



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A.**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**TEMA: DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA
LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA
VERPAINTCORP CÍA. LTDA.**

AUTOR: GONZAGA SARANGO, EVELYN CATERINE

DIRECTOR: ING. TERÁN, MARCELO

CODIRECTOR: ING. TIPÁN, LUIS

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – C.P.A.

CERTIFICADO

ING. MARCELO TERÁN
Director

ING. LUIS TIPÁN
Codirector

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado: **"DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA VERPAINTCORP CÍA. LTDA."** realizado por: Evelyn Caterine Gonzaga Sarango, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá a la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., maximizar sus utilidades en base a la aplicación de estrategias diseñadas específicamente para su realidad, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Evelyn Caterine Gonzaga Sarango, entregar el mismo al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.

Sangolquí, Febrero de 2015


ING. MARCELO TERÁN


ING. LUIS TIPÁN

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – C.P.A.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Evelyn Caterine Gonzaga Sarango

DECLARO QUE:

La tesis de grado denominado: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA VERPAINTCORP CÍA. LTDA.”**, ha sido desarrollado con 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 mí autoría.

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

Sangolquí, Febrero de 2015



Evelyn Caterine Gonzaga Sarango

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – C.P.A.

AUTORIZACIÓN

Yo, **EVELYN CATERINE GONZAGA SARANGO**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA VERPAINTCORP CÍA. LTDA.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero de 2015

Evelyn Caterine Gonzaga Sarango

DEDICATORIA

A Dios por darme el Don de la Vida, y permitir que cada día continúe respirando y siga con la fuerza para alcanzar mis objetivos tanto personales como profesionales.

Al hombre de mi vida, mi padre Cosme y al ser que me trajo al mundo, mi madre Tania, quienes con su ejemplo han logrado formar mi vida alrededor de un núcleo lleno de amor y comprensión, dándome su confianza y su apoyo para alcanzar mis metas.

A mis hermanos Anthony y Cristel por su apoyo, comprensión y aliento para ser una mejor persona cada día, por su paciencia y su infinito amor; recibíendome siempre con una sonrisa a pesar de mis momentos difíciles.

A mis profesores, quienes con sus conocimientos y experiencias han contribuido a mi formación como una profesional íntegra.

A mis abuelitas Lidia y Dora, que desde el cielo me bendicen día a día, a mis abuelitos Clotario y Luis que aún están a mi lado; como pilares de mi familia.

A mi madrina Aidé, quien ha sido como mi segunda madre y me ha dado su ejemplo para salir adelante; a mis tíos y tías, a mis primos, sobrinas y demás familiares; quienes de una u otra manera han sido parte de este largo camino que hoy alcanza una de sus metas.

Evelyn Caterine Gonzaga Sarango

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS, por ser la gestora de mis sueños y ambiciones profesionales.

Agradezco a mi familia en especial a mis padres, Cosme y Tania, mis hermanos Anthony y Cristel, quienes me brindaron su energía y apoyo infinito para cumplir con el reto culminar con éxito mi carrera profesional.

A los Docentes de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría de quienes a lo largo de mi vida universitaria constituyeron la fuente de conocimiento.

Un eterno Gracias al Ing. Marcelo Terán, Director de Tesis quien me brindo su mano cuando más lo necesite y ha sido el guía de este proyecto y ha contribuido con su experiencia para que las cosas salgan bien. Además mis más sinceros agradecimientos al Ing. Luis Tipán. Codirector de Tesis por su apoyo y consideración en el desarrollo de este trabajo.

Evelyn Caterine Gonzaga Sarango

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICADO.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Título de la propuesta	1
1.2. Introducción.....	1
1.3. El problema	4
1.3.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.4. Sistematización del Problema	7
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Metodología	8
1.6.1. Enfoque de Investigación.....	8
1.6.1.1. Enfoque Cuantitativo	8

1.6.1.2.	Enfoque Cuantitativo	8
1.7.	Fuentes	9
1.7.1.	Fuentes Primarias	9
1.7.2.	Fuentes Secundarias	9
1.7.3.	Modelo de Investigación	9
CAPITULO II		11
MARCO TEÓRICO		11
2.1.	Finanzas.....	11
2.1.1.	Áreas Interrelacionadas de las Finanzas	11
2.1.1.1.	Mercados Financieros	11
2.1.1.2.	Inversiones	11
2.1.1.3.	Administración financiera	12
2.1.2.	Principales Funciones del Administrador Financiero	12
2.1.2.1.	Planeación Financiera	13
2.1.2.2.	Administración de Activos	13
2.1.2.3.	Obtención de fondos	13
2.1.3.	Introducción a la Administración Financiera.....	14
2.1.4.	El Entorno Empresarial	14
2.1.4.1.	Empresas de un solo dueño	14
2.1.4.2.	Sociedades	14
2.1.5.	Gestión Financiera	15
2.1.5.1.	Concepto	15
2.1.5.2.	Objetivos de la Gestión Financiera	16
2.1.6.	Administración del Capital de Trabajo.....	16
2.1.6.1.	Gestión de Tesorería.....	16
2.1.6.2.	Ciclo de Conversión del Efectivo	17
2.1.6.3.	Gestión de Cobros.....	17

2.1.7.	Análisis Financiero	18
2.1.7.1.	Método Vertical.....	18
2.1.7.2.	Método Horizontal	18
2.1.8.	Indicadores Financieros	18
a)	Razones De Liquidez	18
b)	Razones De Actividad	20
c)	Razones De Endeudamiento	22
d)	Indicadores De Rendimiento	23
2.1.9.	Estrategia Financiera	25
2.1.9.1.	Análisis FODA.....	27
2.2.	Marco Conceptual	29
2.2.1.	Administración Financiera.....	29
2.2.2.	Maximización de Ganancias	29
2.2.3.	Estrategia financiera	29
2.2.4.	Mercado.....	29
2.2.5.	Pintura	29
2.2.6.	Utilidad.....	30
2.2.7.	Capital De Trabajo	30
2.2.8.	Maximización De Utilidades	30
2.2.9.	Rentabilidad	32
2.2.10.	Capitalización Simple.....	32
2.2.11.	Tasa Activa.....	33
2.2.12.	Tasa Pasiva.....	33
2.2.13.	Análisis FODA.....	33
2.2.14.	Dividendo.....	33
	CAPÍTULO III.....	34
	ANÁLISIS EXTERNO	34

3.1.	Macro ambiente	34
3.1.1.	Producto Interno Bruto (P.I.B.).....	35
3.1.1.1.	Concepto	35
2.1.1.2.	Evolución y Análisis del PIB - Industrial por Actividades Comerciales 35	
3.1.2.	Balanza Comercial	36
3.1.2.1.	Concepto	36
3.1.2.2.	Evolución y Análisis de la Balanza Comercial	37
3.1.3.	Inflación	39
3.1.3.1.	Concepto	39
3.1.3.2.	Evolución y Análisis de la Inflación	40
3.1.4.	Tasas de Interés.....	41
3.1.5.	Legislación.....	43
3.1.5.1.	Ley Orgánica de Aduanas	43
3.1.5.2.	Ley de Régimen Tributario Interno	48
3.2.	Análisis del Sector	49
3.3.	Tamaño del Mercado	51
3.4.	Demanda y Mercado Objetivo	52
3.4.1.	Construcción	53
3.4.2.	Arquitectónica.....	53
3.4.3.	Automotriz	54
3.4.4.	Demás Industrias	57
3.4.4.1.	Maderas	57
3.5.	Competencia.....	58
3.5.1.	Principales Competidores	59
3.5.2.	Características y Servicios de la Competencia.....	61
3.5.2.1.	Pinturas CONDOR S.A.	61

3.5.2.1.1.	Reseña Histórica	61
3.5.2.1.2.	Descripción de la Empresa	62
3.5.2.2.	PINTURAS UNIDAS	63
3.5.2.2.1.	Reseña Histórica	63
3.5.2.2.2.	Descripción de la Empresa	65
3.5.2.3.	PINTURAS WESCO.....	65
3.5.2.3.1.	Reseña Histórica	65
3.5.2.3.2.	Descripción de la Empresa	66
3.5.2.4.	PINTUCO (Pinturas Ecuatorianas S.A.)	67
3.5.2.4.1.	Reseña Histórica	67
3.5.2.4.2.	Descripción de la Empresa	67
3.6.	Diagnóstico Estratégico Matricial Externo.....	69
CAPÍTULO IV.....		72
ANÁLISIS INTERNO		72
4.1.	Datos de la Organización	72
4.2.	Giro del Negocio	72
4.3.	Ubicación.....	72
4.4.	Plan Estratégico.....	73
4.4.1.	Misión	73
4.4.2.	Visión	73
4.4.3.	Valores Corporativos.....	73
4.4.4.	Objetivo	74
4.4.5.	Diagnóstico Estratégico Matricial Interno	75
4.4.6.	Matrices Resumen De Aspectos Estratégicos Jerarquizados	76
4.4.7.	Matrices De Ponderación de Impactos.....	78
4.4.8.	Matriz de Áreas Ofensivas “FO” Fortalezas - Oportunidades.....	80
4.4.9.	Matriz de Áreas Defensivas “DA” Debilidades - Amenazas.....	81

4.4.10.	Matriz de Respuestas Estratégicas “FA”	82
4.4.11.	Matriz de Mejoramiento Estratégico “DO”	83
4.4.12.	Ponderación de Impactos	84
4.4.13.	Matriz de Síntesis Estratégica	85
4.5.	Matriz de Síntesis Estratégica - F.O.D.A.....	86
4.6.	Situación Financiera o Análisis Financiero.....	87
4.6.1.	Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros.....	88
4.6.2.	Indicadores Financieros	90
4.6.2.1.	Razones de Liquidez	91
4.6.2.2.	Razones de Actividad.....	92
4.6.2.3.	Razones de Endeudamiento.....	94
4.6.2.4.	Razones de Rentabilidad	95
4.7.	Ventaja Competitiva	96
4.8.	Estrategia Competitiva.....	96
4.8.1.	Liderazgo de los Costos Totales Bajos	96
4.8.2.	Enfoque	97
4.8.3.	La Diferenciación y Valor Agregado	97
	CAPÍTULO V.....	98
	DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	98
5.1.	Planificación Financiera	98
5.2.	Estrategias Financieras	100
5.2.1.	Estrategias de Liquidez	100
5.2.2.	Estrategias de Endeudamiento.....	101
5.2.3.	Estrategias de Actividad.....	102
5.2.4.	Estrategias de Rentabilidad	103
	CAPÍTULO VI.....	104
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104

6.1.	Conclusiones.....	104
6.2.	Recomendaciones	105
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.-Variación del PIB Por Actividades de Comercio 2010 – 2014.....	35
Tabla 2.- Variación de la Balanza Comercial de Enero 2011 – Diciembre 2014	38
Tabla 3.- Variación de la Inflación Anual 2007 – 2015.....	40
Tabla 4.- Evolución Histórica de la Tasa de Interés	42
Tabla 5.- Partidas Arancelarias Para la Importación De Pintura	45
Tabla 6.- Ventas de Pinturas, Barnices y Lacas en Ecuador.....	51
Tabla 7.- Consumo Aparente de Pinturas en Ecuador 2012 – 2014.....	52
Tabla 8.- Productores e Importadores de Pinturas – Nivel de Ventas 2014	59
Tabla 9.- Matriz Entornos Macro	69
Tabla 10.- Matriz Entornos Micro.....	70
Tabla 11.- Matriz Entorno Competencia.....	71
Tabla 12.- Matriz Entorno Interno	75
Tabla 13.- Matriz Resumen Fortalezas	76
Tabla 14.- Matriz Resumen Oportunidades.....	76
Tabla 15.- Matriz Resumen Debilidades	77
Tabla 16.- Matriz Resumen Amenazas	77
Tabla 17.- Matriz Impacto Fortalezas	78
Tabla 18.- Matriz Impacto Oportunidades	78
Tabla 19.- Matriz Impacto Debilidades	79
Tabla 20.- Matriz Impacto Amenazas	79
Tabla 21.- Matriz De Áreas Ofensivas “FO”	80
Tabla 22.- Matriz De Áreas Defensivas “DA”	81
Tabla 23.- Matriz De Respuestas Estratégicas “FA”	82
Tabla 24.- Matriz De Mejoramiento Estratégico “DO” “FA”	83
Tabla 25.- Promedio de la Matriz.....	84
Tabla 26.- Ratio Balance Fuerza “RBF”	84
Tabla 27.- Matriz de Síntesis Estratégica.....	85
Tabla 28.- Matriz de Síntesis Estratégica - F.O.D.A.....	86
Tabla 29.- Análisis Horizontal y Vertical – Estados De Situación Financiera 2011-2014	88
Tabla 30.- Análisis Horizontal y Vertical – Estados De Resultados 2011-2014.....	89

Tabla 31.- Datos Adicionales	90
Tabla 32.- Indicadores Financieros de Liquidez.....	91
Tabla 33.- Indicadores Financieros de Actividad	92
Tabla 34.- Indicadores Financieros de Endeudamiento.....	94
Tabla 35.- Indicadores Financieros de Rentabilidad	95
Tabla 36.- Objetivos y Metas estratégicas	99
Tabla 37.- Estrategias de Liquidez	100
Tabla 38.- Estrategias de Endeudamiento	101
Tabla 39.- Estrategias de Actividad.....	102
Tabla 40.- Estrategias de Rentabilidad	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Porcentaje de Ocupados a Nivel Nacional Por Sistema Económico	1
Figura 2.- Comercio Interregional de mercancías	2
Figura 3.- Composición de las Importaciones por uso y destino	4
Figura 4.- Diagrama de Causa – Efecto	6
Figura 5.- Modelo de Investigación	10
Figura 6.- Estructura del proceso de la Estrategia Financiera	26
Figura 7.- Matriz FODA.....	28
Figura 8.- Evolución PIB por Actividades de Importación 2010 - 2014	36
Figura 9.- Evolución De la Balanza Comercial 2011 – 2014.....	37
Figura 10.- Evolución De la Inflación Anual 2007 – Enero 2015	40
Figura 11.- Evolución De las Tasas De Interés	42
Figura 12.- Distribución de Permisos de Construcción	54
Figura 13.- Participación Mercado de Pinturas – Nivel de Ventas	60
Figura 14.- Ubicación Geográfica de la Empresa	72

RESUMEN

Debido a las condiciones y restricciones que se han generado para el sector de importaciones de pinturas, las empresas que se dedican a estas actividades sufrieron golpes directos en sus ingresos y por lo tanto de sus utilidades. VERPAINTCORP CIA. LTDA. nace como respuesta a la necesidad específica del sector centro sur de la ciudad de Ambato, con el afán de brindar un stock múltiple, variado y completo de pinturas tanto al por mayor como al por menor, al momento la organización dispone de un sistema de control no del todo eficiente lo que como resultado da el sobre estoqueo de inventarios, los valores obtenidos a través de caja por ventas realizadas no tienen el destino fijo y por ende no se puede invertir, además la falta de rotación de productos causa el endeudamiento que cada vez más se va incrementando con algunos de los proveedores; estas condiciones presentaron la oportunidad para la aplicación de conceptos claves de Administración Financiera a través del diseño de Estrategias que al ser adaptadas al entorno en el que se desenvuelve la organización han contribuido de manera positiva a la maximización de las utilidades, permitiendo que la toma de decisiones cuente con el respaldo necesario a través de la aplicación de herramientas financieras. Los resultados de aplicar estas estrategias se reflejan en la perspectiva que nos ofrece la matriz de metas y objetivos estratégicos aplicados en Estados Financieros que se diseñó y que cambian completamente la perspectiva que los directivos tenían respecto al negocio.

PALABRAS CLAVES:

- **DISEÑO Y EVALUACIÓN**
- **ESTRATEGIA FINANCIERA,**
- **ANÁLISIS SITUACIONAL,**
- **MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES,**
- **PROSPECTIVA FINANCIERA.**

ABSTRACT

Due to the conditions and restrictions that have been generated specifically for the import sector and whole sales and retail of paints, companies engaged in this activity suffered direct hits on their income and therefore their profits. VERPAINTCORP CIA. LTDA. created in response to the specific need of the southern city center of Ambato with the aim of providing a multiple, diverse and complete stock of paintings both wholesale and retail. At the moment the company has a control system not quite efficient which gives as result the over storage of inventories; the obtained values through cash sales do not have a specific destination, for instance they cannot be reversed. Additionally, the lack of product rotation causes indebtedness that is increasing with some of the suppliers; these conditions presented the perfect opportunity to apply key concepts of Financial Management through the design of strategies that being adapted to the environment in which the organization operates have contributed positively to maximizing profits. Allowing that decision making has the necessary support through the application of financial tools. The results of applying these strategies are reflected in the offered perspective provided by the goals and strategic objectives matrix applying on Statement of Financial Position Projected that is based on the designed strategies and that completely changed the perspective that managers had about the evolution of the business and the financial perspectives.

KEYWORDS

- **DESIGN AND EVALUATION**
- **FINANCIAL STRATEGY**
- **SITUATIONAL ANALYSIS**
- **MAXIMIZATION OF PROFITS**
- **FINANCIAL PROSPECTIVE.**

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Título de la propuesta

“Diseño de Estrategias Financieras para la Maximización de Utilidades de la Empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA.”.

1.2. Introducción

La Constitución del Ecuador establece como deber primordial del Estado, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir; ordena que el sistema económico sea social y solidario, y define a la estabilidad económica como el máximo nivel de producción y empleo, en el marco de la sostenibilidad fiscal, externa, monetaria y biofísica. (SENPLADES, 2013)

La economía privada es considerada como una base social y económica, son el mayor empleador del país y cuentan con millones de socios. La economía privada que empleó en 2009 el 64% de los ocupados a nivel nacional (MIES, 2009). Por ello es fundamental insistir en la urgencia de cambiar las conductas individuales en el mediano plazo, y continuar con el impulso a las empresas privadas que invierten en el desarrollo solidario del país. (Brealey, Meyer, & Mmarcus, 1996)

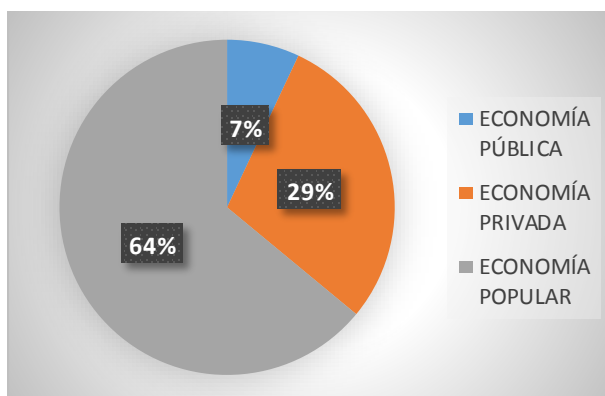


Figura 1.- Porcentaje de Ocupados a Nivel Nacional Por Sistema Económico

El sector comercial tiene una tasa de crecimiento del 4,1% en promedio, lo que ha permitido el sustento de las industrias en el Sector Real de la Economía Ecuatoriana. Se considera que el sector comercial representa alrededor del 27% del PIB no petrolero, el 53,9% de los establecimientos comerciales pertenecen al sector de las empresas privadas del país. (SENPLADES, 2013)

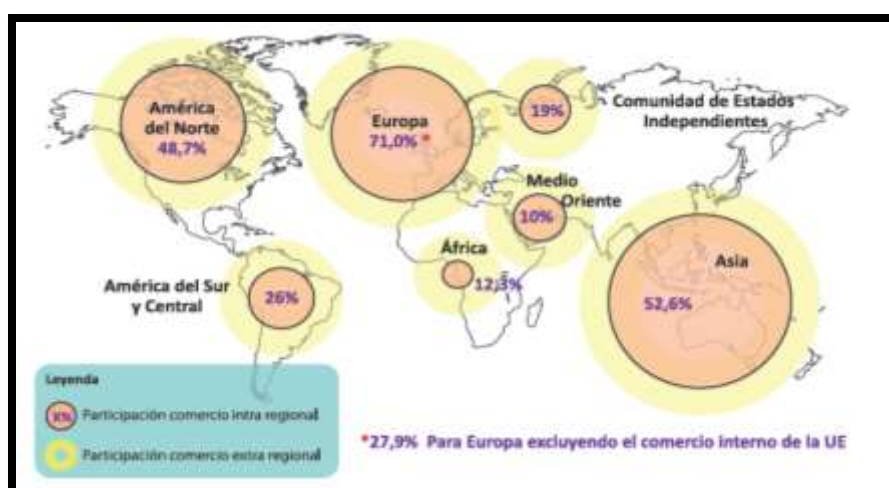


Figura 2.- Comercio Interregional de mercancías

Fuente: (SENPLADES, 2014)

Una de las políticas y lineamientos estratégicos del Buen Vivir hace referencia a la regulación de la cadena de producción en lo referente a precios y a la definición de precios y a la definición de precios de sustitución con el fin de establecer comercios justos y la reducción de la intermediación, de modo que los comercios empresariales creados a partir de los emprendimientos familiares pueden estar seguros de que el mercado no será alterado por la especulación en precios. (SENPLADES, 2013)

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) apunta a todos los sectores principalmente a los productos costosos, controlando así los estándares de calidad y buscando un equilibrio con las altas importaciones que realiza el país.

Desde que entró en vigencia la resolución 116 del COMEX la cual exige el certificado de reconocimiento, las importaciones en el país han disminuido considerablemente debido a que hay productos que no pudieron ingresar al país con la aplicación de esta nueva normativa. Esto ha representado disminución en las ventas en las empresas de los productos afectados, como en el caso tratado de las pinturas y barnices.

El objetivo de las normas INEN son incentivar al consumo nacional, lo que los representantes de las empresas importadoras de pinturas y barnices alegan por esta norma ya que hay pinturas que están hechas a base de materiales que no hay en el mercado nacional y que necesariamente necesitan importar ese producto para cubrir la demanda nacional, mientras que se encuentran con el problema de no poder desaduanizar estos productos.

Los trámites para la desaduanización se los realiza a través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el proceso se da una vez que el MIPRO suscribiera, tratándose de acuerdos con el mismo para que se dé una reducción en las importaciones, es decir compras por cupos y también ingresar al programa de sustitución de importaciones. Este proceso se lo notifica al INEN mediante la Ventanilla Única Ecuatoriana, procediendo así a entregar la información sobre la transmisión de la declaración aduanera para que el Ecuapass la valide.

La importancia para obtener luz verde se basa en la realización del correcto trámite ya que este no demora en las aduanas. Las pinturas y barnices son productos que requieren certificado de conformidad según las normas INEN, este representa un acuerdo con el MIPRO para así importar solo por cupos, lo cual las empresas importadoras están realizando estos acuerdos para poder obtener luz verde en estos productos que no pueden ser nacionalizados.

Según el último reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el ingreso promedio de un establecimiento dedicado a la fabricación

de pinturas, barnices y materiales de revestimiento similares, y por la venta de estos productos elaborados, es de 7'801.630 dólares anuales. (Portafolios: Corporativos, 2014)

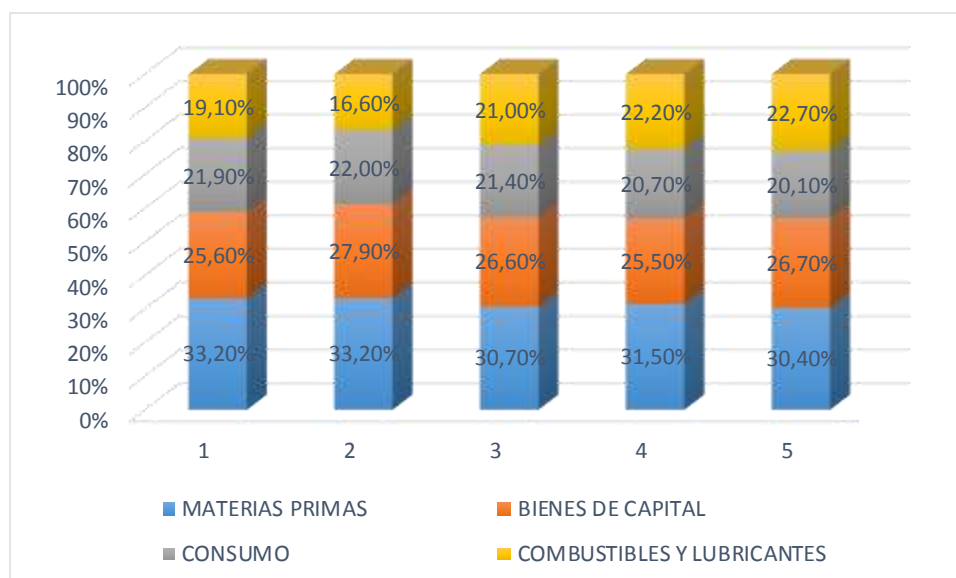


Figura 3.- Composición de las Importaciones por uso y destino

1.3. El problema

1.3.1. Planteamiento del Problema

En el Ecuador, así como en el resto del mundo existen un sin número de negocios dedicados a la importación, distribución y venta de pinturas al por mayor y menor, desde el más pequeño hasta el más grande algunos de ellos son propensos a no sabe cómo distribuir y manejar sus ingresos, controlar egresos, administrar de manera eficiente sus finanzas y lograr utilidades cada vez mejores.

Debido a las condiciones y restricciones que se han generado específicamente para el sector de importaciones y ventas al por mayor y menor de pinturas, las empresas que se dedican a esta actividades sufrieron golpes directos en sus ingresos y por lo tanto de sus utilidades.

VERPAINTCORP CIA. LTDA., nace como respuesta a la necesidad específica del sector centro sur de la ciudad de Ambato, con el afán de brindar

un stock múltiple, variado y completo de pinturas tanto al por mayor como al por menor, VERPAINTCORP CIA. LTDA. cuyo nombre comercial es “CORPORACIONVPC” es una organización dedicada a la venta al por mayor y menor de pintura para toda la línea automotriz, arquitectónica y maderera en lo que se refiere a pinturas cuenta con todo tipo de marcas como Pintuco, Unidas, Sika, Cóndor, entre otras, al momento la organización dispone de un sistema de control no del todo eficiente lo que como resultado da el sobre estoqueo de inventarios, los valores obtenidos a través de caja por ventas realizadas no tienen el destino fijo y por ende no se puede invertir, además la falta de rotación de productos causa el endeudamiento que cada vez más se va incrementando con algunos de los proveedores; dejando que la improvisación tome partida de estos procesos; de modo que no se ha contado con una estructuración integral del negocio y se han detectado falencias que si bien es cierto no son graves, se consideran como la causa fundamental para que no se pueda crecer ni mejorar las utilidades.

El diseño de estrategias financieras específicas para VERPAINTCORP CIA. LTDA., supone una oportunidad de crecimiento, no solo en lo que se refiere a la maximización de utilidades; lo cual es básicamente el reflejo de si se están haciendo bien las cosas, sino dejar estableciendo directrices que permitirán la mejora en los procesos financieros y administrativos de modo que la optimización de recursos económicos, vaya de la mano con una atención al cliente integral y un personal que conozca y valore el negocio, trabajando en equipo para que al finalizar el ciclo contable los resultados se vean reflejados en las utilidades.

El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado (Fundibeq, 2012), esta herramienta permite determinar cuáles son los factores que están interviniendo para que el problema se genere en la organización.



Figura 4.- Diagrama de Causa – Efecto

1.4. Sistematización del Problema

- ¿VERPAINTCORP CIA. LTDA. nos brinda la información necesaria para el desarrollo de los análisis financieros?
- ¿La información financiera de VERPAINTCORP CIA. LTDA. es confiable para el desarrollo de Estrategias Financieras?
- ¿Cuenta VERPAINTCORP CIA. LTDA. con un reporte anual de utilidades?
- ¿Se podrá determinar las estrategias financieras específicas aplicables sobre las cuáles se fundamentará la maximización de utilidades?

1.5. Objetivos

Señala a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación, pues son las guías de estudio y hay que tener presentes durante todo su desarrollo. Deben ser congruentes entre sí. (Sampieri, C., Cotocollao, & Bapmista, 2010)

1.5.1. Objetivo General

Diseñar Estrategias Financieras específicas para VERPAINTCORP CIA. LTDA., con el fin de maximizar las utilidades a través de la Optimización del Capital de Trabajo durante el periodo fiscal 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar el planteamiento de la investigación donde se pueda identificar los antecedentes, objetivos y fuentes de información que guiarán el estudio.
- Definir el marco teórico que sustenta el desarrollo de las estrategias financieras que van a ser aplicadas.
- Establecer una propuesta metodológica que sirva como base para el desarrollo de las Estrategias Financieras específicas para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA.

- Analizar la real situación financiera de VERPAINTCORP CIA. LTDA. con el fin de establecer los puntos clave en los que se debe trabajar para la maximización de las utilidades.
- Identificar las estrategias financieras apropiadas para la realidad de VERPAINTCORP CIA. LTDA., y adaptarlas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del sector económico al que pertenece la organización.

1.6. Metodología

1.6.1. Enfoque de Investigación

1.6.1.1. Enfoque Cuantitativo

Es un conjunto de procesos secuencial y procesos secuencial y riguroso. Parte de una idea que una vez delimitada. Se derivan objetos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, C., Cotocollao, & Bapmista, 2010)

Se empleara este método para recopilar toda la información generada por VERPAINTCORP CIA. LTDA., y que ha sido reportada al Organismo Regulador conformado en el país e SRI, IESS, MRL.

1.6.1.2. Enfoque Cuantitativo

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se lo conoce también como naturalista, fenomenológico, interpretativo o etnográfico. En el que existen diversos marcos interpretativos como: el interaccionismo, la etnometología, el constructivismo, el feminismo, la fenomenología, la psicología de los constructos personales, la teoría crítica, utilizados para efectuar estudios. (Sampieri, C., Cotocollao, & Bapmista, 2010)

El uso de este método será llevado a cabo para identificar en forma global las Estrategias Financieras específicas aplicables al Comercial MAE para conseguir resultados y soluciones.

1.7. Fuentes

1.7.1. Fuentes Primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está desarrollando el proyecto. Algunos tipos de fuentes primarias empleadas para el proyecto son:

Entrevistas

1.7.2. Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias empleadas en el proyecto son:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Enciclopedias
- Datos de la empresa
- Revistas especializadas

1.7.3. Modelo de Investigación

Los modelos hacen relación al manejo metodológico, o guía que soporta un proceso investigativo; cada autor insinúa que este proceso debe seguir tales o cuales pasos, y sus seguidores se acogen a estas indicaciones, pero en el fondo todos llegan a procesos comunes aunque difieren en la forma de presentarlos.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará la Metodología de Investigación de SAMPIERI; misma que se encuentra resumida en la siguiente ilustración:

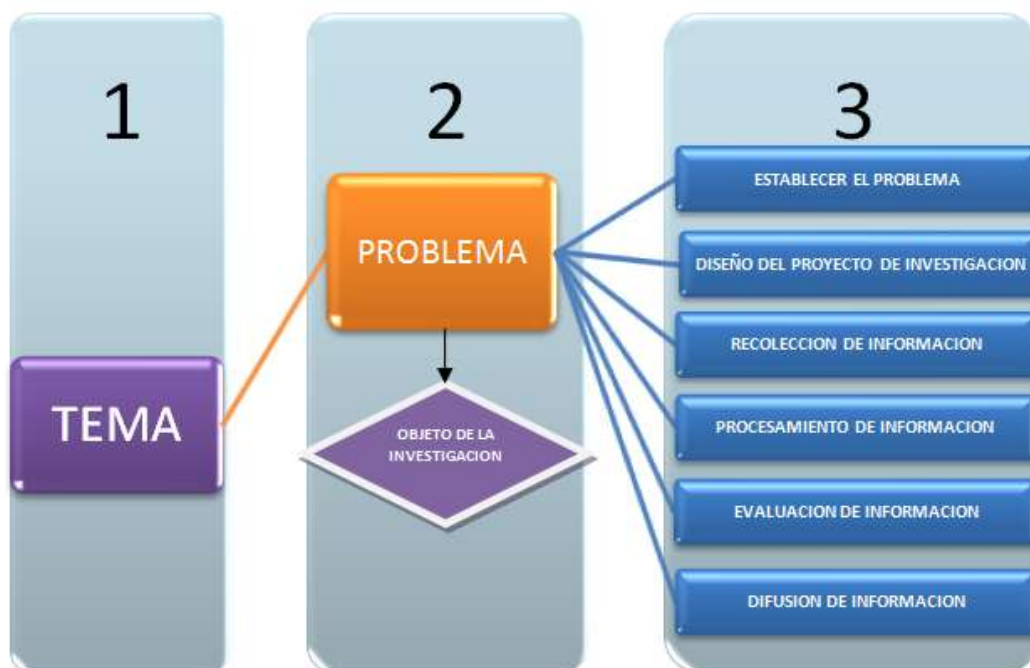


Figura 5.- Modelo de Investigación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se tomará en cuenta todos aquellos conceptos que dan sustento a este proyecto de investigación.

2.1. Finanzas

Las empresas sean pequeñas, medianas o grandes, requieren de recursos humanos, materiales y financieros. El papel de las finanzas estará orientado a los recursos financieros, por cuanto el dinero es un recurso para obtener activos, cancelar obligaciones inmediatas y a largo plazo. (Fowler, 1983)

Para generar flujos de efectivo se necesita de ingresos por ventas al contado y recuperación de cartera, aportes de los accionistas o propietarios, contratar créditos, venta de activos improductivos, entre otros conceptos. Estos fondos serán utilizados para la compra de inventarios, activos fijos, pago de obligaciones, reparto de dividendos, etc. (Lara, 2010)

2.1.1. Áreas Interrelacionadas de las Finanzas

Las finanzas constan de tres áreas interrelacionadas:

2.1.1.1. Mercados Financieros

Un gran número de especialistas en finanzas decide trabajar en instituciones financieras, tales como bancos, financieras, compañías de seguros, mutualistas y casas de valores. (Weston & Brigham, 1995)

2.1.1.2. Inversiones

Otros especialistas optan por trabajar en consultorías, en las cuales se dedican a asesorar a los inversionistas individuales sobre la mejor manera de invertir sus fondos. (Lara, 2010)

2.1.1.3. Administración financiera

Es la más amplia de las tres áreas y la que ofrece el mayor número de oportunidades de empleo. La administración financiera es muy importante en todo tipo de empresa o negocio, pues incluye las empresas industriales, comerciales y de servicios, tanto del sector privado como del Estado.

Para lograr una eficiente administración es necesario tener conocimiento claro de cuáles son los objetivos y políticas de una empresa, que por lo general están determinados por los accionistas que en coordinación con el grupo administrativo le confieren deberes y responsabilidades, delegación de autoridad suficiente orientada a elevar al máximo los intereses de los dueños mediante la maximización de los recursos disponibles y de capital invertido. (Lara, 2010)

2.1.2. Principales Funciones del Administrador Financiero

A medida que una empresa crece y desarrolla mayores actividades, las funciones del administrador financiero son cada vez más importantes, por cuanto ellas se orientan a la toma de decisiones financieras y de inversión, manteniendo siempre la mentalidad negociadora de obtener los mejores resultados para la empresa y sus accionistas.

La dirección financiera es una unidad administrativa fundamental de la organización de cualquier empresa u organismo, en el cual se manejan recursos financieros, su categoría es de carácter ejecutivo alto. Depende directamente de la gerencia general y bajo su mando están los departamentos de: Contabilidad General y de Costos, Tesorería y Programación Presupuestaria. (Lecueder, 1957)

El administrador financiero tiene como principal objetivo el maximizar el valor de mercado del capital y de los propietarios de la empresa, para lo cual debe desempeñar 3 funciones relevantes: planeación financiera, administración de activos y obtención de fondos.

2.1.2.1. Planeación Financiera

El administrador financiero debe considerar en primer término los planes de largo plazo para la expansión de la planta, la sustitución de maquinaria y otros gastos de capital para proyectos orientados a elevar la productividad o estratégicos.

En segundo lugar debe estimar los flujos de efectivo para el corto plazo, a través del presupuesto de caja.

2.1.2.2. Administración de Activos

Mientras el administrador financiero planea los flujos de efectivo, debe procurar que cada unidad monetaria sea invertida en forma razonable y prudente, en cada uno de los rubros del activo, observando en todo momento la alternativa entre rentabilidad y riesgo, esto a mayor rentabilidad mayor riesgo y viceversa. (Weston J. , 1978)

2.1.2.3. Obtención de fondos

Cuando las entradas de efectivo superan a las salidas de efectivo y el saldo del mismo es insuficiente, será necesario obtener fondos fuera del negocio, principalmente en las entidades bancarias. Así también para cubrir los costos de inversiones a largo plazo o gastos de capital, el administrador financiero realizara la mejor composición de financiamiento entre recursos propios de la empresa y los mercados de dinero y capital.

Es preciso entender que para lograr una adecuada salud financiera de una empresa, la toma de decisiones no son netamente financieras y tampoco de exclusividad del gerente financiero, será importante considerar sobre la base de una planificación estratégica que permita integrar la administración financiera con las perspectivas de los clientes, los procesos internos, la estructura del personal y los sistemas de información, así como también involucrar la responsabilidad de todos los directores departamentales de la empresa, todo esto con una visión de largo plazo. (Lara, 2010)

2.1.3. Introducción a la Administración Financiera

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principal: las decisiones de inversiones, las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

2.1.4. El Entorno Empresarial

2.1.4.1. Empresas de un solo dueño

Las empresas de un solo dueño es la forma más antigua organización empresarial. Como lo indica su nombre pertenecen a un único propietario; es decir, un solo individuo posee todos sus activos y es personalmente responsable de todos sus pasivos.

Debido a su simplicidad, las empresas de un solo dueño se pueden establecer con relativa facilidad y pocos gastos. La simplicidad es una de sus grandes virtudes. (Weston & Copeland, Finanzas en Administración, 1988)

La desventaja es que el dueño es personalmente responsable de todas las obligaciones. Si la organización es demandada, la demanda procederá contra el dueño como persona éste tendrá una responsabilidad ilimitada, lo cual significa que gran parte de sus bienes personales, además de los activos de la empresa podrán ser embargados para resarcir los daños.

Otro de los problemas con este tipo de empresas es la dificultad de reunir capital. Como su existencia y éxito dependen en gran medida de una sola persona, es posible que no resulten tan atractivas para los acreedores como otras formas de organización. (Barfield, 1985)

2.1.4.2. Sociedades

Una sociedad es similar a una empresa de un solo dueño salvo que tiene más de un propietario.

Una de las posibles ventajas de esta forma de organización empresarial es que, en lo que respecta a la titularidad, por lo general se puede obtener más capital. Más de un dueño puede aportar capital personal y es posible que los acreedores estén más dispuestos a aportar recursos, considerando la base más amplia de inversión por parte de los dueños.

En una sociedad general, todos los socios tienen una responsabilidad ilimitada; son responsables solidarios de todos los pasivos de la sociedad. Debido a que los socios pueden comprometer a las empresas con obligaciones, su selección debe ser cuidadosa. La mayoría de las veces, en un convenio formal, o contrato de asociación, se determinan los poderes de cada uno de ellos, la distribución de las ganancias las sumas del capital que invertirán, los procedimientos para la admisión de nuevos socios y los mecanismos para la reconstitución de las sociedades en caso de muerte o retiro de alguno de los participantes. (Moreno, 2005)

En las sociedades limitadas, los socios limitados aportan capital y su responsabilidad se limita a dichas aportaciones; no pueden perder más de lo que invierten. No obstante, por lo menos debe haber un socio general, cuya responsabilidad es ilimitada. Los socios limitados no participan en la operación de las empresas; esta queda en manos del socio o socios generales. Los socios limitados son estrictamente inversionistas y participan en las ganancias y pérdidas de la sociedad de acuerdo con los términos del contrato de asociación. Con frecuencia, esta clase de arreglo se utiliza en el financiamiento de empresas inmobiliarias. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

2.1.5. Gestión Financiera

2.1.5.1. Concepto

La gestión financiera se considera como un conjunto de procesos que ayudan a utilizar de manera adecuada el recurso económico, esto se lo puede realizar de manera física o por medio de herramientas.

2.1.5.2. Objetivos de la Gestión Financiera

- Generar información financiera – económica.
- Gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograr este fin.
- Buscar un apalancamiento de manera más eficiente.
- Analizar de manera minuciosa la información financiera para conocer la real información de la empresa.
- Analizar a viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.1.6. Administración del Capital de Trabajo

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la organización, mismas que incluyen a los activos y pasivos corrientes, se considera como el punto pilar de la dirección financiera – económica. (Besley, 2001)

La administración de los recursos en general de la organización debe ser coherente con el objetivo de generar un progreso a corto, mediano y largo plazo. Es por esto que se debe analizar aspectos como lo son la solvencia, margen de utilidad, rentabilidad, endeudamiento total con el fin de determinar la situación actual y conocer cuál es el camino a seguir.

La Administración del Capital de Trabajo tiene como objetivo principal manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la organización de tal forma que estos siempre se encuentren en los niveles aceptables. (Borrás Atiénzar, 2007)

2.1.6.1. Gestión de Tesorería

La Gestión de Tesorería es uno de los campos que más se ha desarrollado en los últimos años, abarca diversos aspectos, tales como: el cálculo de las necesidades financieras de corto plazo de la organización en un plazo corto, las estrategias a seguir para manejar los riesgos de interés y de cambio o la

elección de los instrumentos de inversión y financiamiento a utilizar para la adecuada gestión de los fondos. (Valdivieso Guardia, 2007)

2.1.6.2. Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión del efectivo es un factor clave, para la administración financiera a corto plazo. Es una herramienta importante para calcular las necesidades de capital de trabajo de una organización que al mismo tiempo nos permitirán determinar si la organización está ejecutando adecuadamente sus políticas de crédito y cumpliendo con el pago a proveedores, dentro de los plazos pactados. (Gitman, 2007)

2.1.6.3. Gestión de Cobros

El cumplimiento adecuado de una excelente política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. En la actualidad se ha hecho necesario mantener una cultura de crédito, para poder conservar los clientes y atraer clientela. Las condiciones de crédito pueden variar entre sectores económicos, pero las empresas dentro del mismo sector, generalmente ofrecen las mismas condiciones. (Stoner, 2013)

Las cuentas por cobrar, que son el resultado de las ventas a crédito, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la organización.

Por lo general las organizaciones siguen estándares de crédito, que definen el criterio mínimo para poder conceder crédito a un cliente. Tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos indicadores financieros que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

2.1.7. Análisis Financiero

2.1.7.1. Método Vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de las ventas para el estado de resultados. (Gaitán & Estupiñán, 2006)

2.1.7.2. Método Horizontal

Otra forma de utilización de las razones financieras, es a través del análisis de series de tiempo, con el propósito de determinar si la firma está progresando de acuerdo con lo planificado.

El análisis horizontal es un examen dinámico que se ocupa de la variación de los elementos del balance durante los períodos de observación". (Lara, 2010)

2.1.8. Indicadores Financieros

Los índices financieros o también conocidos como razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- Liquidez
- Actividad
- Endeudamiento
- Rentabilidad

a) Razones De Liquidez

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo. (Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, Administración, 1996)

En función del grado de liquidez de los componentes del activo corriente, surgen dos índices que se muestran a continuación:

1. Razón Corriente

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

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

2. Razón Ácida o Índice De Prueba Ácida

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Los activos corrientes más líquidos son: efectivo en caja y bancos, valores negociables y cuentas por cobrar.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

3. Capital De Trabajo Neto

De gran interés para el empresario es el concepto de capital de trabajo neto, ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

El capital de trabajo neto no es una razón, constituye un indicador financiero y se obtiene mediante la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente. (Lara, 2010)

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

b) Razones De Actividad

También llamados indicadores de rotación, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

1. Rotación De Cartera

Establece el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, es decir, es el tiempo que tarda la empresa en cobrar la cartera a sus clientes dentro de un mismo periodo.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

2. Período Promedio De Cobro

Se define como la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

3. Rotación De Inventarios

Es el indicador que permite conocer el número de veces que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar, es decir se ha vendido. Se calcula en base al número de veces, y número de días.

$$\text{Rotación de Inventarios}(\#veces) = \frac{\text{Costo de la Mercadería Vendida en el período}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios}(\# \text{ días}) = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Costo de la Mercadería Vendida}}$$

4. Rotación De Activos

Este indicador revela a la empresa el grado de eficiencia con la que se está manejando la administración y gestión de sus activos, además permite identificar falencias e implementar mejoras para maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Neto}}$$

5. Rotación De Proveedores

Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante el período de tiempo determinado, es decir, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancela usando recursos líquidos de la empresa.

$$\text{Rotación de Proveedores}(\#veces) = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Proveedores (\#días)} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Compras a Crédito}}$$

c) Razones De Endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o a largo plazo.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo, puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente. (Lara, 2010)

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Representa la participación que tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento a Corto Plazo} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento Financiero Total} = \frac{\text{Pasivo con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la concentración que tienen los pasivos totales con las entidades financieras sobre el patrimonio.

d) Indicadores De Rendimiento

Miden la eficiencia de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando las ventas en utilidad. Estas razones sirven de instrumento que permiten al inversionista analizar la forma como se generan de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. Además permite conocer los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

1. Margen Bruto De Utilidad

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias, revela en porcentaje la utilidad bruta que se está generando por cada peso vendido.

$$\textit{Margen Bruto de Utilidad} = \textit{Ventas Netas} - \textit{Costo de Venta}$$

2. Margen Operacional De Utilidad

Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina únicamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$\textit{Margen Operacional} = \frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Ingresos Operacionales} \times 100}$$

3. Margen Neto De Utilidad

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Ganancias y Pérdidas}}{\text{Ingresos Operacionales} \times 100}$$

4. Rendimiento Sobre El Patrimonio

Determina la efectividad de la administración para generar utilidades con el capital invertido por los accionistas e inversionistas, es decir mide la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión, representada contablemente dentro del patrimonio.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

5. Rendimiento Sobre El Activo Total

Determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el total de activos que dispone la organización, por lo tanto mientras más alto sea el rendimiento sobre los activos, más eficiente será la organización.

$$\text{Rendimiento sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

2.1.9. Estrategia Financiera

En las estrategias de finanzas de las empresas uno de los aspectos que más les interesa es la adquisición de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencia de otras áreas estratégicas funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo: Algunos asuntos típicos de estas estrategias son el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas, y el trato con organizaciones crediticias. (Salazar, 2013)

La estrategia financiera empresarial, debe estar concebida en dos momentos, que se interrelacionan mutuamente: La planeación y el control. En primera instancia se debe considerar en el marco que ésta se manifiesta dentro de la estrategia empresarial; y después evaluar los resultados económico-financieros actuales de manera de corregirlo en la planeación a través de un plan de acción.

Se necesita pensar en los puntos básicos para la planificación, la elaboración del presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores, en la descripción de una serie de opciones estratégicas para la financiación de una organización, los ingresos acumulados, las inversiones y el control de gastos.

La estrategia financiera ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una Empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios. (Porter, 1998)

Una estrategia financiera debería ser usada por cualquier entidad que no haya realizado una estrategia financiera con anterioridad. Quizás la empresa logró seguir adelante sin una estrategia, pero debe aceptar que para alcanzar resultados superiores y poder sobrevivir se necesita de ésta.

Una estrategia financiera será útil cuando:

Se elabora una planeación estratégica en la organización, así como la planificación de acciones y la elaboración de un presupuesto. Así pues, se necesita en estos momentos un plan polifacético para generar los fondos necesarios para ese plan. Se quiera mostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera. Se pretenda responder a los financiadores y proveedores cuál es la estrategia financiera para que sepan cómo se prevén las proyecciones futuras de la empresa. Se quiera asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo. (Barfield, 1985)



Figura 6.- Estructura del proceso de la Estrategia Financiera

Si se hace un análisis del concepto de estrategia en la forma más ampliada y el de finanzas se puede elaborar un nuevo concepto sobre "Estrategia

Financiera" el cual se define de la siguiente manera: Es un plan, programa, guía o modelo de decisión diseñado a corto y largo plazo, por empresas o el Estado, para con las condiciones internas hacer frente a las externas, en él se recogen: objetivos, políticas, y propósitos que permiten trazar: cursos de acciones, análisis y tareas específicas en las que se utilizan los recursos financieros, éstos permiten mover los capitales y activos financieros en función de lograr obtener el éxito y llegar a las metas propuestas.

2.1.9.1. Análisis FODA

El análisis FODA, permite establecer la relación existente entre los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, para así poder plantear estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades disminuyendo el impacto que puedan tener las amenazas.

Una de las técnicas más empleadas para la generación de planes estratégicos es precisamente el análisis FODA, método que fue desarrollado en los años 70 por Michael Porter. Esta herramienta ha sido eficaz para conocer el posicionamiento de las organizaciones, el FODA es básicamente un análisis estático, situacional y reduccionista, que, al igual que una fotografía, permite visualizar un instante de las acciones dinámicas en tiempo real. (Salazar, 2013)

Este análisis debe enfocarse hacia los factores claves de éxito de la organización, ya que a través de su estudio se debe plantear las fortalezas y debilidades que son internas al compararlos de manera objetiva y realista con la competencia, con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (Menguzzato Boulard & Renau Piqueras, 1995)



Figura 7.- Matriz FODA

- **Fortalezas:** Son todas aquellas actividades internas (medio interno) que la organización realiza con un alto grado de eficiencia, con la finalidad de alcanzar un mayor crecimiento institucional.
- **Debilidades:** Son todas aquellas actividades internas (medio interno) que la organización realiza con el más bajo grado de eficiencia posible, la intención es que cada vez estas debilidades sean menores.
- **Amenazas:** Son todas aquellas condiciones del medio ambiente externo, que de impactar a la organización, dificultarían en gran medida el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en un inicio.
- **Oportunidades:** Son todas aquellas circunstancias del medio ambiente externo que ayudan a que la organización alcance un crecimiento mediante el logro de los objetivos planteados. (Salazar, 2013)

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Administración Financiera

“Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente” (Van Horne & Wachowicz, 2002)

2.2.2. Maximización de Ganancias

Maximizar las utilidades de una empresa después de impuestos (U.D.I) (Van Horne & Wachowicz, 2002)

2.2.3. Estrategia financiera

La estrategia financiera, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. (Ohmae, 1983)

2.2.4. Mercado

Todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad. (Salazar, 2013)

2.2.5. Pintura

Producto fluido que, aplicado sobre una superficie en capas relativamente delgadas, se transforma al cabo del tiempo en una película sólida que se

adhiera a dicha superficie, de tal forma que recubre, protege y decora el elemento sobre el que se ha aplicado. (Brigham & Houston, 2007)

2.2.6. Utilidad

La utilidad es una medida de la satisfacción. Asumiendo la validez de esta medida, se puede hablar con sentido de aumentar o disminuir la utilidad, y por lo tanto explicar el comportamiento económico en términos de los intentos de aumentar la utilidad. A menudo se modela utilidad como siendo afectada por el o dependiendo del consumo de varios bienes y servicios, la posesión de la riqueza y el gasto de tiempo libre. (Lara, 2010)

2.2.7. Capital De Trabajo

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. (Lara, 2010)

2.2.8. Maximización De Utilidades

La maximización de utilidades es un criterio para la toma de decisiones financieras que sostiene que el principal objetivo de una empresa es ganar utilidades suficientes para que una tasa de retorno razonable sea pagada al capital empleado y otra parte de la utilidad sea invertida en la empresa con la finalidad de hacerla más fuerte y capaz de soportar las temporadas económicas malas. (Díaz & Aguilera, México)

Las objeciones en contra de la maximización de las utilidades como un objetivo de la administración financiera son:

No considera el riesgo o la incertidumbre o las utilidades esperadas. Las utilidades esperadas son más inciertas si los proyectos de inversión considerados con más riesgosos que otros. (Gribblatt & Titman, 2002)

No considera el tiempo de las utilidades esperadas. Para la mayoría de los inversionistas el importe de las utilidades esperadas no es tan importante como los tiempos de ocurrencia de las utilidades esperadas.

No toma en consideración los intereses de los trabajadores, consumidores, gobierno y otros segmentos de la sociedad. Es demasiado enfocado en un punto. En la práctica, la meta de una empresa podría no ser maximizar las utilidades sino alcanzar un cierto nivel de utilidad, una determinada participación del mercado, o un volumen de ventas. También tiene cada vez aceptación el concepto de responsabilidad social. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2006)

Como el pago de dividendos puede afectar el valor de mercado de las acciones, el objetivo de maximización de utilidades puede no ser el mismo que la maximización del valor de mercado por acción. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Los autores modernos de administración financiera han criticado la meta de maximización de utilidades y han propuesto que la "maximización de la riqueza" como el criterio para la toma de decisiones financieras. Toda acción que genere riqueza es deseable y debe ser tomada. La razón para usar el concepto de maximización de riqueza como un objetivo operacional de la administración financiera es porque refleja el uso más eficiente de los recursos económicos de la sociedad y por lo tanto, conduce a la maximización de la riqueza económica de la sociedad. (Ochoa Setzer, 1996)

La maximización de utilidades en el sentido de maximizar la riqueza de los propietarios es un concepto distinto al de maximización de los recursos utilizados para generar valores económicos mayores que la suma de los insumos requeridos. De hecho, la maximización de la riqueza también maximiza otros objetivos y es un mejor objetivo operacional para guiar las decisiones financieras (Devine, 1960)

2.2.9. Rentabilidad

La rentabilidad por dividendo es uno de los ratios que utilizan los analistas para valorar las acciones de una empresa. Al adquirir un título bursátil, no sólo hay que tener en cuenta cuál puede ser la revalorización de ese activo. El reparto de dividendos también forma parte de la rentabilidad que va a recibir un inversor. (Besley, 2001)

2.2.10. Capitalización Simple

La capitalización simple es un tipo de capitalización de recursos financieros que se caracteriza porque la variación que sufre el capital no es acumulativa. Los intereses que se generan en cada periodo no se agregan al capital para el cálculo de los nuevos intereses del siguiente periodo, aspecto que la diferencia de la capitalización compuesta. De esta manera los intereses generados en cada uno de los periodos serán iguales. (Besley, 2001)

Se dice también que la capitalización constituye un medio de financiamiento para las empresas, mediante la inyección de capital para poder desarrollar sus proyectos. Al respecto hay dos opciones que tienen las empresas:

- El financiamiento propio
- El financiamiento externo. En donde nuevamente se encuentra con dos opciones.
 1. Recurrir al mercado crediticio, y por tanto solicitar un préstamo de consumo a un banco (sin perjuicio del costo de oportunidad)
 2. Dirigirse al mercado de capitales, es decir, emitir valores (seas acciones o bonos, o sea, títulos de crédito o títulos de deuda), mediante la emisión de tales valores que se venderán en el mercado, la empresa está capitalizando.

Para las sociedades anónimas también existe como medio de capitalización la opción de capitalizar las utilidades. Se consultará a la junta

de accionistas si prefiere que sus dividendos sean pagados o sean aportados al capital de la sociedad. (Robins & Coulter, 2005)

La ley de capitalización simple se utiliza generalmente para operaciones a corto plazo es decir menores a un año. Para plazos superiores se suele utilizar la capitalización compuesta. Esto se debe a que en periodos inferiores a un año la capitalización simple produce más intereses que la capitalización compuesta, aunque en periodos superiores al año la situación es la contraria. (Gitman, 2007)

2.2.11. Tasa Activa

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. (Aching, 2007).

2.2.12. Tasa Pasiva

La tasa pasiva es aquella que paga el banco a los ahorristas por sus fondos entregados a las instituciones financieras. (Aching, 2007)

2.2.13. Análisis FODA

Este análisis permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa para poder realizar estrategias y enfrentar las condiciones tanto externas como internas. (Serna, 1996)

2.2.14. Dividendo

El dividendo es la parte del beneficio que se reparte entre los accionistas de una compañía. Constituye la remuneración que recibe el accionista por ser propietario de la sociedad. La cantidad es variable según los resultados anuales que la empresa ha obtenido; lo propone el consejo de administración para su aprobación en junta general; y puede ser de muchos tipos (bruto, neto, a cuenta, extraordinario, complementario, etc.). (Gitman, 2007)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS EXTERNO

VERPAINTCORP CÍA. LTDA., es una Compañía Limitada vinculada directamente con la Importación y Distribución de Pinturas al por mayor y menor, con un enfoque económico hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

De manera que, el entorno Macroeconómico está ligado al sector; así como a las perspectivas de su evolución, exigencias y requerimientos para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, bajo este contexto, se considera necesario un análisis exhaustivo en el Ecuador con el fin de determinar el entorno en el cual la organización se encuentra operando.

3.1. Macro ambiente

El análisis del entorno se considera como un insumo básico para la toma de decisiones. (Chacholiades, 2003)

El Macro ambiente, está conformado por el análisis de variables que se encuentran lejos de nuestro control pero que sin embargo estamos obligados a adaptarnos tales como son: Leyes, Demografía, Entorno Social, Entorno Económico Y La Tecnología E Innovación.

Para realizar un análisis real y aplicable al sector que se va a tomar como referencia, se debe determinar la distancia existente entre la situación actual y la visión de la organización; es por esto que se debe escoger tan solo las variables más importantes del entorno (variables relevantes y variable críticas), analizar la interacción de las variables con la organización, pronosticar el comportamiento de la variable y categorizarla en la matriz F.O.D.A. (Salazar, 2013)

3.1.1. Producto Interno Bruto (P.I.B.)

3.1.1.1. Concepto

El P.I.B representa el valor monetario y económico de todos los bienes y servicios de uso y destino final producidos en un país en un periodo determinado. Se lo conoce también como un indicador que mide el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas por cada nación, únicamente dentro de su territorio y jurisdicción.

2.1.1.2. Evolución y Análisis del PIB - Industrial por Actividades Comerciales

A continuación se presenta la evolución y análisis del PIB que hace referencia a las actividades comerciales:

Tabla 1

Variación del PIB Por Actividades de Comercio 2010 - 2014

ANO	2011	2012	2013	2014
TOTAL PIB	56.481.055	60.925.064	64.105.563	67.081.069
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	18.508.988	19.183.903,0	19.336.453,0	20.695.289
ESTRUCTURA PORCENTUAL DE ACTIVIDADES DE COMERCIO	3,4	5,8	4,7	6,1
VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / COMERCIO EN PORCENTUALES	122,8	134,6	138,3	141,6
VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / COMERCIO EN MILES DE DOLARES	7.241.104	8.399.816	9.030.758	9.802.095

Como se demuestra en la Tabla 1, el PIB por Actividades de Importaciones de bienes y servicios ha venido creciendo a partir de la dolarización, alcanzando un promedio del 3,2%, por lo que existen expectativas de crecimiento positivo para los siguientes periodos.

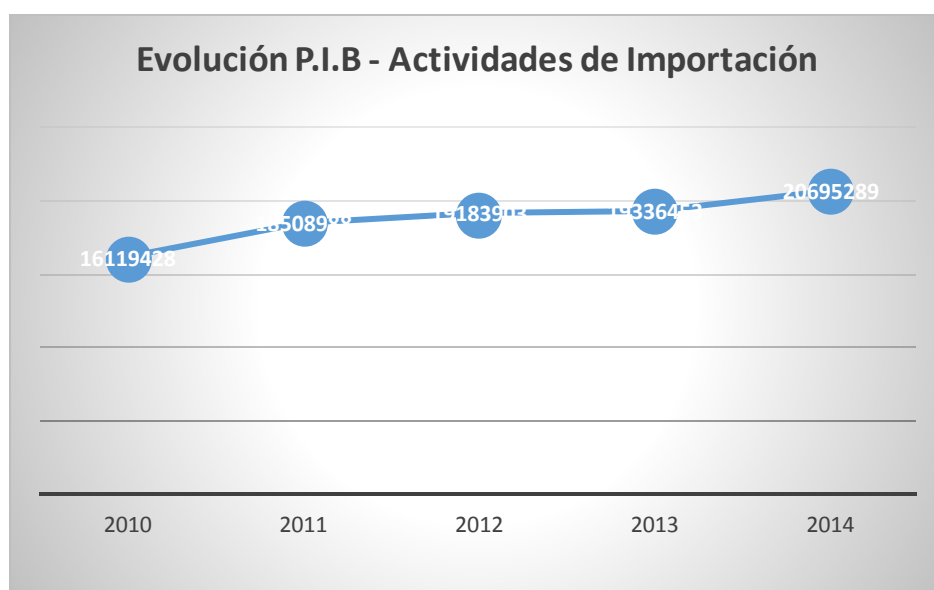


Figura 8.- Evolución PIB por Actividades de Importación 2010 - 2014

De acuerdo a las estadísticas del BCE, el año 2014 es considerado como el periodo en el cual las actividades de comercio tuvieron mayor crecimiento llegando a los seis puntos porcentuales (6%); un crecimiento exorbitante considerando que en el año 2010 la cifra era negativa (-3,9%).

- **Connotación Gerencial**

El crecimiento del P.I.B por actividades de comercio representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., ya que significa que el mercado de venta de pinturas está en crecimiento por lo cual existe mayor demanda de los productos. **O₁**

3.1.2. Balanza Comercial

3.1.2.1. Concepto

Se define como el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo de tiempo; o como la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.

Existe una balanza comercial positiva o conocida como Superávit (cuando el valor de las Importaciones es menor al de las Exportaciones) y la balanza

comercial negativa o de Déficit (cuando el valor de las importaciones es mayor al de las exportaciones). (Parkin, Esquivel, & Ávalos, 2006).

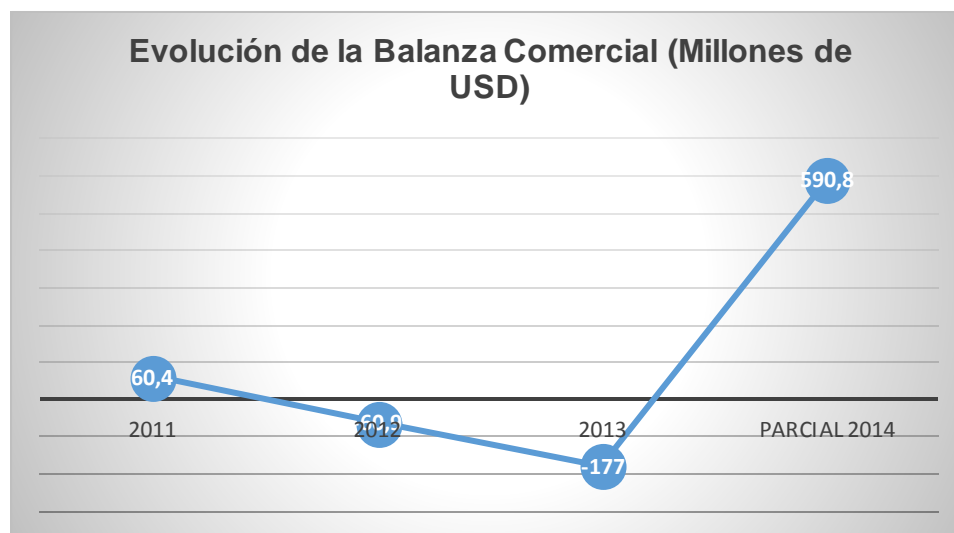


Figura 9.- Evolución De la Balanza Comercial 2011 – 2014

Como se observa en la Figura 9 en el año 2014 el saldo de la Balanza Comercial registra Superávit, un crecimiento drástico en comparación del Déficit con el cual cerro el 2013, por lo que en este periodo y para el 2015 se espera que continúe la tendencia y que sea el sector comercial el más beneficiado, a pesar de las restricciones que se han impuesto por el régimen económico actual.

3.1.2.2. Evolución y Análisis de la Balanza Comercial

Tabla 2

Variación de la Balanza Comercial de enero 2011 – diciembre 2014

EXPORTACIONES TOTALES	Ene. - Ago. 2011		Ene. – Ago. 2012		Ene. – Ago. 2013		Ene. – Dic. 2014		Variación 2014/2013	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB
	18.550	14.794,3	18.939	16.097,8	19.188	16.370,6	20.439	17.853	6,5%	9,1%
<i>Petroleras</i>	12.859	8.650,7	13.405	9.562,1	13.389	9.360,7	14.322	9.665,6	7,0%	3,3%
<i>No Petroleras</i>	5.691	6.143,6	5.534	6.535,7	5.799	7.009,9	6.117	8.187,3	5,5%	16,8%
Importaciones Totales	9.191	14.733,8	9.513	16.158,370	10.713	17.547,6	11.347	17.262,2	5,9%	-1,6%
<i>Bienes de Consumo</i>	798	3.073,6	769	3.289,7	645	3.270,6	744	3.185,9	15,3%	-2,6%
<i>Tráfico Postal Internacional</i>	N.D	86,5	N.D	108,1	3	140,1	3,2	156,9	6,7%	12,0%
<i>Materias Primas</i>	4.703	4.618,2	4.964	4.855,5	5.686	5.403,9	5.867	5.321,6	3,2%	-1,5%
<i>Bienes de Capital</i>	334	3.631,8	379	4.412,6	391	4.626,8	380	4.325,8	-2,8%	-6,5%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	3.352	3.260,6	3.397	3.459,4	3.987	4.033,2	4.352	4.233	9,2%	5,0%
<i>Diversos</i>	3,1	24,9	3	29	4,5	42,2	3,4	31,9	-23,4%	-24,4%
<i>Ajustes</i>		38,2		4		30,7		7		-77,2%
Balanza Comercial - Total		60,4		-60,9		-1.177		590,8		150,2%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		5.390,1		602,7		5.327,5		5.432,6		2,0%
<i>Bal. Comercial - No Petrolera</i>		-5.329,7		-6.163,6		-6.504,5		-4.841,9		25,6%

La Balanza Comercial durante el período enero – agosto de 2014 registró un superávit de USD 590,8 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 150, 2%, si se compara con el saldo comercial del mismo período en el año anterior, que fue de USD -1.177 millones; es decir el año 2013 fue el periodo en el cual se registró déficit en el saldo de la Balanza de pagos

- **Connotación Gerencial**

El superávit que presenta la balanza de pagos supone una **AMENAZA** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., debido a que las políticas de restricción a las importaciones y la limitación a la cuota de importación ha generado que la empresa no pueda importar las materias primas que requiere para suplir la demanda de sus clientes. **A₁**

3.1.3. Inflación

3.1.3.1. Concepto

Indicador Macroeconómico que mide el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios en relación a una moneda durante un periodo de tiempo determinado; por lo general de un año. Cuando el nivel general de precios aumenta, cada unidad de moneda alcanza un poder adquisitivo menor para la compra de bienes o servicios. (Parkin, Esquivel, & Ávalos, 2006)

El B.C.E considera a la inflación como la medida estadística calculada a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La tasa de inflación del Ecuador está por debajo de los dos dígitos y se la considera pequeña y estable en relación a otros países de la región. (Grecco & Godoy, 2003)

3.1.3.2. Evolución y Análisis de la Inflación

Tabla 3

Variación de la Inflación Anual 2007 – 2015

FECHA	VALOR
Enero – 31 - 2015	3,67 %
Diciembre-30-2014	3,67 %
Diciembre -31- 2013	2,70 %
Diciembre -31- 2012	4,16 %
Diciembre -31- 2011	5,41%
Diciembre -31- 2010	3,33%
Diciembre -31- 2009	4,31%
Diciembre -31- 2008	8,83%
Diciembre -31- 2007	3,32%

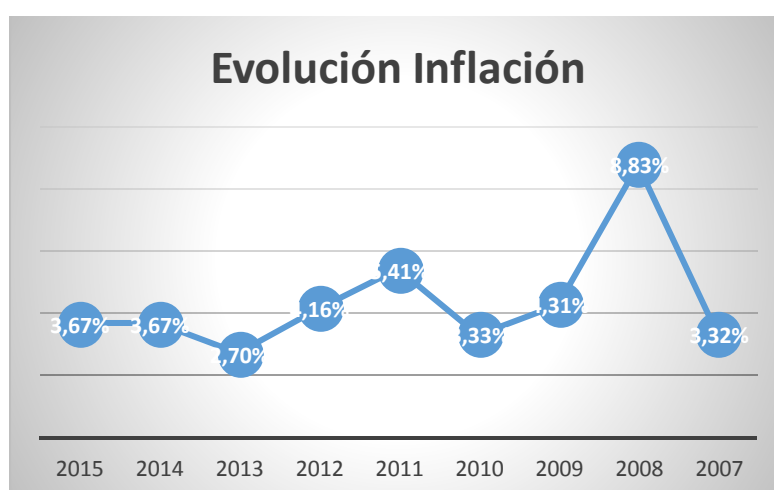


Figura 10.- Evolución De la Inflación Anual 2007 – Enero 2015

El índice de evolución de la inflación en el ecuador no ha mostrado fluctuaciones considerables en el 2008 en el que casi alcanza dos puntos porcentuales, la estabilidad de los precios acompañada del control a los mercados ha permitido que se considere un índice bajo y estable, que ha

favorecido en cierto grado al poder adquisitivo de la divisa extranjera que el país mantiene como moneda circulante.

Cabe recalcar que en el 2013 se cerró el año con una inflación de apenas el 2,70% y en lo que va del 2015 ha crecido casi en un 2%, se espera que para diciembre de 2014 no fluctúe más o que por lo menos se mantenga estable.

Considerando los índices de inflación de los demás países de la región; Ecuador se encuentra en una posición privilegiada, situación que obedece también a que contamos con el Dólar como moneda y que en los mercados internacionales éste no ha sufrido devaluaciones significativas tales como las experimentadas por el Euro en Europa.

- **Connotación Gerencial**

El índice de inflación se mantiene con una tendencia decreciente lo que supone una **OPORTUNIDAD** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., ya que el poder adquisitivo no se ve afectado y el mercado mantiene los precios; lo que beneficia directamente a la empresa, misma que mantiene un stock de inventario amplio en el que puede beneficiarse al mantener los precios del año 2014. **O₂**

3.1.4. Tasas de Interés

La tasa de interés se define como aquel precio que se paga por el uso del dinero, durante un periodo de tiempo. Existen dos tipos de tasas de interés: la activa o de colaboración, que es la que reciben los intermediarios financieros por los préstamos concedidos, y la pasiva o de captación, que es la que pagan los intermediarios financieros por el dinero captado.

Tabla 4
Evolución Histórica de la Tasa de Interés

EVOLUCION HISTORICA ANUAL DE LA TASA DE INTERES							
PERIODO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ene-15
TASA ACTIVA	9,14	9,19	8,68	8,17	8,17	8,19	7,84
TASA PASIVA	5,09	5,24	4,28	4,53	4,53	5,18	5,22

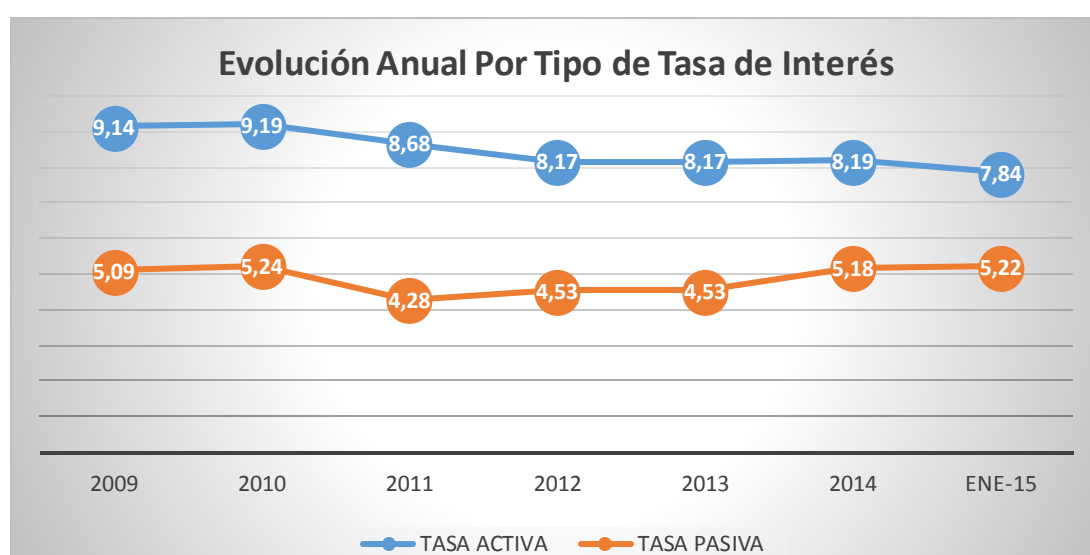


Figura 11.- Evolución De las Tasas De Interés

Como se observa en la Figura 11, en el Ecuador las tasas de interés activa y pasiva han decrecido durante los últimos años. Este comportamiento se debe a dos situaciones que se pueden analizar por separado: la primera es que las tasas bajas ayudan al crecimiento de la economía del país debido al incentivo del consumo, lo que da como resultado el incremento en la demanda de productos y servicios, y la segunda es que las tasas bajas son predispuestas a tendencias inflacionarias, debido al incremento de la demanda.

- **Connotación Gerencial**

La baja en la tasas de interés pasiva y el crecimiento de la tasa activa supone una **OPORTUNIDAD** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., debido a que al momento de acceder a un crédito el gasto financiero será menor en relación a los pagados años anteriores y así mismo el dinero que se encuentra en las Instituciones Financieras está ganando más interés. **O₃**

3.1.5. Legislación

El Ecuador se encuentra normado por leyes, reglamentos, instructivos, decretos, ordenanzas y de más, que influyen y limitan las actividades de las organizaciones. Dentro de las normativas que afectan a la Empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., están las siguientes:

3.1.5.1. Ley Orgánica de Aduanas

La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales.

Los aranceles que se aplican para la importación de Pintura varían según sus características. Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.


AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0,5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.

ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI, corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE

Tabla 5
Partidas Arancelarias Para la Importación De Pintura

PARTIDAS ARANCELARIAS PARA LA IMPORTACIÓN DE PINTURAS				
CÓDIGO	DESIGNACION DE LA MERCANCIA	UF	TARIFA ARANCELARIA	OBSERVACIÓN
32.08	Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio no acuoso; disoluciones definidas.			
3208.10.00	A base de poliéster	kg	15	
3208.20.00	A base de polímeros acrílicos o vinílicos	kg	15	0% solamente para barniz a base de poliéster modificado de secado al horno
3208.90.00	Los demás	kg	15	0% solamente para krautoxin, resina epoxica para inyección y colado de fisuras
32.09	Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio acuoso			
3209.10.00	A base de polímeros acrílicos o vinílicos	kg	15	
3209.90.00	Los demás	kg	15	
3210.00	Las demás pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados de los tipos utilizados para el acabado del cuero	kg	15	
3210.00.10	Pinturas marinas anticorrosivas y antincrustantes	kg	15	
3210.00.20	Pigmentos al agua de los tipos utilizados para el acabado del cuero	kg	5	
3211.00.90	Los demás	kg	5	
3211.00.00	Secativos preparados	kg	5	Continúa 

32.12	Pigmentos (incluido el polvo y escamillas metálicos) dispersos en medios no acuosos, líquidos o en pasta, de los tipos utilizados para la fabricación de pinturas; hojas para el marcado a fuego; tintes y demás materias colorantes presentados en formas o envases para la venta al por menor		
3212.10.00	Hojas para el marcado a fuego	kg	0
3212.90	Los demás	kg	0
3212.90.10	Pigmentos (incluido el polvo y escamillas metálicos) dispersos en medios no acuosos, líquidos o en pasta, de los tipos utilizados para la fabricación de pinturas	kg	0
3212.90.20	Tintes y demás materias colorantes presentados en formas o en envases para la venta al por menor	kg	15
32.13	Colores para la pintura artística, la enseñanza, la pintura de carteles, para matizar o para entretenimiento y colores similares, en pastillas, tubos, botes, frascos o en formas o envases similares	0	
3213.10	Colores en surtidos:		
3213.10.10	Pinturas de agua (tempera, acuarela)		
3213.10.90	Los demás		
3213.90.00	Los demás		
32.14	Masilla, cementos de resina y demás mástiques; plastes (enduidos) utilizados en pintura; plastes (enduidos) no refractarios de los tipos utilizados en albañilería		
3214.10	Masilla, cementos de resina y demás mástiques; plastes (enduidos) utilizados en pintura		
3214.10.10	Masilla, cementos de resina y demás mástiques	kg	15
3214.10.20	Plastes (enduidos) utilizados en pintura	kg	5
3214.90.00	Los demás	kg	15
32.15	Tintas de imprimir, tintas de escribir o dibujar y demás tintas, incluso concentradas solidas		

Continúa 

Tintas de imprimir:				
3215.11.00	Negras	kg	0	
3215.19.00	Las demás	kg	5	
3215.90	Las demás			0% solamente para tintas flexográficas sin solventes de curado a exposición de la luz ultravioleta, para imprimir sobre sustratos plásticos
3215.90.10	Para copadoras hectográficas y mimeógrafos	kg	0	
3215.90.20	Para bolígrafos	kg	0	
32105.90.90	Las demás	kg	5	

3.1.5.2. Ley de Régimen Tributario Interno

Una de las leyes que afecta sobre todo a los ingresos y utilidades de VERPAINTCORP CIA. LTDA., es la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento; en la cual la importación, venta y comercialización de pinturas gravan los siguientes impuestos:

a) **IVA** (Impuesto al Valor Agregado): Este impuesto es administrado por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Representa el 12% de la sumatoria dada por los siguientes elementos:

$$IVA = CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA$$

b) **ISD** (Impuesto a la Salida de Divisas): Este impuesto es administrado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) a la salida de capitales al exterior. Actualmente constituye el 5% del valor transferido.

c) **IR** (Impuesto a la Renta): Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de las actividades económicas, registrados durante el año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas. El monto depende de la base imponible, sobre la cual las Sociedades pagan el 21%.

- **Connotación Gerencial**

La legislación constituye una **AMENAZA** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., debido a que cada año los aranceles e impuestos aumentan y las restricciones a las importaciones afectan directamente al stock de pinturas en inventario. **A₂**

3.2. Análisis del Sector

El mercado de los extractos, pigmentos y pinturas en Ecuador, el cual se estima cercano a ocho millones de galones y se espera que crezca cerca de un 3% en el próximo año; como en la mayoría de los países latinoamericanos, se caracteriza por una marcada estacionalidad en su ventas, dependiendo del comportamiento de los sectores productivos. Por un lado, varía con la construcción en el país, ya que al incrementarse los proyectos de construcción se incrementa la demanda de pinturas para interiores y exteriores; de otro lado, la demanda de pinturas de uso industrial, marina y maderas depende del comportamiento del sector manufacturero.

Existen básicamente cinco tipos de pinturas de acuerdo a sus componentes químicos:

- Vinílicas
- Alquídicas o esmaltes
- Epóxicas catalizadas
- Con composición uretanos
- Con base Zinc

La fabricación de éstas se distribuye al uso que se le dé, generalmente clasificado en uso doméstico, industrial y marino. Sin embargo, la pintura para uso industrial puede contener la de uso marino o dejar en algunos tipos con clasificación independiente. Como se mencionó anteriormente, los principales tipos de pinturas que se encuentran en el mercado ecuatoriano son:

Arquitectónico: son aquellas utilizadas en interiores y exteriores; generalmente son pinturas de agua o de látex (diluibles en agua) o pinturas Alquídicas o esmaltes fabricadas a base de aceite (diluibles en solventes). Las pinturas Alquídicas son durables y son más resistentes a la abrasión. Para uso en exteriores deben brindar protección contra el clima, el sol y demás condiciones ambientales que pueden deteriorar la superficie. Para uso interior se ofrecen pinturas decorativas, línea de esmaltes para marcos, ventanas, puertas, etc. Las pinturas arquitectónicas son comercializadas al consumidor

final en almacenes especializados y ferreterías. En el 2014, el 70% de este mercado correspondió a línea arquitectónica, fuente de la producción nacional.

Madera: La pintura de madera se utiliza como insumo en la fabricación de muebles y artículos de madera, en el hogar o en el sector de la construcción. La comercialización de las pinturas para uso doméstico y de construcción (siempre y cuando no sea muy grande el volumen necesitado) se hace a través del canal ferreterías y a través de almacenes especializados. Cuando la pintura se destina a la fabricación de muebles, es decir como insumo de cualquier industria, el canal es directo de fábrica a fábrica y no existen intermediarios.

Automotriz: La pintura automotriz es utilizada tanto para fabricación de pintura original como para reacabado (reparación de autopartes). Este tipo de pinturas requiere componentes y preparaciones químicas que aseguren resistencia a la oxidación y a condiciones externas, durabilidad y adherencia óptima. Para la pintura original la comercialización se realiza a través del fabricante, ya que sus consumidores son empresas productoras del sector automotriz que requieren grandes volúmenes y la negociación por lo general es directa.

Marina: La pintura marina es aquella dirigida a las empresas cuya actividad requiere uso de barcos, buques y demás medios de transporte marítimo; y pinturas y recubrimientos especiales para protegerlos. Dentro de esta gama por lo general se ofrecen pinturas con características de anti-incrustante (evita el crecimiento de algas, moluscos y otros organismos marinos en el casco del barco), anticorrosivo (para metales expuestos a soluciones y compuestos salinos y yodados), resistente a la abrasión, antioxidantes y de secado rápido. La comercialización de este tipo de pinturas se realiza sin intermediarios, es decir que el fabricante lleva a cabo la negociación directamente con la empresa con actividad marítima.

Otras: Las demás pinturas industriales consisten en esmaltes y barnices sintéticos, estas son utilizadas en estructuras de hierro, tanques e

instalaciones industriales, puentes metálicos, hierro forjado de cerramientos o bardas. Sus propiedades deben permitir el uso en todo tipo de metales expuestos a la intemperie o de difícil mantenimiento, brindando protección contra la oxidación. Adicionalmente deben proporcionar alto grado de adherencia, dureza y secado relativamente rápido.

- **Connotación Gerencial**

La variedad de pinturas que ofrece el sector suponen una **OPORTUNIDAD** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., debido a que puede satisfacer las necesidades de todos los sectores y diversificar la oferta hacia su mercado meta. **O₄**

3.3. Tamaño del Mercado

Según la Clasificación Industrial Uniforme de la ONU (CIIU), las industrias manufactureras que utilizan Sustancias Químicas y de Productos Químicos Derivados del Petróleo y del Carbón, de caucho y de Plástico se clasifican entre las clases 3511 y 3560. El informe agrupa los productos de acuerdo a sus componentes principales y no discrimina la presentación del producto. Las clases de pinturas que competen a este sector están incluidas dentro de la clasificación CIIU número 3521.

Tabla 6

Ventas de Pinturas, Barnices y Lacas en Ecuador

CUENTA	VALOR
Ingresos Operacionales	104,463,330
Ventas IVA	84,228,774
Ventas sin IVA	17,157,413
Ventas Totales	101,386,187
Participación % Sector	7%
Exportaciones	1,088,160

La clase 3521 obtuvo ventas en el año 2014 por un valor estimado de \$101.386.187 que correspondió a las ventas totales internas de Ecuador las empresas nacionales. Según esta clasificación las exportaciones alcanzaron los \$1.088.160 que corresponden al 1,1% de los ingresos operacionales por efecto de ventas externas.

Tabla 7

Consumo Aparente de Pinturas en Ecuador 2012 – 2014

CUENTA	2012		2013		2014	
	VALOR	PART %	VALOR	PART %	VALOR	PART %
Ingresos operacionales	75.468.353	91,42%	94.717.347	93,17%	104.463.330	87,79%
Importaciones	7.082.690	8,58%	6.942.840	6,83%	12.755.960	12,21%
Oferta = demanda	82.551.043	100%	101.660.187	100%	117.219.290	100%
Exportaciones	2.793.422	3,38%	13.502.392	13,28%	1.088.160	1,07%
Consumo Aparente	79.757.621	96,62%	88.157.795	86,72%	116.131.130	98,93%

En la tabla 7 se muestra que casi la totalidad de las pinturas, lacas y barnices producidas en Ecuador se consumen internamente. Se observa que en el año 2013, las importaciones de pinturas disminuyeron en comparación con el año 2012, representando el 6,8% en ese año, pero a su vez se muestra una recuperación de las mismas en el año siguiente participando con el 12,2%. El consumo aparente para estos años muestra un comportamiento similar al de las importaciones donde se muestra que en el año 2013 hubo una disminución del mismo pero recuperándose el 2014.

De esta forma, las exportaciones de pinturas solo constituyeron en el año 2014 el 1,1% de la oferta y las importaciones el 12,2%. Como resultado se estima un consumo aparente de 98,9% del total de la oferta.

3.4. Demanda y Mercado Objetivo

Los principales agentes demandantes de pinturas se definen de acuerdo a las líneas de trabajo para las pinturas, definidas por las principales líneas

que se manejan en la arquitectura, la industria automotriz, de madera y mueble y demás industrias, con esto los principales demandantes son las firmas constructoras, el parque automotriz y sus fabricantes, las empresas de manufactura de madera y las navieras. A continuación se describe brevemente el comportamiento de los sectores relacionados con el propósito de apreciar la demanda derivada que se genera por el comportamiento de estos.

3.4.1. Construcción

El mercado de las pinturas en general es altamente dependiente de la construcción, el desempeño del sector de la construcción está relacionado con el comportamiento general de la economía. El PIB del sector en 1999 decreció en 24,9%, teniendo como principales factores: el debilitamiento de la demanda interna, la crisis del sector bancario, la disminución en el gasto público como consecuencia del ajuste fiscal y el aumento de los precios. Esta tendencia afortunadamente no fue constante, es así, que en los últimos años este sector ha venido mostrando un notorio y sostenido crecimiento.

3.4.2. Arquitectónica

La línea arquitectónica cuyo volumen representa la mayor proporción del mercado de pinturas de acuerdo a la definición del presente estudio, presenta a su principal demanda en las firmas constructoras, que para sus proyectos de vivienda requieren pinturas de uso en interiores, exteriores y acabados. Adicionalmente se encuentra la demanda pintura arquitectónica que el consumidor final desea para mejorar o remodelar su vivienda.

Las constructoras en Ecuador tienen su principal mercado en las ciudades de Guayaquil y Quito. En Guayaquil desde el mes de enero del año 2013 a diciembre del año 2014 se han aprobado 504.890,29 M2 de construcción nueva, 64.634,26 m² de incrementos para construcciones existentes, 1.824.039,32 m² para proyectos de aumento y en remodelación y 14.838,67 m² para remodelaciones, es necesario tener en cuenta que en esta información estadística se encuentran incluidos proyectos que demandan

pinturas arquitectónicas como construcciones residenciales, de oficinas y canchas deportivas.

Según el INEC en el año 2014 en todo el país se concedieron 20.112 permisos de construcción de los cuales 12.591 fueron dados en la zona sierra, en la zona costa 6.325 en la región Amazónica 1.066 y en la región insular 130 permisos. En la zona de la Sierra las provincias que obtuvieron mayor número de permisos fueron Pichincha representando 31%, Azuay 24% del total de la región, Loja 10%, Tungurahua e Imbabura 9% cada una. En la zona de la Costa, la provincia a la que le fueron otorgados la mayor cantidad de permisos fueron Guayas 54%, Manabí 17% y El Oro 15% del total de la zona.

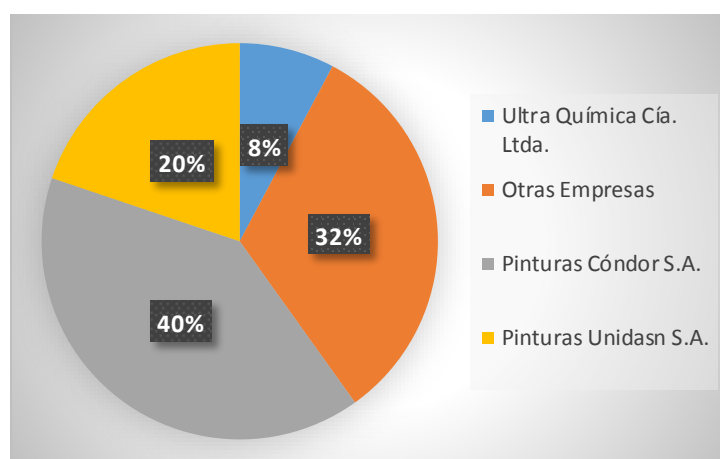


Figura 12.- Distribución de Permisos de Construcción

3.4.3. Automotriz

El sector automotriz, considera la industria local de ensamblaje de vehículos motorizados, piezas y accesorios, rectificación de motores, fabricación y montaje de carrocerías. Así como la refacción de vehículos antiguos, costumbre generalizada en busca de potenciar los autos y alargar su vida útil. La demanda de vehículos importados y nacionales en Ecuador ha presentado crecimiento en los últimos años, ha pasado de 50.000 unidades a 60.000 unidades anuales promedio en el año 2002, sin embargo dicho crecimiento lo ven los empresarios del sector amenazado por las

devaluaciones de los países vecinos, ya que el riesgo no es absoluto debido a que muchas de las partes para el ensamblaje son importadas y la tendencia de crecimiento se mantiene.

En el año 2014 el sector ofertó 76.270 vehículos, de los cuales 35,6% (27.149) correspondieron a producción nacional y 64,4% fueron importados. En este mismo año fueron vendidos 69.372 vehículos (22% más que en el 2013), este comportamiento se debió a las líneas de crédito abiertas por los bancos y las remesas de los emigrantes, la apreciación del tipo de cambio real y la demanda que suplió la crisis económica.

Las ventas del sector según la Superintendencia de Compañías estuvieron en el orden de US\$378.000.000 para el año 2014, a pesar de la caída con respecto a los volúmenes de ventas del periodo 2007 – 2013. Las perspectivas del sector para el 2015 se basan en tener niveles de consumo normales, menores a los actuales (cerca de 45.000 unidades anuales) y con producción nacional e importados que se ajusten a la demanda esperada.

Existen 5 empresas importantes en el sector que representan 93% de las ventas totales del mercado: Ómnibus BB (que ensambla Chevrolet), Maresa, Aymesa, Industria de Aceros de los Andes y Kiacar S.A. Cada vehículo consume en promedio 5 galones de pintura de diferente tipo de tal manera que para el mercado de pinturas industriales el básico este segmento como cliente potencial.

En términos generales el Sector Automotriz Ecuatoriano a partir del año 2012 mostró un crecimiento que aunque no es controlado si es constante y según proyecciones tiende a equilibrarse en los próximos años debido a la firmeza económica dada por la estabilización de los indicadores de inflación y el crecimiento del PIB y con ello la reactivación de la demanda interna.

De esta forma el dinamismo del sector automotriz y con él, el del sector de pinturas presentará a mediano plazo interesantes oportunidades para el intercambio comercial entre estos países, ya que con la aplicación de convenios se reducen aranceles para el intercambio entre Ecuador,

Venezuela y Colombia. Estas ventajas arancelarias serán un impulso invaluable para los flujos de comercio. Existen 2 tipos de pinturas de tipo automotriz: para reacabado (reparación de vehículos en talleres) y pintura original en producción de vehículos. La pintura original se demanda por empresas ensambladoras de vehículos, mientras la pintura para reacabado está dirigida a concesionarios y talleres que realizan reparaciones.

Las pinturas utilizadas en la fabricación de automóviles son de diferentes tipos E-Coat (pintura de electro exposición o electro pintado), Primer (fondo), esmalte (base que proporciona el color que puede ser líquida o sólida) y clear. Este tipo de pinturas requiere en su producción altos niveles de tecnología y asistencia técnica, esto último es lo que mayor costo genera al productor por lo general se cuenta con el mismo proveedor por largos períodos de tiempo.

La tecnología es el elemento que proporciona a los vehículos las condiciones especiales que demanda la industria automotriz. De otro lado las empresas ensambladoras buscan tener el mismo proveedor para pinturas primer-base y base-clear ya que la tecnología utilizada para su producción debe ser compatible.

Las pinturas para reacabado implican producción con tecnología diferente, no tan costosa y no necesita asistencia técnica, pueden ser fondos, esmaltes y clear. En este caso los talleres y concesionarios acuden a importadores o almacenes especializados como canal de comercialización.

Respecto a la producción local de vehículos se aprecia que existen tres ensambladoras importantes: Ómnibus BB (que ensambla Chevrolet), Maresa y Aymesa. Estas tres compañías abarcan el 93% de las ventas de automotores en Ecuador. El 7% restante está dividido en ensambladoras que mueven cuantías mucho menores. Estas con La Industria de Acero de los Andes S.A y Kía Car S.A principalmente.

Los niveles de producción han venido creciendo. Los volúmenes más altos de producción los muestra la ensambladora Ómnibus BB, dueña del 57,1% del mercado en el año 2014, con 11.438 unidades producidas y supera en casi

cinco veces el nivel de producción de las ensambladoras Aymesa y Maresa en ese mismo año.

3.4.4. Demás Industrias

3.4.4.1. Maderas

El sector de maderas en Ecuador ha cobrado en la última década gran importancia y por ello a partir del mes de mayo de 2013, La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI, con el asesoramiento técnico del INCAE, inició en Ecuador un Proyecto de Competitividad de cuatro sectores importantes en la economía del país: maíz, flores, madera y camarones; a cada uno de los cuales se dio la denominación de cluster.

Dentro del cluster "madera", y a lo largo de seis meses de trabajo con múltiples actores relacionados con el sector forestal, se elaboró un diagnóstico del mismo a nivel nacional, y un estudio de "benchmarking" relacionando a países como Costa Rica, Chile y México.

Adicionalmente en Ecuador existe la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera AIMA que agrupa a empresas importantes en este ramo como Muebles Britany, Muebles Anterpo CIA y Línea Diseños entre otras muchas empresas del ramo. La agremiación busca incursionar en mercados importantes y exigentes en calidad, tiempo de entrega y con precios competitivos.

El sector de maderas y los productores de muebles se están preparando para competir fuertemente en el mercado internacional lo que promete un incremento en los volúmenes de producciones de muebles y con ello el incremento de las pinturas y barnices utilizadas en esta industria. Es aquí donde cobran gran importancia los proveedores de dichos insumos. Es vital satisfacer al empresario ecuatoriano productor de muebles con productos de excelente calidad y precio adecuado. Estos factores son de gran relevancia dadas las características de especialización y desarrollo que el empresario

ecuatoriano de la madera ha adquirido en la última década como producto de los programas anteriormente mencionados.

De otro lado las exportaciones de muebles de madera y sus partes durante los últimos años han venido mostrando un comportamiento inestable pero con rubros interesantes que muestran el proceso de ajuste por el cual se encuentra atravesando el sector con todas las nuevas políticas que se han adoptado al respecto. Por ello, aunque el sector no muestre crecimientos constantes a no muy largo plazo este sector tiende a estabilizarse y con él la demanda de barnices.

La comercialización de pinturas para madera se realiza por almacenes especializados en pinturas, canal ferretero para volúmenes pequeños o a detal y directamente de fábrica a fábrica para las empresas manufactureras. Adicionalmente, en esta línea se encuentran las pinturas, dirigidas a las navieras y demás empresas del sector marítimo, dirigidas al sector petrolero para recubrimiento de tubos y tanques, al sector imprentas, editoriales y conexas, productoras de envases y empaque para la industria de alimentos, etc.

3.5. Competencia

Según se observó en el tamaño del mercado, la producción nacional es de 8.000.000 de galones por año y representa cerca del 87,8% de lo que se consume en el país, lo que según la superintendencia de Compañías de Ecuador, es producido por cerca de 56 empresas registradas en esta actividad.

3.5.1. Principales Competidores

Tabla 8

Productores e Importadores de Pinturas – Nivel de Ventas 2014

NOMBRE	AÑO 2014	% PART.
PINTURAS CONDOR S.A.	32319,68	31,88%
PINTURAS UNIDAS S.A.	16008,54	15,79%
SCHERING ECUATORIANA C.A.	10914,76	10,77%
PINTURAS ECUATORIANAS S.A. PINTEC	9753,13	9,62%
ULTRA QUIMICA CIA. LTDA.	6269,12	6,18%
PINTURAS MARINAS HEMPEL DEL ECUADOR S.A.	2669,72	2,63%
ECUABARNICES S.A.	2037,56	2,01%
PINTURAS WESCO S.A.	2001,3	1,97%
RENDUP PINTURAS AUTOMOTRICES E INDUSTRIALES DE ECUADOR S.A.	1851,46	1,83%
PINTURAS 1-2-3 S.A. PINTRES	1602,73	1,58%
INDUALCA S.A.	1342,66	1,32%
PINTUQUIMICA CIA. LTDA.	883,34	0,87%
SOLVENTES Y MASILLAS NACIONALES NEIRA (NEIRASOLVEN) CIA. LTDA.	856,63	0,84%
PINTURAS IMDICOM S.A.	708,87	0,70%
CONSTRUCTOQUIMICA CIA. LTDA.	627,46	0,62%
PINTURAS AMERICA PINTAMER S.A.	437,94	0,43%
TINTES Y PNTURAS V.H.P. CIA. LTDA.	377	0,37%
ECUATORIANA DE COLORES KOLOR FCORB S.A.	285,48	0,28%
PINTAURI CIA. LTDA.	195,08	0,19%
DURACOAR S.A.	155,46	0,15%
DIMKA S.A.	108,95	0,11%
BENITEZ PINTUPLUS RECUBRIMIENTOS Y PINTURAS S.A.	91,39	0,09%
RECUBRIMIENTOS LEPANTO CELOPANTO CIA. LTDA.	87,86	0,09%
PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS PLASTICOS PINTUPLASTIC CIA. LTDA.	87,84	0,09%
BELTROCOP S.A.	63,6	0,06%
AUTO PINTURAS ESCANDON CIA. LTDA.	53,83	0,05%
ECUATORIANA DE PEGAS ECUAPEGAS ALFREDO CAZA CIA. LTDA.	20,59	0,02%
PINTURAS Y QUIMICOS KEMPAINT CIA. LTDA.	3,11	0,00%
OTRAS EMPRESAS	9571,09	9,44%
TOTAL	101386,18	100,00%

Algunas empresas producen líneas específicas de pinturas y sólo algunas ofrecen varias líneas en su portafolio de productos, las que mayor nivel de ventas presentan son las que por lo general tienen mayor diversidad de productos, de tal manera que abarcan varios mercados y disminuyen el riesgo con diversificación. Proexport Colombia Estudio Pinturas y Barnices en Ecuador Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet Marzo 2004

La producción de pinturas para el año 2014 fue de US\$101.386.187 en la cual Pinturas Cóndor fue el principal productor, con una participación del 31,9% en el nivel de ventas, por lo que es la empresa más importante a nivel nacional en el mercado de pinturas. En segundo y tercer lugar se encuentran Pinturas Unidas Shering Ecuatoriana con participaciones en el total de nivel de ventas de 15,8 y 10,8% respectivamente. Pintec (Pintuco) ha ganado participación evidenciándose una consolidación en poco tiempo en el mercado ecuatoriano y las perspectivas de la empresa se dirigen a seguir en esta labor.

En la siguiente figura se muestran las participaciones de las empresas según el nivel de ventas, observándose una concentración del mercado en unas pocas empresas.

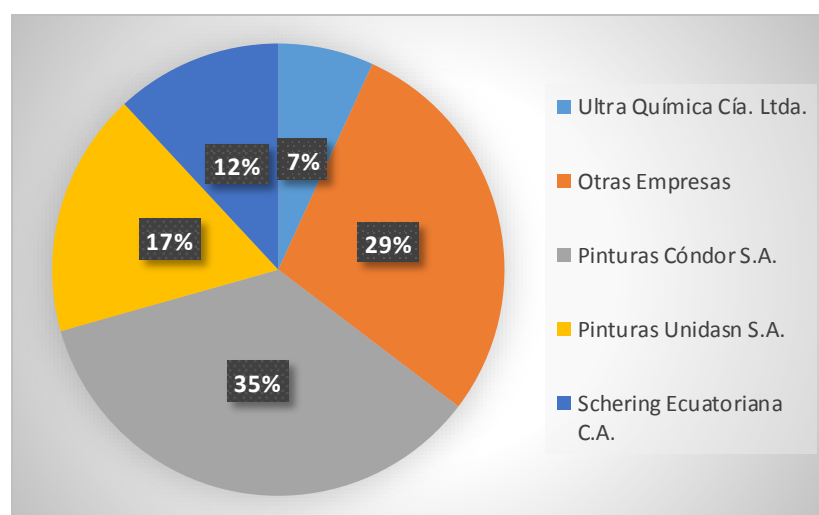


Figura 13.- Participación Mercado de Pinturas – Nivel de Ventas

3.5.2. Características y Servicios de la Competencia

La oferta nacional de pinturas en Ecuador está concentrada en tres empresas, (Pinturas Cóndor, Pinturas Unidas y Pintec (Pintuco), las cuales conformaron el 76% del mercado y registraron mayor valor en sus ventas en el año 2002, evidenciando una fuerte competencia por los altos gastos en mercadeo y publicidad en que se debe incurrir.

3.5.2.1. Pinturas CONDOR S.A.

3.5.2.1.1. Reseña Histórica



“Cóndor Industria Química Borja & Leib” fue fundada el 26 de abril de 1939 en la ciudad de Quito por los accionistas Coronel Pablo Borja y el técnico alemán Teodoro Finkelstein. En 1949 La familia Riethof ingresó como accionista y tomó el manejo de la empresa y la empresa paso a llamarse “Condor Industria Química S.A.” y así marchó durante 23 años. En el mes de agosto de 1972, el Señor Frank Seelig, un empresario muy conocido en el medio y Gerente General de Acero Comercial, adquiere el 100% de Condor Industria Química S.A. y cambia su denominación a su actual nombre, Pinturas Condor S.A. A finales de los años 70, se inició la implementación de un programa de desarrollo interno cuyo objetivo fue la sustitución paulatina de importaciones de materias primas, con el objetivo de disminuir costos de producción y por ende incrementar el margen de contribución. En octubre del 2010 el 100% de las acciones e instalaciones de la compañía es adquirido por la multinacional Sherwin Williams Company, líder mundial en pinturas y recubrimientos. Este paso importante abre las posibilidades a implementar nuevos productos de alta tecnología en pos de entregar un mejor servicio al consumidor ecuatoriano.

3.5.2.1.2. Descripción de la Empresa

PINTURAS CÓNDOR S.A., es una de las principales empresas en el mercado Ecuatoriano de pinturas con una experiencia de más de 60 años, se dedica a la fabricación de pinturas y productos afines. Esta empresa ha tenido un crecimiento importante dentro del mercado nacional e internacional. Cuenta con plantas de pinturas, resinas y diluyentes ubicadas en el sur de la ciudad de Quito y está iniciando un complejo industrial que desea consolidar con el fin de iniciar un proceso de sustitución de importaciones de materias primas.

Sus principales centros de distribución y puntos de venta en las principales ciudades del país se encuentran en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Santo Domingo, Ibarra y Machala. Pinturas Cóndor S.A tiene como política de trabajo mejorar todos los procesos de la empresa a fin de ofrecer a los clientes mejores servicios y productos, por lo que posee el "Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000", de la International Standards Organization (ISO). Adicionalmente Pinturas Cóndor S.A luego de un riguroso proceso de auditoria fue re certificada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Pinturas Cóndor S.A maneja 3 líneas de producto:

Decorativa: Incluye las líneas arquitectónica, maderas y metalmecánica. Dentro de la arquitectónica ofrece pinturas tipo látex para interiores y exteriores, en la línea de maderas ofrece lacas, fondos, barnices, selladores y tintes, en la metalmecánica cuenta con productos anticorrosivos y esmaltes para proteger estructuras y superficies metálicas.

Industrial: Ofrece 4 tipos de producto Bucanero, Carboline, esmaltes horneables, metalmecánica. En la línea Bucanero ofrece pinturas compuestas por resinas epóxicas, poliuretanos, acrílicas, entre otras. En carboline comercializan bajo alianza estratégica de representación exclusiva los productos de la compañía Carboline de Estados Unidos, en esmaltes ofrece alquídicos modificados con resinas que brindan mayor durabilidad y resistencia. En cuanto a metalmecánica ofrecen esmaltes y anticorrosivo.

Automotriz: incluye lacas, primers, esmaltes y barnices. Adicionalmente Cónдор ofrece Diluyentes, Resinas y Pegantes

Para exportación (mercados internacionales), sus productos son:

- Pinturas látex
- Productos para maderas como lacas catalizadas, de nitrocelulosa y de poliéster
- Preservantes
- Tintes
- Resinas alquídicas y de poliéster

Sus principales puntos de venta a nivel nacional están ubicados en 11 ciudades que distribuyen las 21 provincias de Ecuador. Esta empresa es líder en la producción de pinturas en el mercado ecuatoriano y según el ranking de ventas de la superintendencia de compañías para el año 2014 vendió alrededor de US\$32 millones.

3.5.2.2. PINTURAS UNIDAS

3.5.2.2.1. Reseña Histórica



PINTURAS UNIDAS S.A., fundada con capital totalmente ecuatoriano, inicia sus actividades el 16 de junio de 1967. Inicialmente la empresa se denominó PINTURAS UNITED Cía. Ltda. y se encontraba ubicada en el Km. 5 ½ de la Vía Daule, Guayaquil. La línea más importante de producción era la Automotriz con sus productos “Lacas y Sintéticos”.

Ante decreto Gubernamental emitido con respecto a los nombres de empresas en inglés, se cambia la razón social de la empresa denominándose entonces PINTURAS UNIDAS Cía. Ltda.; pasando en 1973, a conformarse como PINTURAS UNIDAS Sociedad Anónima.

Ante la gran demanda, posicionamiento en el mercado y al notable esfuerzo de sus accionistas, se construye la nueva planta ubicada en el Km. 16 ½ Vía Daule, iniciándose las actividades en las nuevas instalaciones en el año de 1983, con lo cual se da mayor impulso a las líneas Arquitectónica e Industrial.

Posteriormente en su afán por incrementar su productividad y ser una empresa más eficiente y competitiva en el mercado, en 1989 se instala el molino más grande con el que cuenta la industria de Pintura en el país.

La búsqueda e investigación constante por desarrollar productos que constituyan nuevas opciones para los consumidores hace que en 1993 se implemente el sistema de entintado de bases de látex, otorgando a los usuarios mayor diversidad de colores para su elección.

La calidad de los productos fabricados por la empresa, se fundamenta en la selección adecuada de sus materias primas, las cuales provienen de prestigiosas y reconocidas compañías internacionales; tales como DUPONT, BASF, BAYER, DOW, DEGUSSA, TROY INTERNATIONAL etc.

La empresa cuenta con líneas completas de pinturas de excelente calidad en las líneas: Arquitectónica, Industrial, Marina, Automotriz y Acabados para madera, así como la fabricación de resinas: Alquídicas, Poliester, y Estireno Acrílico Base agua; productos que son el resultado de la investigación constante acorde con las nuevas tecnologías.

Hacia el logro de la mejora continua, la empresa no ha escatimado esfuerzos y es así que a inicios del año 1998, se procede a la instalación del proceso de entintado para esmaltes "COLORMIX", con lo cual se consigue incrementar la eficiencia y productividad de la empresa, a base de la tecnología de punta utilizada.

En noviembre/2000 el INEN, Instituto Ecuatoriano de Normalización en base al cumplimiento de las normas técnicas correspondientes concede a los productos de la línea arquitectónica el Sello de Calidad INEN.

EL ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas, otorga el 25 de octubre del 2000 la Certificación al Sistema de Calidad de Pinturas Unidas S.A, Certificación que se mantiene en cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001 vigente.

El diecinueve de noviembre del 2010, se otorga a PINTURAS UNIDAS, el Sello de Calidad INEN para el producto “Pintura para Señalamiento de Tráfico” Base Agua y Base Solvente; constituyéndose en pionera y única empresa en el país en lograr la certificación de calidad en este tipo de productos; garantizando al consumidor el suministro de pinturas que cumplen los estándares de calidad más exigentes.

3.5.2.2.2. Descripción de la Empresa

Es una empresa con visión que implementó un sistema de entintado de bases de látex, ampliando la gama de colores para elección del cliente.

Adicionalmente distribuye los acabados de madera de Sayerlack (Compañía italiana) y tiene la representación exclusiva de Courtaulds Coatings (recubrimientos marinos que pertenecen a Akno Nobel)) con lo que satisface la demanda industrial y del sector marino. Cuenta desde finales del año 2.000 con la Certificación ISO 9002 al Sistema de Calidad de Pinturas Unidas S.A. del ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas) y con el sello de calidad INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) para los productos: latex supremo, uniteja, uniesmalte y esmalte supremo. Sus líneas de producto son arquitectónica, madera, marina y automotriz.

3.5.2.3. PINTURAS WESCO

3.5.2.3.1. Reseña Histórica



En el año de 1942, los esposos Roberto Ruf y la Sra. Elvira Kywi de Ruf, fundaron la fábrica de Pinturas Roberto Ruf Cía Ltda, la misma que sirvió de base para conformar lo que constituyó el Grupo Industrial WESCO, integrado por Empresas tales como Wesco

S.A., P.K.M, Sintesa, Poliacrilart y Tecniquímica. Pinturas Wesco S.A., ha sido una empresa de elevada reputación, dedicada a mantener la vanguardia tecnológica e innovación con productos reconocidos como líderes, aplicando los principios de Calidad Total para maximizar el éxito de nuestros clientes.

Pinturas Wesco S.A. incursiona, 15 años atrás, en el campo de la pintura en polvo, bajo el nombre de Duraplast y desde entonces ha sido reconocida por la calidad de estos productos. En la actualidad cuenta con una moderna planta de producción de pintura en polvo con capacidad para satisfacer al mercado nacional y de exportación.

En el año 2013, Pinturas Wesco es adquirida por el grupo Zatotek con una fuerte inversión de capital destinado a la renovación tecnológica y a Investigación y Desarrollo.

3.5.2.3.2. Descripción de la Empresa

El Grupo Industrial WESCO está integrado por Empresas tales como Wesco S.A.23, P.K.M, Sintesa, Poliacrilart y Tecniquímica. Ofrece a sus clientes pintura LATEX (o de caucho) fabricada con tecnología de WESCO Water Paints de Estados Unidos.

WESCO S.A. tiene su planta de producción industrial dedicada a la fabricación de pinturas ubicada cerca de Quito en el Km. Panamericana Norte Km. 7 1/27 1/2, donde funciona en la actualidad. Maneja 4 líneas de producto:

- Decorativa
- Industrial
- Automotriz
- Diluyentes y resinas.

Dentro de la línea decorativa tiene pinturas al agua, esmaltes y pinturas para madera. Las marcas de pinturas al agua son: Duratex, Master, Master Especial, Permasec, Top Filtre y Tropical; las de secado al aire son: Esmalte Aluminix, Esmalte Atomix, Barniz Cristal, Anticorrosivo Royal y Esmalte Royal;

las de madera son: Mader Lack y Moebel Lack. Sus principales puntos de venta están ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

3.5.2.4. PINTUCO (Pinturas Ecuatorianas S.A.)

3.5.2.4.1. Reseña Histórica



Pintuco® S.A es la compañía líder en pinturas en Ecuador, con más de 68 años en el mercado con reconocidas marcas arquitectónicas como Viniltex® y Koraza® (premio Great Idea 2011 al producto más innovador). Igualmente, cuenta con las marcas Terinsa® e ICO® y un amplio portafolio de productos para la construcción. En el mercado industrial ofrece soluciones para mantenimiento y marinas, señalización, recubrimientos en polvo, automotriz, maderas, envases, tapas y arquitectura metálica.

Como parte del Grupo Orbis, tiene el compromiso de efectuar operaciones tomando las medidas necesarias para prevenir o minimizar el impacto ambiental. Trabajamos en iniciativas para la protección del planeta por medio de innovación en el diseño y desarrollo de productos amigables con el ambiente y que a la vez satisfagan las necesidades de los clientes.

3.5.2.4.2. Descripción de la Empresa

Pintuco® compañía líder en pinturas, es uno de los negocios del Grupo Orbis (antes Grupo Mundial), un grupo empresarial multinegocio, que opera como una corporación con alcance multinacional y con foco en América Latina, con presencia en 15 países, sus negocios son Pinturas, Químicos, Comercio y Aguas. Pintuco® tiene presencia en 11 países, cuenta con 7 plantas productivas que se encuentran en Colombia, Ecuador, Venezuela, Curaçao, Panamá, Honduras y Costa Rica. Pintuco® es líder en las regiones en donde opera, con 6 marcas potentes, de reconocimiento internacional.

- **Connotación Gerencial**

La empresa se encuentra en una situación de **AMENAZA** frente a su competencia que está enfocada al concepto de calidad total, servicio al cliente personalizado y la oferta de una gama de productos variado y a bajos precios.

A₃

3.6. Diagnóstico Estratégico Matricial Externo

Tabla 9

Matriz Entornos Macro

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	EJECUTORIA	RESPONSABILIDAD	OBSERVACION
EXTERNO	Macro	Económica <ul style="list-style-type: none"> • P.I.B • Inflación • Balanza comercial • Tasas de interés Tecnológica <hr/> Socio/Cultural <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Político/ Legal • Ley de Aduanas • Ley de Régimen Tributario Interno Demo/Geográfico <hr/> Geopolítico	Análisis Evaluación	Estratega (facilitador) Gerencia	Información Actualizada: Estadísticas, medios de prensa, fuentes bibliográficas.

Tabla 10
Matriz Entornos Micro

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	EJECUTORIA	RESPONSABILIDAD	OBSERVACION
EXTERNO	Micro	<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para la ampliación de las líneas de productos. • Segmentos de Mercado que presentan demanda insatisfecha. <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones a las importaciones • Disminución del cupo de importaciones. <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales de venta y preparación de pinturas en Ambato 	Análisis Evaluación	Estratega (facilitador) Gerencia	Información Actualizada: Estadísticas, medios especializados

Tabla 11
Matriz Entorno Competencia

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	EJECUTORIA	RESPONSABILIDAD	OBSERVACION
COMPETENCIA		<p>Productos sustitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe un producto sustituto a la pintura. <p>Nuevos Entrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Pinturas de pigmentos orgánicos y biodegradables, amigables con el ambiente. <p>Competidores directos</p> <ul style="list-style-type: none"> Pinturas Unidas Pinturas Wesco Pinturas Cóndor Pintuco <p>Balance de poder empresa-proveedor</p> <p>Balance de poder empresa – cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Equilibrio entre proveedores y clientes 	Análisis Evaluación	Estratega (facilitador) Gerencia	Información Actualizada: Estadísticas, medios especializados Páginas Web

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERNO

4.1. Datos de la Organización

VERPAINTCORP CIA. LTDA.

R.U.C 1891732593001

Gerente General: Ing. Giovanni Verdesoto

4.2. Giro del Negocio

Importación Y Venta Al Por Mayor Y Menor De Pinturas

4.3. Ubicación

Avenida Víctor Hugo y Aristides Sartorio Esquina – Ambato – Ecuador

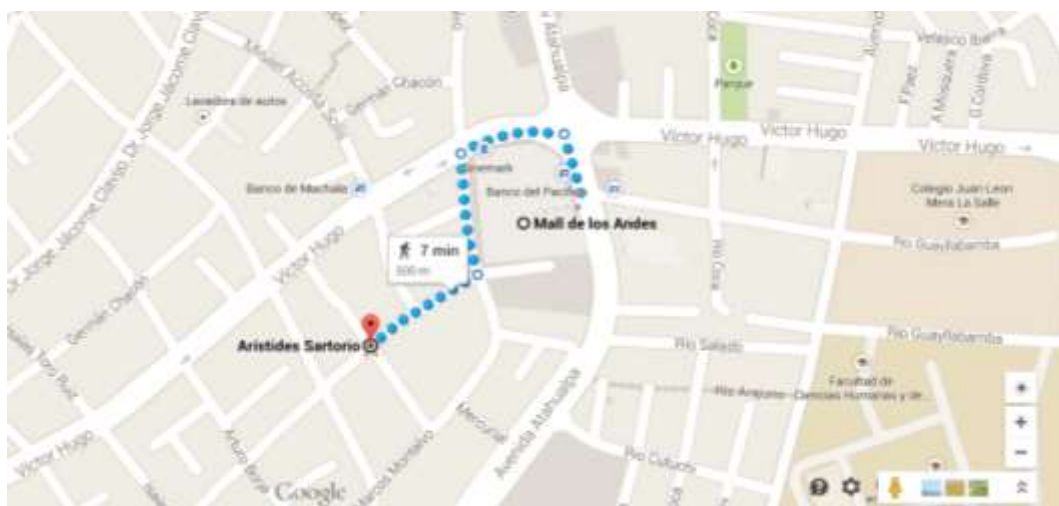


Figura 14.- Ubicación Geográfica de la Empresa

4.4. Plan Estratégico

4.4.1. Misión

Comercializar pintura en la línea automotriz creando centros de distribución estratégicos enfocados hacia la satisfacción del mercado existente, permaneciendo siempre a la vanguardia en tecnología, rentabilidad, servicio y garantía, comprometidos con el desarrollo de nuestra gente y el cuidado del medio ambiente.

- **Connotación Gerencial**

La misión de la empresa no está enfocada de acuerdo al giro del negocio, dado que la empresa vende toda una gama de pinturas para varios sectores; no solo el automotriz. Esto supone una **DEBILIDAD** para la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA. **D₁**

4.4.2. Visión

Ser una compañía líder a nivel nacional en la distribución de pinturas y complementarios de la más alta calidad para el segmento automotriz.

- **Connotación Gerencial**

La visión de la empresa no define su perspectiva a corto, mediano o largo plazo, y solo se enfoca en un segmento del mercado dejando de lado las otras líneas de negocio a las que hace referencia el giro del negocio; por lo que se considera una **DEBILIDAD** de la empresa. **D₂**

4.4.3. Valores Corporativos

De la Empresa:

Ser una empresa transparente con una sólida estructura corporativa, responsabilidad social y cumplimiento de obligaciones.

De Sus Empleados:

Contar con un equipo de trabajo responsable, confiable y honesto, cuya confidencialidad, lealtad, calidez y don de gentes, estrecha lazos de unión con nuestros clientes.

De sus Productos:

Tener marcas líderes a nivel mundial con la última tecnología, calidad, rendimiento y precio competitivo. Cumpliendo certificaciones ISO, INEN, ANSI, etc. Ofreciendo servicio Post Venta y Departamento Técnico altamente calificado.

- **Connotación Gerencial**

La empresa dispone de valores corporativos de acuerdo a su política de trabajo y servicio al cliente, mismos que son aplicados día a día por las personas que conforman la organización. Este aspecto supone una FORTALEZA. F₁

4.4.4. Objetivo

Ser la empresa líder en ventas de pinturas automotrices a nivel nacional.

- **Connotación Gerencial**

La empresa no ha planteado un objetivo de acuerdo a la realidad del mercado, al giro del negocio y a sus necesidades. Esto constituye una DEBILIDAD. D₃

4.4.5. Diagnóstico Estratégico Matricial Interno

Tabla 12

Matriz Entorno Interno

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	EJECUTORIA	RESPONSABILIDAD	OBSERVACION
	INTERNO	PROCESO ADMINISTRATIVO <ul style="list-style-type: none"> • Segregación de Funciones FILOSOFÍA CORPORATIVA <ul style="list-style-type: none"> • Segregación de Funciones GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	Análisis Evaluación	Estratega (facilitador) Gerencia	Información Actualizada: Estadísticas, medios especializados

4.4.6. Matrices Resumen De Aspectos Estratégicos Jerarquizados

Tabla 13

Matriz Resumen Fortalezas

N.		VERPAINTCORP CIA LTDA
		FORTALEZAS
F1	Valores corporativos sólidos y aplicados en la empresa.	
F2	Manejo de las Actividades a través de valores.	
F3	Amplio horario de atención al cliente.	
F4	Compromiso del Equipo de Trabajo	

Tabla 14

Matriz Resumen Oportunidades

N.		VERPAINTCORP CIA LTDA
		OPORTUNIDADES
O1	Crecimiento del P.I.B. por actividades de comercio amplía las posibilidades de comercializar las pinturas en las diferentes líneas de negocio.	
O2	Estabilidad en el poder adquisitivo del dinero debido a que el índice de inflación se mantiene en menos de dos dígitos y con tendencia a disminuir.	
O3	Tasas de interés adecuadas para el apalancamiento financiero.	
O4	Mercado variado de pinturas en constante crecimiento.	

Tabla 15

Matriz Resumen Debilidades

N. VERPAINTCORP CIA. LTDA.	
DEBILIDADES	
D1	La misión de la empresa no está enfocada de acuerdo al giro del negocio.
D2	La visión de la empresa no define el plazo para alcanzar las metas y no se enfoca en el giro del negocio.
D3	El objetivo planteado no corresponde a la realidad de la empresa ni a las expectativas del sector.
D4	Deficiencias en el Enfoque del Negocio.

Tabla 16

Matriz Resumen Amenazas

N. VERPAINTCORP CIA. LTDA.	
AMENAZAS	
A1	Restricción a las importaciones, limitación de la cuota de importación reflejada en el superávit de la balanza de pagos.
A2	Aumento de aranceles e impuestos a la importación y comercialización de pinturas.
A3	Competidores fuertes en el mercado
A4	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia.

4.4.7. Matrices De Ponderación de Impactos

Tabla 17

Matriz Impacto Fortalezas

N.	VERPAINTCORP CIA. LTDA.	IMPACTO			
		FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Valores corporativos sólidos y aplicados en la empresa.		X		
F2	Manejo de las Actividades a través de valores.		X		
F3	Amplio horario de atención al cliente.			X	
F4	Compromiso del Equipo de Trabajo		X		

Tabla 18

Matriz Impacto Oportunidades

N.	VERPAINTCORP CIA. LTDA.	IMPACTO			
		OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Crecimiento del P.I.B. por actividades de comercio amplía las posibilidades de comercializar las pinturas en las diferentes líneas de negocio.		X		
O2	Estabilidad en el poder adquisitivo del dinero debido a que el índice de inflación se mantiene en menos de dos dígitos y con tendencia a disminuir.		X		
O3	Tasas de interés adecuadas para el apalancamiento financiero.			X	
O4	Mercado variado de pinturas en constante crecimiento.		X		

Tabla 19

Matriz Impacto Debilidades

N.	VERPAINTCORP CIA LTDA			
	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	La misión de la empresa no está enfocada de acuerdo al giro del negocio.	X		
D2	La visión de la empresa no define el plazo para alcanzar las metas y no se enfoca en el giro del negocio.	X		
D3	El objetivo planteado no corresponde a la realidad de la empresa ni a las expectativas del sector.	X		
D4	Deficiencias en el Enfoque del Negocio.	X		

Tabla 20

Matriz Impacto Amenazas

N.	VERPAINTCORP CIA LTDA			
	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Restricción a las importaciones, limitación de la cuota de importación reflejada en el superávit de la balanza de pagos.		x	
A2	Aumento de aranceles e impuestos a la importación y comercialización de pinturas.	x		
A3	Competidores fuertes en el mercado		x	
A4	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia.	x		

4.4.8. Matriz de Áreas Ofensivas “FO” Fortalezas - Oportunidades

Tabla 21

Matriz De Áreas Ofensivas “FO”

OPORTUNIDADES	O1.- Crecimiento del P.I.B. por actividades de comercio amplía las posibilidades de comercializar las pinturas en las diferentes líneas de negocio.	O2.- Estabilidad en el poder adquisitivo del dinero debido a que el índice de inflación se mantiene en menos de dos dígitos y con tendencia a disminuir.	O3.- Tasas de interés adecuadas para el apalancamiento financiero.	O4.- Mercado variado de pinturas en constante crecimiento.	TOTAL
FORTALEZAS					
F1.- Valores corporativos sólidos y aplicados en la empresa.	5	3	1	5	14
F2.- Manejo de las Actividades a través de valores.	5	3	3	3	14
F3.-Amplio horario de atención al cliente.	3	1	5	3	12
F4.- Compromiso del Equipo de Trabajo	1	5	1	3	10
TOTAL	14	12	10	14	50

4.4.9. Matriz de Áreas Defensivas “DA” Debilidades - Amenazas

Tabla 22

Matriz De Áreas Defensivas “DA”

AMENAZAS	A1.- Restricción a las importaciones, limitación de la cuota de importación reflejada en el superávit de la balanza de pagos.	A2.- Aumento de aranceles e impuestos a la importación y comercialización de pinturas.	A3.- Competidores fuertes en el mercado	A4.- Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia.	TOTAL
DEBILIDADES					
D1.- La misión de la empresa no está enfocada de acuerdo al giro del negocio.	5	1	3	5	14
D2.- La visión de la empresa no define el plazo para alcanzar las metas y no se enfoca en el giro del negocio.	1	3	5	3	12
D3.- El objetivo planteado no corresponde a la realidad de la empresa ni a las expectativas del sector.	1	3	5	5	14
D4.- Deficiencias en el Enfoque del Negocio.	3	5	3	5	16
TOTAL	10	12	16	18	56

4.4.10. Matriz de Respuestas Estratégicas “FA”

Tabla 23

Matriz De Respuestas Estratégicas “FA”

AMENAZAS	A1.- Restricción a las importaciones, limitación de la cuota de importación reflejada en el superávit de la balanza de pagos.	A2.- Aumento de aranceles e impuestos a la importación y comercialización de pinturas.	A3.- Competidores fuertes en el mercado	A4.- Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia.	TOTAL
FORTALEZAS					
F1.- Valores corporativos sólidos y aplicados en la empresa.	1	3	5	3	12
F2.- Manejo de las Actividades a través de valores.	3	1	5	3	12
F3.- Amplio horario de atención al cliente.	1	3	5	3	12
F4.- Compromiso del Equipo de Trabajo	5	5	5	5	20
TOTAL	10	12	20	14	56

4.4.11. Matriz de Mejoramiento Estratégico “DO”

Tabla 24

Matriz De Mejoramiento Estratégico “DO”

	O1.- Crecimiento del P.I.B. por actividades de comercio amplía las posibilidades de comercializar las pinturas en las diferentes líneas de negocio.	O2.- Estabilidad en el poder adquisitivo del dinero debido a que el índice de inflación se mantiene en menos de dos dígitos y con tendencia disminuir.	O3.- Tasas de interés adecuadas para el apalancamiento financiero.	O4.- Mercado variado de pinturas en constante crecimiento.	TOTAL
OPORTUNIDADES					
DEBILIDADES					
D1.- La misión de la empresa no está enfocada de acuerdo al giro del negocio.	3	1	1	5	10
D2.- La visión de la empresa no define el plazo para alcanzar las metas y no se enfoca en el giro del negocio.	3	1	3	5	12
D3.- El objetivo planteado no corresponde a la realidad de la empresa ni a las expectativas del sector.	1	5	1	5	12
D4.- Deficiencias en el Enfoque del Negocio.	5	3	5	3	16
TOTAL	12	10	10	18	50

4.4.12. Ponderación de Impactos

Para la ponderación de impactos se estableció los siguientes parámetros:

Tabla 25

Promedio de la Matriz

PM		<i>Valor de la Matriz</i> <i>N^f</i>	<i>Valor de la Matriz</i> <i>N^c</i>
FO	Promedio de la Matriz (Filas o Columnas)	$\frac{50}{4} = 12,50$	
DA		$\frac{56}{4} = 14,00$	
FA		$\frac{56}{4} = 14,00$	
DO		$\frac{50}{4} = 12,50$	

Tabla 26

Ratio Balance Fuerza "RBF"

RBF		<i>Valor de la Matriz</i> <i>Ponderacion Alta x N^f x N^c</i>
FO	Ratio Balance Fuerza	$\frac{50}{14 * 4 * 4} = 22,32\%$
DA		$\frac{56}{18 * 4 * 4} = 19,44\%$
FA		$\frac{56}{20 * 4 * 4} = 17,50\%$
DO		$\frac{50}{18 * 4 * 4} = 17,36\%$

4.4.13. Matriz de Síntesis Estratégica

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que constituyen la clave para la formulación de directrices estratégicas a corto, mediano, y largo plazo; que permitirán hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como las acciones para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas.

Finalmente encontramos como resultado de las matrices, fortalezas que deben ser maximizadas, las oportunidades más importantes a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser tomadas en cuenta para su mejoramiento y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas.

Cabe recalcar que a partir de este punto de análisis el origen de los resultados es decir si estos fueren Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para ser relativamente irrelevante puesto que ya se han determinado Directrices de acción respecto a las que se definirán Objetivos estratégicos que se materializarán en base a una Estrategia Corporativa y Financiera efectiva.

Tabla 27
Matriz de Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 22,32%	FA 17,50%
DEBILIDADES	DO 17,36%	DA 19,44%

4.5. Matriz de Síntesis Estratégica - F.O.D.A

Del análisis interno y externo, se concluyen las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 28

Matriz de Síntesis Estratégica - F.O.D.A

VERPAINTCORP CIA. LTDA. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA – FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Valores corporativos sólidos y aplicados en la empresa.	1. La misión de la empresa no está enfocada de acuerdo al giro del negocio.
2. Manejo de las Actividades a través de valores.	2. La visión de la empresa no define el plazo para alcanzar las metas y no se enfoca en el giro del negocio.
3. Amplio horario de atención al cliente.	3. El objetivo planteado no corresponde a la realidad de la empresa ni a las expectativas del sector.
4. Compromiso del Equipo de Trabajo.	4. Deficiencias en el Enfoque del Negocio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento del P.I.B. por actividades de comercio amplía las posibilidades de comercializar las pinturas en las diferentes líneas de negocio.	1. Restricción a las importaciones, limitación de la cuota de importación reflejada en el superávit de la balanza de pagos.
2. Estabilidad en el poder adquisitivo del dinero debido a que el índice de inflación se mantiene en menos de dos dígitos y con tendencia a disminuir.	2. Aumento de aranceles e impuestos a la importación y comercialización de pinturas.
3. Tasas de interés adecuadas para el apalancamiento financiero.	3. Competidores fuertes en el mercado
4. Mercado variado de pinturas en constante crecimiento.	4. Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia.

4.6. Situación Financiera o Análisis Financiero

Se considera como un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo final, es el de interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros.

El análisis financiero tradicional, muy útil para obtener una primera aproximación de los que está sucediendo en la empresa, se ha visto enriquecido con nuevas técnicas y sistemas de procesar la información contable. Este enfoque alternativo ha permitido dar respuesta a importantes incógnitas y se ha constituido como una ayuda eficaz para la toma de decisiones.

A continuación se presenta el análisis de los Estados financieros Históricos de la empresa mediante el uso del análisis horizontal y vertical; así como también mediante Indicadores Financieros; con el fin de verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con las obligaciones y expectativas de sus accionistas:

4.6.1. Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros

Tabla 29

Análisis Horizontal y Vertical – Estados De Situación Financiera 2011-2014

CUENTA	AÑO 1	VARIACION ANUAL %	AÑO 2	VARIACION ANUAL %	DIFERENCIA	DIFERENCIA PORCENTUAL	AÑO 3	VARIACION ANUAL %	DIFERENCIA	PORCENTUAL	AÑO 4	VARIACION ANUAL %	DIFERENCIA	PORCENTUAL	
	dic-11		dic-12				dic-13				dic-14				
ACTIVO															
ACTIVO CORRIENTE															
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	63999,98	14%	52927,99	10%	-11071,99	-14%	22214,86	4%	-30713,13	1142%	17852,42	3%	-4362,44	-11%	
Cuentas Comerciales Por Cobrar	96438,28	20%	166909,97	30%	70471,69	86%	132659,57	24%	-34250,4	1274%	209899,17	35%	77239,6	186%	
Activos Por Impuestos Corrientes	23279,09	5%	10274,62	2%	-13004,47	-16%	13327,99	2%	3053,37	-114%	12867,54	2%	-460,45	-1%	
Otras Cuentas Por Cobrar	339,71	0%	0	0%	-339,71	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Inventarios en Bodega	285110,54	60%	320155,08	58%	35044,54	43%	381063,57	69%	60908,49	-2265%	349074,07	59%	-31989,5	-77%	
Servicios y Otros Pagos Anticipados	4364,93	1%	5237,68	1%	872,75	1%	3550,71	1%	-1686,97	63%	4643,62	1%	1092,91	3%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	473532,53	87%	555505,34	93%	81972,81	149%	552816,7	91%	-2688,64	-27%	594336,82	92%	41520,12	110%	
ACTIVO NO CORRIENTE															
Propiedad, Planta y Equipo	70434,53	99%	43811,41	100%	-26623,12	99%	56632,68	100%	12821,27	100%	53002,89	100%	-3629,79	100%	
Activos Intangibles	375	1%	0	0%	-375	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	70809,53	13%	43811,41	7%	-26998,12	-49%	56632,68	0,09292434	12821,27	127%	53002,89	8%	-3629,79	-10%	
TOTAL ACTIVO	544342,06		599316,75		54974,69		609449,38		10132,63		647339,71		37890,33		
PASIVO															
PASIVO CORRIENTE															
Proveedores	61634,08	26%	148098,46	73%	86464,38	-250%	174210,68	72%	26112,22	65%	175133	58%	922,32	2%	
Préstamo Entidad Financiera	85478,32	36%	0	0%	-85478,32	247%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Otros Pasivos Corrientes	0	0%	0	0%	0	0%	255	0%	255	1%	3389,5	1%	3134,5	5%	
Cuentas Por Pagar Relacionadas	0	0%	0	0%	0	0%	40000	16%	40000	100%	90000	30%	50000	84%	
Acreedores Fiscales	16774,56	7%	6481,57	3%	-10292,99	30%	13137,85	5%	6656,28	17%	18744,29	6%	5606,44	9%	
Acreedores Laborales	13111,49	6%	7843,89	4%	-5267,6	15%	1613,87	1%	-6230,02	-16%	1516,87	1%	-97	0%	
Acreedores Patrimoniales	60000	25%	40000	20%	-20000	58%	13213,35	5%	-26786,65	-67%	12934,8	4%	-278,55	0%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	236998,45	48%	202423,92	41%	-34574,53	8670%	242430,75	49%	40006,83	686%	301718,46	60%	59287,71	638%	
PASIVO NO CORRIENTE															
Cuentas Por Pagar Largo Plazo	255044,1	100%	289219,85	100%	34175,75	100%	255044,1	100%	-34175,75	100%	205044,1	40%	-50000	100%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	255044,1	52%	289219,85	59%	34175,75	-8570%	255044,1	51%	-34175,75	-586%	205044,1	40%	-50000	-538%	
TOTAL PASIVO	492042,55	90%	491643,77	82%	-398,78	-1%	497474,85	82%	5831,08	58%	506762,56		9287,71	25%	
PATRIMONIO															
Capital Social	4000	8%	4000	4%	0	0%	14000	13%	10000	232%	14000	10%	0	0%	
Utilidades Acumuladas	4240,59	8%	46096,57	43%	41855,98	76%	70123,93	63%	24027,36	559%	93980,66	67%	23856,73	83%	
Utilidad del Ejercicio	44058,92	84%	55373,46	51%	11314,54	20%	23856,74	21%	-31516,72	-733%	28602,63	20%	4745,89	17%	
Reserva Legal	0	0%	2202,95	2%	2202,95	4%	3993,86	4%	1790,91	42%	3993,86	3%	0	0%	
TOTAL PATRIMONIO	52299,51	10%	107672,98	18%	55373,47	101%	111974,53	18%	4301,55	42%	140577,15	22%	28602,62	75%	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	544342,06		599316,75		54974,69		609449,38		10132,63		647339,71		37890,33		

Tabla 30
Análisis Horizontal y Vertical – Estados De Resultados 2011-2014

Cuentas	AÑO 1	AÑO 2	DIFERENCIA	DIFERENCIA PORCENTUAL	AÑO 3	DIFERENCIA	DIFERENCIA PORCENTUAL	AÑO 4	DIFERENCIA	DIFERENCIA PORCENTUAL
	dic-11	dic-12			dic-13			dic-14		
INGRESOS										
Ventas	766895,01	820843,4	53948,39	-131%	802096,07	-18747,33	66%	545602,76	-256493,31	443%
Ingresos No Operacionales	117,46	2666,65	2549,19	-6%	0	-2666,65	9%	0	0	0%
Costo de Ventas	527664,87	625232,15	97567,28	-238%	632437,3	7205,15	-25%	433797,34	-198639,96	343%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	239347,6	198277,9	-41069,7	504%	169658,77	-28619,13	151%	111805,42	-57853,35	735%
EGRESOS										
ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS										
Gastos Administrativos	131736	58839,27	-72896,73	323%	76012,51	17173,24	-494%	52202,38	-23810,13	50%
Gastos de Ventas	23757,47	75317,19	51559,72	-229%	54676,15	-20641,04	594%	27403,03	-27273,12	57%
Otros	1211,12	7,79	-1203,33	5%	0	-7,79	0%	3390,49	3390,49	-7%
TOTAL ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	156704,59	134164,25	-22540,34	68%	130688,66	-3475,59	36%	82995,9	-47692,76	95%
FINANCIEROS										
Gastos Financieros	19122,27	8740,19	-10382,08	100%	2492,32	-6247,87	100%	206,89	-2285,43	100%
TOTAL FINANCIEROS	19122,27	8740,19	-10382,08	32%	2492,32	-6247,87	64%	206,89	-2285,43	5%
TOTAL EGRESOS	175826,86	142904,44	-32922,42	404%	133180,98	-9723,46	51%	83202,79	-49978,19	635%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	63520,74	55373,46	-8147,28	81%	36477,79	-18895,67	133%	28602,63	-7875,16	150%
15% Participación Trabajadores	9528,11	8306,02	-1222,092	12%	5471,67	-2834,3505	20%	4290,39	-1181,274	22%
Impuestos a la Renta	9933,71	11249,17	1315,46	-13%	7149,38	-4099,79	29%	5720,53	-1428,854	27%
Reserva Legal	0	1790,92	1790,92	-18%	3993,86	2202,94	-16%	3993,86	0	0%
UTILIDAD NETA	44058,92	34027,35	-10031,568		19862,88	-14164,4695		14597,85	-5265,032	

4.6.2. Indicadores Financieros

Los índices financieros o también conocidos como razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad

Para el cálculo de los índices se dispone de la información de los estados financieros y otra información adicional proporcionada por la empresa:

Tabla 31
Datos Adicionales

AÑO	VENTAS	VENTAS A	PROMEDIO	INVENTARIO	COMPRAS	CTAS X	UTILIDAD	INGRESOS
	ANUALES	CRÉDITO 30%	CTAS X COBRAR	PROMEDIO	A CRÉDITO	PAGAR PROMEDIO	OPERACIONAL	OPERACIONALES
2011	766895,01	230068,503	48219,14	142555,27	473532,53	30817,04	239230,14	766895,01
2012	820843,4	246253,02	58463,985	302632,81	555505,34	104866,27	195611,25	820843,4
2013	802096,07	240628,821	149784,77	350609,325	602816,7	302191,5325	169658,77	802096,07
2014	545602,76	163680,828	171279,37	365068,82	594336,82	174671,84	111805,42	545602,76

4.6.2.1. Razones de Liquidez

Tabla 32
Indicadores Financieros de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TENDENCIA	INTERPRETACIÓN
		2011	2012	2013	2014		
Razón Corriente	$\frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$	2,00	2,74	2,28	1,97	baja	La organización dispone un promedio de \$ 1,97 para solventar cada \$ 1 de deuda
Prueba Ácida	$\frac{ACTIVO\ CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO\ CORRIENTE}$	0,80	1,16	0,71	-1,16	baja	La organización dispone inmediatamente de - 1.16 para cubrir cada \$1 de deuda lo que significa que hay problemas de liquidez
Capital de Trabajo Neto	$ACTIVO\ CORRIENTE - PASIVO\ CORRIENTE$	236534,08	353081,42	310385,95	292618,36	baja	La organización dispone de un promedio de \$300000 como capital de trabajo neto

4.6.2.2. Razones de Actividad

Tabla 33
Indicadores Financieros de Actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	T	INTERPRETACIÓN
		2011	2012	2013	2014		
Rotación de Cartera	$\frac{VENTAS A CRÉDITO}{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}$	4,77	4,21	1,61	0,96	baja	Existe un cierto número de cuentas difíciles de cobro, la rotación de la cartera ha disminuido considerablemente
Periodo Promedio de Cobro	$\frac{CUENTAS POR COBRAR PRIMERO X 365}{VENTAS A CRÉDITO}$	76,50	86,66	227,20	381,94	alta	A pesar que la empresa otorga a sus clientes 60 días para pagar sus créditos se puede notar que este plazo no se está cumpliendo y está tomando casi un año recuperar la cartera vencida.
Rotación de Inventarios # VECES	$\frac{COSTO DE VENTA}{INVENTARIO PROMEDIO}$	3,70	2,07	1,80	1,19	baja	Durante los últimos años se ha disminuido las ventas por lo que la tendencia es a la baja esto se debe a que se vende más a crédito.
Continúa 							

Rotación de Inventarios # DÍAS	$\frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} \times 365}{\text{COSTO DE VENTA}}$	98,61	176,67	202,35	307,17	alta	Existe una acumulación del inventario en bodega y debido a que las ventas han disminuido la Empresa se encuentra stockeada
Rotación de Activos # DÍAS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL NETO}}$	1,41	1,37	1,32	0,84	baja	De acuerdo al análisis; el tiempo en día en que los activos se están convirtiendo en efectivo ha disminuido considerablemente.
Rotación de Proveedores # VECES	$\frac{\text{COMPRAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$	15,37	5,30	1,99	3,40	alta	Este índice evidencia que en el periodo no se está llevando un criterio para el pago de proveedores por lo que la empresa no mantiene políticas de pago
Rotación de Proveedores # DÍAS	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO} \times 365}{\text{COMPRAS A CRÉDITO}}$	23,75	68,90	182,97	107,27	baja	

4.6.2.3. Razones de Endeudamiento

Tabla 34
Indicadores Financieros de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	FÓRMULA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	T	INTERPRETACIÓN
		2011	2012	2013	2014		
Apalancamiento Total	$\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	9,41	4,57	4,44	3,60	baja	El pasivo total tiene una representación baja en relación al patrimonio; es decir la empresa no mantiene deudas representativas que puedan comprometer el patrimonio
Apalancamiento a Corto Plazo	$\frac{TOTAL\ PASIVO\ CORRIENTE}{PATRIMONIO}$	4,53	1,88	2,17	2,15	baja	
Apalancamiento Financiero Total	$\frac{PASIVO\ CON\ ENTIDADES\ FINANCIERAS}{PATRIMONIO}$	1,63	0,00	0,00	0,00	N/A	La empresa no mantiene deudas con entidades financieras al momento

4.6.2.4. Razones de Rentabilidad

Tabla 35
Indicadores Financieros de Rentabilidad

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	FORMULA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	T	INTERPRETACION
		2011	2012	2013	2014		
Margen Bruto de Utilidad	$VENTAS NETAS - COSTO DE VENTA.$	239230,1	195611,2	169658,7	111805,4	baja	En los últimos años el margen bruto de utilidad ha disminuido dado que el costo de venta ha incrementado.
Margen Operacional de Utilidad	$\frac{UTILIDAD OPERACIONAL}{INGRESOS OPERACIONALES} \times 100$	31%	24%	21%	20%	baja	La utilidad operacional también se ha visto afectada por el incremento del costo de ventas y la disminución de las ventas
Margen Neto de Utilidad	$\frac{GANANCIAS O PERDIDAS}{INGRESOS OPERACIONALES} \times 100$	6%	4%	2%	3%	alta	En el último año la efectividad para generar utilidades ha incrementado en 1 punto porcentual; sin embargo es una gestión ineficiente del capital invertido.
Rendimiento Sobre el Patrimonio	$\frac{UTILIDAD NETA}{PATRIMONIO}$	0,84	0,06	0,18	0,10	baja	
Rendimiento Sobre el Activo	$\frac{UTILIDAD NETA}{TOTAL ACTIVO}$	0,08	0,06	0,03	0,02	baja	La eficacia para la administración de activos se encuentra seriamente baja debido a que la gestión de ventas y cobranza presenta problemas

4.7. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva surge del valor que una empresa logra crear para sus clientes sin descuidar sus costos, en VERPAINTCORP CIA. LTDA., la ventaja competitiva hace referencia a la importación directa de las pinturas e insumos que comercializa, por lo tanto localmente no depende de ningún distribuidor, de modo que en las importaciones se intenta reducir al máximo los costos para lograr ser competitivos en el mercado y brindar un servicio de calidad con lo que se logra controlar gastos.

4.8. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que tiene una organización para crear una posición de defensa dentro del sector en el que se desenvuelve; y de esta manera, poder garantizar un rendimiento favorable a su inversión.

En VERPAINTCORP CIA. LTDA., la estrategia competitiva se centra en tres pilares fundamentales para permanecer en el mercado con niveles competitivos.

4.8.1. Liderazgo de los Costos Totales Bajos

La administración financiera de la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA., concentra su atención en mantener costos bajos y un máximo volumen de venta frente a sus competidores, sin afectar al concepto de la calidad total y el servicio de excelencia.

La experiencia que ha desarrollado la empresa desde el inicio de sus actividades, ha permitido que el gerente como el resto del personal se comprometan a reducir costos operativos en cada una de sus áreas; sin embargo; existe insuficiente atención a los costos financieros, específicamente al costo de capital, que al momento representa un desembolso alto dentro de los Estados Financieros.

4.8.2. Enfoque

Se considera a esta estrategia como el énfasis que se pone sobre un segmento de mercado con el fin de captar más clientes y posicionarse en la mente del consumidor. Identificando cuales son las necesidades del cliente; en el caso de VERPAINTCORP CIA. LTDA., enfoca su atención a los mayoristas y locales minoristas de venta y preparación de pinturas; identificando sus necesidades y dirigiendo sus recursos satisfacerlas. Con esto busca crear y ofrecer valores agregados a sus clientes.

4.8.3. La Diferenciación y Valor Agregado

Esta es una estrategia basada en crear una percepción del producto por parte de los clientes. VERPAINTCORP CIA. LTDA., busca esta diferenciación mediante el trato personalizado al cliente, la empresa se encuentra enfocada en dar un servicio de calidad a sus clientes sin discriminar si son al por mayor o menor; con políticas de atención inmediata, descuentos, ofertas, servicio de postventa, facilitación de los gestores de residuos peligrosos calificados por el Ministerio del Ambiente, y garantía en todas las líneas de pinturas.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

5.1. Planificación Financiera

La planificación financiera ejerce un papel fundamental dentro del proceso de dirección financiera de una empresa, nos permite anticipar cuales serían los resultados de las decisiones que se realizan en base a escenarios posibles.

Los planes financieros forman parte de una estrategia integrada que junto con los planes de comercialización y marketing lleva a la empresa hacia las metas y estrategias propuestas. (Gitman, 2007)

Para lograr una adecuada planificación financiera, se debe establecer los objetivos, metas cuantificables y estrategias para conseguirlos. Por esta razón, en base a la misión, visión y diagnóstico de la empresa descritos en el Capítulo IV se establecen los objetivos, metas y estrategias de los diferentes indicadores para que mediante su aplicación la empresa se vea afectada positivamente.

Tabla 36

Objetivos y Metas estratégicas

MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS ESTRATEGICAS						
VERPAINTCORP CIA. LTDA.						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROMEDIO 2011-2014	METAS ESTRATEGICAS			ESTANDAR DE LA INDUSTRIA
			2015	2016	2017	
LIQUIDEZ	1.- Mantener la liquidez corriente en base al promedio de los años 2011-2014, con el fin de cubrir las obligaciones a corto plazo de la empresa.	1,52	1,52	1,52	1,52	1,6
	2.- Mejorar el índice de prueba acida para no depender de la realización de los Inventarios en Bodega.	0,75	0,8	0,8	0,8	0,8
ENDEUDAMIENTO	3.- Estructurar un portafolio de financiamiento con montos y plazos acorde a las operaciones de la empresa.	1,15	1,1	1	0,9	0,8
ACTIVIDAD	4.- Optimizar la rotación de inventarios para tener mejor gestión del Capital de Trabajo	3,3	3,3	3,3	3,3	3,6
	5.- Incrementar la Rotación de cuentas por cobrar para mejorar la eficiencia del Capital de trabajo y liquidez de la empresa	4	4,2	4,25	4,3	4,5
	6.- Disminuir el índice de rotación de cuentas por pagar con el fin de lograr apalancamiento por medio de los proveedores.	4,5	4,3	4	4,2	4,5
RENDIMIENTO	7.- Mejorar el margen operacional de la empresa para mejorar la efectividad del giro del negocio.	1,4	2	2,2	2,5	3,5
	8.- Mejorar el rendimiento sobre el patrimonio para dar valor al capital de trabajo de la empresa y sus accionistas.	11,7	12	12,2	12,3	12

5.2. Estrategias Financieras

Una vez analizados los indicadores financieros y tomando en cuenta el histórico que se posee como base de análisis además de los promedios de la Industria que nos sirven como criterio de análisis se ha diseñado estrategias específicas para cada aspecto que maneja la gestión financiera de la empresa; mismas que se describen a continuación:

5.2.1. Estrategias de Liquidez

Tal y como se demostró en el análisis de los indicadores de liquidez, la razón corriente no está en un nivel óptimo, mismo caso de la prueba acida. Por lo que se debe tener especial cuidado con tener activos líquidos suficientes para enfrentar las obligaciones de la empresa. A continuación se propone la Estrategia Financiera de Liquidez con el fin de que la empresa alcance las metas y objetivos estratégicos planteados.

Tabla 37
Estrategias de Liquidez

ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ VERPAINTCORP CIA. LTDA.		
AÑO	META	ESTRATEGIA
2015	Mantener la liquidez en un índice de 1.52	Reinversión de las Utilidades en un 65%
	Incrementar la Prueba Acida a 0.80	Realizar aportes de capital por parte de los accionistas de un 3% del valor del capital social.
2016	Mantener la liquidez en un índice de 1.52	Financiar los activos circulantes con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto
	Incrementar la Prueba Acida a 0.80	Realizar aportes de capital por parte de los accionistas de un 3% del valor del capital social.
2017	Mantener la liquidez en un índice de 1.52	Reinversión de las Utilidades en un 65%
	Incrementar la Prueba Acida a 0.80	Realizar aportes de capital por parte de los accionistas de un 3% del valor del capital social.

5.2.2. Estrategias de Endeudamiento

Según el análisis que se realizó de los indicadores de endeudamiento; el apalancamiento de la empresa se encuentra en niveles óptimos por lo que la rentabilidad puede verse afectada positivamente; sin embargo el riesgo de la empresa es alto con respecto al incumplimiento de las obligaciones debido a que las ventas han disminuido y el índice de morosidad es alto. A continuación se presenta la matriz de Estrategia Financiera de Endeudamiento para los próximos 3 años.

Tabla 38
Estrategias de Endeudamiento

ESTRATEGIA DE ENDEUDAMIENTO		
VERPAINTCORP CIA. LTDA.		
AÑO	META	ESTRATEGIA
2015	Mantener el apalancamiento de la empresa a una Razón de 1.1	Indagar por las facilidades, costos y las tasas de interés de las distintas opciones de préstamos que ofrece el mercado
2016	Disminuir el apalancamiento de la empresa a una Razón de 1.0	Ser cumplido con los pagos de las obligaciones aumentará las posibilidades de adquirir nuevos créditos en el futuro.
2017	Disminuir el apalancamiento de la empresa a una Razón de 0.9	Disminución en la busca créditos para el crecimiento del negocio, financiarse con la reinversión del capital de trabajo.

5.2.3. Estrategias de Actividad

Como se puede evidenciar en el análisis de los indicadores de actividad, la empresa puede mantener y mejorar algunos indicadores para una mejor eficiencia de la gestión financiera, para conseguir esto, a continuación se presentan las Estrategias de Actividad:

Tabla 39
Estrategias de Actividad

ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD VERPAINTCORP CIA. LTDA.		
AÑO	META	ESTRATEGIA
2015	Mejorar el Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar a 4.2	Establecer procesos de cobro de las deudas con mayor tiempo de retraso mediante el Centro de Mediación.
	Disminuir el Índice de Rotación de Cuentas por Pagar a 4.3 veces por año	Aumentar el periodo de pago en un 35% del plazo actual.
	Optimizar la Rotación de Inventarios en un Índice de 3.3	Realizar un inventario físico a fin de determinar las pinturas con menor rotación y disminuir los pedidos de importación hasta disminuir el nivel de stockeo innecesario.
2016	Mejorar el Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar a 4.25	Establecer procesos de cobro de las deudas con mayor tiempo de retraso mediante el Centro de Mediación.
	Disminuir el Índice de Rotación de Cuentas por Pagar a 4 veces por año	Aumentar el periodo de pago en un 40% del plazo actual.
	Optimizar la Rotación de Inventarios en un Índice de 3.3	Realizar un inventario físico a fin de determinar las pinturas con menor rotación y disminuir los pedidos de importación hasta disminuir el nivel de stockeo innecesario.
2017	Mejorar el Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar a 4.30	Establecer procesos de cobro de las deudas con mayor tiempo de retraso mediante el Centro de Mediación.
	Disminuir el Índice de Rotación de Cuentas por Pagar a 4.2 veces por año	Aumentar el periodo de pago en un 45% del plazo actual.
	Optimizar la Rotación de Inventarios en un Índice de 3.3	Realizar un inventario físico a fin de determinar las pinturas con menor rotación y disminuir los pedidos de importación hasta disminuir el nivel de stockeo innecesario.

5.2.4. Estrategias de Rentabilidad

De acuerdo al análisis realizado, la rentabilidad de la empresa no presenta un estado óptimo; esto se debe a varios factores como son el excesivo gasto administrativo, la disminución de las ventas en efectivo y el crecimiento de las cuentas incobrables, gastos financieros y deudas a relacionados sin justificar.

Si bien es cierto los gastos administrativos y de ventas son necesarios para el funcionamiento de una empresa; cuando son excesivos no son beneficiosos y afectan directamente a la rentabilidad; por esta razón con la aplicación de la Estrategias Financieras de Rentabilidad se lograra un aprovechamiento total de los recursos económicos y una gestión optima de los recursos financieros.

Tabla 40
Estrategias de Rentabilidad

ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD VERPAINTCORP CIA. LTDA.		
ANO	META	ESTRATEGIA
2015	Mejorar el Margen Operacional a una Razón de 1.4	Ampliar en un 20% el crédito directo con los productores al momento de negociar los productos que se van a importar para disminuir los costos.
	Mejorar el Rendimiento sobre el Patrimonio ROE a 11.7	Mejorar la gestión de ventas para incrementar el nivel de crecimiento en 3% anual mediante la creación del departamento de ventas y MKT.
2016	Mejorar el Margen Operacional a una Razón de 2	Ampliar en un 25% el crédito directo con los productores al momento de negociar los productos que se van a importar para disminuir los costos.
	Mejorar el Rendimiento sobre el Patrimonio ROE a 12	Mejorar la gestión de ventas para incrementar el nivel de crecimiento en 3% anual. Contratar 1 persona especializada en Marketing y ventas con el fin de incrementar las ventas.
2017	Mejorar el Margen Operacional a una Razón de 1.5	Ampliar en un 30% el crédito directo con los productores al momento de negociar los productos que se van a importar para disminuir los costos.
	Mejorar el Rendimiento sobre el Patrimonio ROE a 12.3	Mejorar la gestión de ventas para incrementar el nivel de crecimiento en 3% anual. Utilizar medios electrónicos para la promoción del negocio y mejorar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se realizó el planteamiento de la investigación donde se identificó los antecedentes, objetivos y fuentes de información que sirvieron como guía para el diseño de las Estrategias Financieras aplicables a la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA.
- De acuerdo al análisis situacional de la investigación realizada resultaron estrategias a seguir en la propuesta; que están basadas en su respectivo el marco teórico referencial.
- Se estableció una propuesta metodológica de analizar el entorno macro, micro e interno de la empresa; mismo que sirvió como base para el desarrollo de las Estrategias Financieras específicas para el giro del negocio.
- Se realizó un análisis financiero que determinó política de crédito, cuentas por cobrar, proveedores, recuperación de cartera; que tienen problemas en su formulación, y que están afectando a la situación económica-financiera de VERPAINTCORP CIA. LTDA., con el fin de establecer los puntos clave en los que se trabajó para la maximización de las utilidades.
- Después del diagnóstico situacional estratégico y el análisis financiero se definió las estrategias enfocadas en cuatro puntos clave: liquidez, solvencia, endeudamiento, actividad; las que son apropiadas para la realidad de VERPAINTCORP CIA. LTDA., con el fin de adaptarlas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del sector económico al que pertenece la organización.

6.2. Recomendaciones

- Aplicar de forma inmediata las estrategias financieras para la maximización de utilidades, propuestas y diseñadas de acuerdo a las necesidades de la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA.
- Debido a la existencia de las medidas restrictivas para las importaciones que afectan de manera directa a la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA. se recomienda analizar el cupo de importaciones para que de esta manera se genere una planificación de ventas para el segundo semestre del 2015; tomando en cuenta el stock disponible y su baja rotación.
- Se recomienda a la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA. implemente las estrategias financieras diseñadas de acuerdo a la Matriz de Metas y Objetivos Estratégicos con el fin mejorar los procesos que están presentando deficiencias de modo que al tomar acciones y medidas correctivas en lo que se refiere a la gestión financiera, la empresa logre alcanzar sus metas y eliminar la diferencia existente entre nuestra gestión y lo que pauta los índices de la industria.
- Se recomienda evaluar periódicamente los índices financieros, ya que estos son considerados como una medida certera de la eficiente o no gestión de la empresa, y sobre todo establecer políticas bien definidas sobre los procesos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2007). *Matemática Financiera Para La Toma de Decisiones*. Mexico: Prentice Hall.
- Barfield, R. (1985). *Shareholder Value: Mnaging for the Long Term*. Nueva Yersey: Prentice.
- Besley, S. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamerica de Editores S.A. de C.V.
- Borrás Atiénzar, F. (2007). *Papel de las finanzas en la administración de la empresa*. La Habana Cuba: Boletín de la ANEC.
- Brealey, R., Meyer, S., & Mmarcus, A. (1996). *Principios de Dirección Financiera*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Brigham, E., & Houston, J. (2007). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Thomson.
- Chacholiades, M. (2003). *Economía Internacional*. México: Mc Graw Hill.
- Devine, C. L. (1960). *Research Methodology and Accounting Theory Formation", Accounting Review*.
- Díaz, A., & Aguilera, V. (México). *Maxmización de Utilidades*. 2005: Mc Graw Hill.
- Fowler, E. (1983). *Analisis Financieros y de Estados de Situacion Económica*. Barcelona: S.A.I.C.
- Fundibeq. (2012). *Fundibeq*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de www.fundibeq.org
- Gaitán, R., & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Gitman, L. J. (2007). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA*. México: Pearson Educacion de México S.A. de C.V.

- Grecco, O., & Godoy, A. (2003). *Diccionario Contable y Comercial*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Griblatt, M., & Titman, S. (2002). *Mercados Financieros y Estrategias Empresariales*. España: Mc Graw Hill.
- Kuznets, S. (9 de Marzo de 1962). Financial Times Weekend. *New York Times*, pág. 12.
- Lara, J. (2010). *Curso Práctico de Análisis Financiero*. Quito.
- Lecueder, C. (1957). *Estudio de la Situación Económica y Financiera de las Haciendas Por Medio de Indices*. Uruguay: Editorial Arda.
- Menguzzato Boulard, M., & Renau Piqueras, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador al managment*. San José: Editorial Ariel.
- MIES. (2009). *Empleo y Subempleo en Ecuador*. Quito.
- Moreno, J. (2005). *Las finanzas en la empresa. Información, análisis, recursos y planeación*. Chile: Félix Varela Publicaciones.
- Ochoa Setzer, G. (1996). *Administración Financiera 1*. México: Alhambra Mexicana.
- Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth, Penguin Books.
- Parkin, M., Esquivel, G., & Ávalos, M. (2006). *Microeconomía - Versión Para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Portafolios: Corporativos*. (Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/lantas-importadas-crecieron-33-ultimos>
- Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia?*. La Habana Cuba: CCED.
- Robins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson - Prentice Hall.

- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2006). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Salazar, F. (2013). *Estrategia*. Quito.
- Sampieri, R., C., Cotocollao, & Bapmista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGRAW- HILL.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Serie Gerentes.
- Stoner, J. (2013). *Administración*. Seattle: Prentice Hall.
- Stoner, J., Edward Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Seattle: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Valdivieso Guardia, S. (2007). *Planeación Estratégica*. La Paz: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiero*. Mexico: Pearson Educación.
- Weston, J. (1978). *Finanzas*. Barcelona: Ediciones El Ateneo.
- Weston, J. F., & Brigham, E. (1995). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mc Graw Hill.
- Weston, J., & Copeland, T. (1988). *Finanzas en Administración*. México: Mc. Graw Hill.

ANEXOS

- Constitución legal de la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA.
- Estado de Situación Financiera 2011
- Estado de Situación Financiera 2012
- Estado de Situación Financiera 2013
- Estado de Situación Financiera 2014
- Estado de Resultados 2011
- Estado de Resultados 2012
- Estado de Resultados 2013
- Estado de Resultados 2014
- Estructura Organizacional 2014