



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERIA DE FINANZAS Y DE AUDITORIA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:**

**INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA  
MAXIMIZACION DE UTILIDADES Y DETERMINACION DE LA  
ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA REVELATO CIA. LTDA.**

**WENDY ELIZABETH RODRIGUEZ VEGA**

**PROFESOR -INFORMANTE 1: ING. BORYS MEJÍA MBA**

**PROFESOR - INFORMANTE 2: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA**

**SANGOLQUI, AGOSTO- 2009**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA DE FINANZAS Y AUDITORIA

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

WENDY ELIZABETH RODRIGUEZ VEGA

### DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*Diseño de un modelo de gestión financiera para la maximización de utilidades y determinación de la estrategia competitiva para la empresa Reveolato Cia Ltda*”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, Septiembre 07 del 2009

---

WENDY ELIZABETH RODRIGUEZ VEGA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA DE FINANZAS Y AUDITORIA

**CERTIFICADO**

ING. BORYS MEJÍA MBA, ING. CÉSAR LLUMIQUINGA

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “*Diseño de un modelo de gestión financiera para la maximización de utilidades y determinación de la estrategia competitiva para la empresa Reveolato Cia Ltda.*”, realizado por la Srta. Wendy Elizabeth Rodríguez Vega, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se constituye en un trabajo que cumple con las normas establecidas por la universidad en cuanto a una investigación y aplicación práctica de conocimientos, por lo que se recomiendan 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 la Srta. Wendy Elizabeth Rodríguez Vega, que lo entregue a Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Septiembre 07 del 2009

---

ING. BORYS MEJÍA MBA  
DIRECTOR

---

ING. CÉSAR LLUMIQUINGA  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA DE FINANZAS Y AUDITORIA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, WENDY ELIZABETH RODRIGUEZ VEGA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “*Diseño de un modelo de gestión financiera para la maximización de utilidades y determinación de la estrategia competitiva para la empresa Reveolato Cia Ltda.*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Septiembre 07 del 2009

---

WENDY ELIZABETH RODRIGUEZ VEGA

## DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo a  
A mi padre Dios, a Jesús y María Santísima  
A mi padre Sr. Washington Rodríguez (+)  
A mi madre Sra. Edith Guadalupe Vega  
A mis profesores, familiares y amigos

## AGRADECIMIENTO

A Dios que con su amor y su bendición me dio la oportunidad y recursos para continuar con mis estudios.

A mi padre Sr. Washington Rodríguez (+), quien con su amor, siempre me apoyo y sembró en mi vida un espíritu de ideales y superación.

A mi madre Sra. Guadalupe Vega, por su amor, su preocupación y sacrificio fue un aliento para continuar

A mis hermanos Darío y David por su compañía y su amistad.

A la ESPE por la oportunidad para continuar mis estudios

A mi familia, amigos, compañeros, y profesores por su amistad, las enseñanzas y palabras de apoyo.

# Contenido

<b>CERTIFICACION1</b> .....	<b>ii</b>
<b>CERTIFICACION2</b> .....	<b>iii</b>
<b>CERTIFICACION3</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de cuadros</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Índice de Formularios</b> .....	<b>xv</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xvi</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>xix</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>21</b>
<b>GENERALIDADES</b> .....	<b>21</b>
1.1 Introducción.....	21
1.2 Antecedentes de la empresa .....	23
1.2.1 La empresa .....	23
1.2.2 Base Legal.....	23
1.2.3 Reseña Histórica de la empresa .....	24
1.2.4 Organización .....	28
1.2.4.1 Organigrama Estructural .....	29
1.2.4.2 Organigrama de Personal.....	30
1.3 Análisis macroeconómico del país.....	33
1.3.1 Ámbito Económico .....	33
1.3.1.1 Riesgo-País .....	34
1.3.1.2 Barril de petróleo .....	35
1.3.1.3 Balanza Comercial .....	37
1.3.1.4 Inflación .....	40
1.3.1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	41
1.3.1.6 Tasas Activa y Pasiva .....	43

1.3.1.6.1 Tasa Activa .....	43
1.3.1.6.2 Tasa Pasiva .....	45
1.3.2 <i>Ámbito Político</i> .....	46
1.3.3 <i>Ámbito Social</i> .....	47
1.3.4 <i>Ámbito Tecnológica</i> .....	48
1.4 <i>Análisis microambiental de la industria</i> .....	49
1.4.1 Sector industrial de revestimientos y pinturas .....	50
1.4.2 Análisis estructural y estrategia competitiva .....	55
1.4.2.1 Oferta existente (empresas de la competencia) .....	55
1.4.2.2 Clientes.....	56
1.4.2.3 Proveedores.....	58
1.4.2.4 Productos y precios.....	59
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>62</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>62</b>
2.1 <i>Introducción al análisis interno</i> .....	62
2.1.1 <i>Análisis orgánico funcional</i> .....	62
2.1.2 <i>Análisis del área administrativa</i> .....	67
2.1.2.1 Determinación de procesos críticos del área administrativa.....	68
2.1.3 <i>Análisis del área financiera y contable</i> .....	69
2.1.3.1 Determinación de procesos críticos del área financiera .....	71
2.1.4 Análisis del área comercial y ventas.....	71
2.1.4.1 Determinación de procesos críticos del área comercial y ventas .....	72
2.2 <i>Análisis FODA</i> .....	72
2.2.1 Fortalezas .....	73
2.2.2 Oportunidades .....	74
2.2.3 Debilidades.....	75
2.2.4 Amenazas.....	77
2.2.5 Matrices .....	78
2.2.5.1 Matriz Fortalezas-Oportunidades .....	78
2.2.5.2 Matriz Debilidades –Amenazas.....	79
2.2.5.3 Matriz Debilidades-Oportunidades.....	80



2.2.5.4 Matriz Fortalezas- Amenazas .....	81
2.2.5.5 Matriz de Estrategias .....	82
2.3 <i>Análisis Financiero</i> .....	83
2.3.1 Estados Financieros.....	83
2.3.1.1 Análisis Horizontal.....	83
2.3.1.2 Análisis Vertical .....	94
2.3.2 Razones Financieras .....	103
2.3.2.1 Liquidez .....	103
2.3.2.2 Actividad .....	104
2.3.2.3 Rentabilidad .....	108
2.3.2.4 Apalancamiento .....	110
2.3.2.4.1 Apalancamiento Operativo (GAO) .....	113
2.3.2.4.2 Apalancamiento Financiero (GAF) .....	114
2.3.3 Flujo de Efectivo.....	115
2.3.3.1 Flujo de efectivo operativo (FEO).....	116
2.3.3.2 Estado de Orígenes y Aplicaciones.....	118
2.3.3.3 Análisis .....	119
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>120</b>
<b>DISEÑO DEL MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES.....</b>	<b>120</b>
3.1 <i>Aspectos Generales</i> .....	120
3.1.1 Importancia .....	121
3.1.2 Clasificación del Capital de Trabajo.....	123
3.1.3 Objetivo de la Administración del Capital de Trabajo.....	128
3.2 <i>Administración del efectivo</i> .....	129
3.2.1 Su importancia dentro de capital de trabajo .....	129
3.2.2 Necesidad de información del efectivo y de las inversiones temporales .....	130
3.2.3 El nivel de la inversión del efectivo y de las inversiones temporales .....	134
3.2.4 La política del efectivo y de las inversiones temporales .....	135
3.2.5 Control del efectivo y las inversiones temporales .....	136
3.2.6 Efectos de inflación y devaluación sobre el efectivo y las inversiones temporales.....	140
3.3 <i>Administración de Cuentas por cobrar</i> .....	141

3.3.1 Su importancia dentro de capital de trabajo .....	141
3.3.2 Necesidad de información de las cuentas por cobrar.....	142
3.3.3 El nivel de la inversión en las cuentas por cobrar .....	143
3.3.4 Políticas de crédito.....	144
3.3.5 Las condiciones del crédito .....	146
3.3.6 El periodo del crédito.....	150
3.3.7 Descuentos por pago anticipado .....	150
3.3.8 Establecimiento de una política de crédito.....	151
3.3.9 Las políticas de cobro.....	152
3.3.10 Vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro .....	154
3.3.10.1 Análisis de antigüedad de saldos .....	154
3.3.11 Financiamiento con cuentas por cobrar .....	156
3.3.12 Control de las Cuentas y Documentos por cobrar .....	157
3.3.13 Efectos de la inflación y devaluación sobre las cuentas por cobrar.....	159
3.4 Administración de Inventarios.....	159
3.4.1 Su importancia dentro de capital de trabajo .....	160
3.4.2 Necesidad de información del inventario .....	161
3.4.3 El nivel de inversión de los inventarios .....	163
3.4.4 Políticas de inventarios .....	165
3.4.5 Costo de mantenimiento del inventario .....	167
3.4.6 Costo por comprar .....	168
3.4.7 Lote optimo de compra.....	169
3.4.8 Punto de re-orden.....	170
3.4.9 Existencia de reservas de seguridad de inventarios .....	172
3.4.10 Predicciones de existencias de inventarios.....	173
3.4.11 El método ABC en los inventarios .....	175
3.4.12 Otros costos de los inventarios.....	178
3.4.13 La programación de la producción.....	179
3.4.14 Técnicas de Análisis.....	180
3.4.15 Financiamiento asociados a los inventarios.....	181
3.4.16 Riesgos de la inversión en inventarios .....	182

3.4.17 Control de los Inventarios .....	183
3.4.18 Efectos de la inflación y devaluación sobre los inventarios .....	186
3.5 Sistema de costeo .....	187
3.5.1 Fundamentos del costeo variable .....	188
3.5.2 Mecanismos del costeo variable .....	189
3.5.3 Ventajas del costeo variable .....	190
3.5.4 Desventajas .....	191
3.5.5 El costeo variable y los principios de contabilidad .....	192
3.5.6 Los costos estándar y los dos enfoques de costeo .....	193
3.6 Administración de Cuentas por Pagar .....	195
3.6.1 Importancia .....	196
3.6.2 Nivel de Financiamiento de con cuentas por pagar .....	197
3.6.3 Políticas de administración de cuentas por pagar .....	197
3.6.4 Gastos e Impuestos acumulados por pagar .....	200
3.6.5 Otras cuentas por pagar .....	201
3.6.6 Crédito Comercial .....	201
3.6.7 Análisis de las condiciones de crédito en el crédito comercial .....	202
3.6.8 Extensión o demora de las cuentas por pagar .....	204
3.6.9 Ventajas del Crédito comercial .....	204
3.6.10 Control de las cuentas por pagar .....	205
3.7 Financiamiento .....	207
3.7.1 Políticas de financiamiento .....	207
3.7.1.1 Financiamiento moderado .....	208
3.7.1.2 Financiamiento agresivo .....	209
3.7.1.3 Financiamiento conservador .....	210
3.7.2 Requerimientos del capital de trabajo .....	211
3.7.3 Alternativas de rentabilidad y riesgo .....	212
3.8 Presupuesto maestro .....	213
3.8.1 La planeación y el papel de los presupuestos .....	214
3.8.2 Tipos de planeación .....	215
3.8.2.1 Planeación a largo plazo. ....	216

3.8.2.2 Planeación de corto plazo .....	217
3.8.3 Estándares y Presupuestos .....	218
3.8.4 El proceso del presupuesto.....	218
3.8.5 Ventajas y limitaciones de los presupuestos .....	220
3.8.6 Desarrollo del presupuesto anual .....	222
3.8.6.1 Presupuestos de ventas .....	222
3.8.6.2 Presupuestos de producción.....	226
3.8.6.3 Presupuestos de materia prima y compras .....	228
3.8.6.4 Presupuestos de mano de obra .....	229
3.8.6.5 Presupuestos de gastos de fabricación indirectos.....	230
3.8.6.6 Presupuestos de gastos de operación.....	231
3.8.7 Apalancamiento financiero, operativo y combinado.....	232
3.8.8 Estados financieros proyectados. ....	234
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>237</b>
<b>ESTRATEGIAS PARA EL MODELO.....</b>	<b>237</b>
4.1 <i>Introducción del análisis micro ambiental de la industria</i> .....	237
4.2 Análisis estructural de las industrias .....	241
4.2.1 Riesgo de nuevas empresas.- .....	242
4.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	248
4.2.3 Poder de negociación de los proveedores .....	249
4.2.4 Rivalidad entre empresas actuales .....	250
4.3 <i>Modelo de estrategias competitivas genéricas</i> .....	252
4.3.1 Tres estrategias genéricas.....	253
4.3.1.2 Liderazgo global de costos .....	253
4.3.1.3 Diferenciación .....	255
4.3.1.4 Enfoque o concentración .....	255
4.3.2 Estancamiento en la mitad .....	256
4.3.3 Riesgos de las estrategias genéricas .....	257
4.4 <i>Determinación de estrategias del modelo</i> .....	259
4.4.1 <i>Direccionamiento Estratégico</i> .....	259
4.4.2 <i>Filosofía de la empresa</i> .....	262

4.4.2.1 Misión .....	263
4.4.2.2 Visión.....	264
4.4.2.3 Objetivos .....	266
4.4.2.4 Principios.....	266
4.4.2.5 Valores .....	268
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>270</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>270</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	270
5.2 RECOMENDACIONES .....	274
<b>ANEXOS.....</b>	<b>cclxxvii</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>cclxxxiii</b>

## Índice de Gráficos

GRAFICO No. 1 – Riesgo País – Ecuador .....	34
GRAFICO No. 2 – Precio WTI del Petróleo .....	36
GRAFICO No. 3 – Balanza Comercial – Exportaciones .....	37
GRAFICO No. 4 – Balanza Comercial – Importaciones .....	38
GRAFICO No. 5 – Balanza Comercial Ecuador .....	39
GRAFICO No. 6 – Índice Inflación Anual .....	40
GRAFICO No. 7 – Producto Interno Bruto – Ecuador .....	42
GRAFICO No. 8 – Tasa de Interés Activa .....	44
GRAFICO No. 9 – Tasa de Interés Activa .....	46
GRAFICO No. 10 – Organigrama Estructural a nivel gerencial .....	63
GRAFICO No. 11 – Área de Administración Financiera y de Control de Obras .....	64
GRAFICO No. 12 – Área de la Producción y de Recursos Humanos .....	65
GRAFICO No. 13 – Área Comercial – Mercadeo y Ventas .....	66
GRAFICO No. 14 – Control Contable y Costos de Producción .....	70
GRAFICO No. 15 – Activo Disponible .....	84
GRAFICO No. 16 – Activo Realizable .....	85
GRAFICO No. 17 – Activo Fijo .....	86
GRAFICO No. 18 – Activo Exigible .....	86
GRAFICO No. 19 – Pasivo a Corto Plazo – Ctas por Pagar .....	87
GRAFICO No. 20 – Patrimonio – Reservas .....	88
GRAFICO No. 21 – Patrimonio – Cuenta de Resultados .....	88
GRAFICO No. 22 – Total de Ventas .....	91
GRAFICO No. 23 – Total Costo de Producción .....	91
GRAFICO No. 24 – Total Gastos de Ventas .....	92
GRAFICO No. 25 – Total Gastos Administrativos .....	93
GRAFICO No. 26 – Utilidad Neta del Ejercicio antes de Participaciones .....	93
GRAFICO No. 27 – Composición del Activo 2004 .....	96

GRAFICO No. 28 – Composición del Activo – Año 2005	96
GRAFICO No. 29 – Composición del Activo – Año 2006	97
GRAFICO No. 30 – Composición del Activo – Año 2007	98
GRAFICO No. 31 – Composición del Activo – Año 2008	98
GRAFICO No. 32 – Composición del Pasivo y del Patrimonio – Año 2004	100
GRAFICO No. 33 – Composición del Pasivo y Patrimonio – Año 2005	100
GRAFICO No. 34 – Composición Pasivo y Patrimonio – Año 2006	101
GRAFICO No. 35 - Composición Pasivo y Patrimonio – Año 2007	102
GRAFICO No. 36 - Composición Pasivo y Patrimonio – Año 2008	102
GRAFICO No. 37 – Costos ABC para el manejo de inventarios	176

## Índice de cuadros

CUADRO No. 1 – Precio WTI del Petróleo	35
CUADRO No. 2 – Cuadro Porcentual Anual del Índice de Inflación	40
CUADRO No. 3 – PIB Total y PIB Industrial	41
CUADRO No. 4 – Producto Interno Bruto por Industria	42
CUADRO No. 5 – Tasa de Interés Activa, Comercial, Microcrédito y de Vivienda	43
Tasas de Interés	43
CUADRO No. 6 – Tasa de Interés Pasiva	45
CUADRO No. 7 – Fabricas de Pinturas – Según su tamaño	52
CUADRO No. 8 – Empresas de Servicios de Revestimientos y Pinturas	54
CUADRO No. 9 – Empresas de Revestimientos y Pinturas	55
CUADRO No. 10 – Proveedores de Reveslato	58
CUADRO No. 11 – Preferencia de Productos de Reveslato	60
CUADRO No. 12 – Lista de Precios – Productos Reveslato	61
CUADRO No. 13 – Matriz de Fortalezas frente a las Oportunidades	78
CUADRO No. 14 - Matriz de Debilidades frente a las Amenazas	79
CUADRO No. 15 Matriz de Debilidades frente a las Oportunidades	80
CUADRO No. 16 Matriz de Fortalezas frente a las Amenazas	81
CUADRO No. 17 – Matriz de Estrategias	82
CUADRO No. 18 – Variaciones Balance General Reveslato	83
CUADRO No. 19 – Balance de Resultados (histórico)	89
CUADRO No. 20 – Porcentajes de Variación – Balance de Resultados	90
CUADRO No. 21 - Balance General – (histórico)	95
CUADRO No. 22 – Análisis Vertical del Balance General - Cuentas de Pasivo y Patrimonio	99
CUADRO No. 23 – Punto de Equilibrio	112
CUADRO No. 24 – Estado de Ingresos y Salidas de Efectivo	117
CUADRO No. 25 – Antigüedad de Saldos por cobrar	155
CUADRO No. 26 – Referencia de Prioridad de Compras de Materia Prima	165
CUADRO No. 27 – Costo de Mantenimiento de Inventario	168
CUADRO No. 28 – Calculo Optimo de Compra	170
CUADRO No. 29 – Rotación de Materia Prima	177
CUADRO No. 30 – Margen de Contribución de Productos Reveslato	195
CUADRO No. 31 – Créditos Comercial – Proveedores	203
CUADRO No. 32 – Nivel de Crecimiento de Ventas – (histórico)	223
CUADRO No. 33 - Determinación del Nivel de Crecimientos de Ventas	226
CUADRO No. 34 - Presupuesto de Produccion	227
CUADRO No. 35 - Presupuesto de Materia Prima	228
CUADRO No. 36 – Presupuesto de Compras de Materia Prima	229

<i>CUADRO No. 37 - Presupuesto de Mano de Obra Directa</i>	230
<i>CUADRO No. 38 – Presupuestos de Gastos de Fabricación</i>	230
<i>CUADRO No. 39 – Presupuesto Gastos de Operación</i>	231
<i>CUADRO No. 40 – Apalancamiento Total</i>	233

## **Índice de Formularios**

<i>FORMULARIO No. 1 – Informe Diario del Efectivo Disponible</i>	131
<i>FORMULARIO No. 2 – Control de Manejo de Fondos de Efectivo</i>	137
<i>FORMULARIO No. 3 – Control Manejo de Emisión de Cheques</i>	138
<i>FORMULARIO No. 4 – Control de Manejo de Inversiones Temporales</i>	139
<i>FORMULARIO No. 5 – Reporte de Antigüedad de Saldos</i>	156
<i>FORMULARIO No. 6 – Control Manejo de Cuentas por Cobrar</i>	158
<i>FORMULARIO No. 7 – Reporte de Gastos – Gestión de Compras</i>	169
<i>FORMULARIO No. 8 – Control de Inventarios</i>	185
<i>FORMULARIO No. 9 – Control de Cuentas por Pagar</i>	206

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un Modelo Administrativo Financiero que permita maximizar utilidades, enfocado principalmente en el comportamiento de las cuentas del activo y del pasivo corriente que son los determinantes en el capital de trabajo, con lo que se busca aportar a que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado con la aplicación de la estrategia competitiva que junto a la aplicación del modelo administrativo financiero le permita mejorar su rentabilidad y competitiva en la industria.

Se ha analizado el entorno macroeconómico que influyen en el comportamiento financiero y productivo de las empresas, como la inflación, el producto interno bruto, la balanza de pagos, la información referencial del comportamiento del precio del petróleo, y otros que al conocer su evolución se determinan un escenario económico dentro del cual ha venido operando la empresa. Igualmente se ha revisado factores internos de la empresa ReveSlato, dedicada a la producción e instalación de revestimientos y pinturas de interiores y exteriores de inmuebles, determinando el comportamiento en cuanto al manejo de los recursos requeridos en el proceso de producción y manejo administrativos.

Con la información proporcionada por los administradores de la empresa, se ha analizado los balances generales y de resultados de los últimos cinco años, con lo que se evaluó la composición de las cuentas del activo y del pasivo corriente, y posteriormente se calculó índices financieros de rentabilidad, de operatividad en cuanto al uso de los recursos, dando atención al comportamiento de las cuentas que son parte de la determinación del capital



de trabajo como el manejo de los inventarios, las políticas e índices de rotación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

El capital de trabajo presento un valor negativo, especialmente ya que la empresa registra en el pasivo de corto plazo los anticipos de los clientes, recursos que se transforman en ingresos conforme se avanza en el cumplimiento de las obras, sin embargo se considera que este no constituye un justificativo para que la empresa presente valores negativos en el capital de trabajo, por lo que se considera que la empresa requiere de aplicación de un modelo que le permita tener control sobre las cuentas que determinar el valor del capital de trabajo, como la implementación de controles a los procesos donde se maneja el flujo y disponibilidad de los recursos del proceso productivo.

Con la información recopilada y evaluación realizada se elabora un modelo administrativo financiero que pueda satisfacer a la demanda de la empresa de mejoramiento en la eficiencia del proceso productivo como en la utilización de los recursos. En dicho modelo se ha propuesto políticas normas de control como al crédito, a los desembolsos y pagos, como al manejo de inventarios, proponiendo controles periódicos o permanentes que permitan adoptar medidas correctivas que permitan retomar el camino hacia el logro de los objetivos planteados tanto en el corto plazo que contribuya al largo plazo y fundamentalmente a la misión de la empresa.

Con la determinación del modelo se ha considerado necesario la evaluación de estrategias competitivas que podrían aplicar en el negocio de la empresa Revelato, con lo que se determino la viabilidad de enfocarse en la estrategia de diferenciación en cuanto a la calidad del producto, el cumplimiento y entrega a tiempo de los trabajos y en la atención al cliente, lo que permitirá a la

empresa mantener y consolidar su posición en el mercado nacional en lo que es la industria de revestimientos y pinturas.

Se ha realizado las conclusiones obtenidas de este estudio, con lo que se ha propuestos a los administradores de la empresa la adopción y aplicación del modelo, que les permita mejorar sus eficiencia productiva como la competitividad en el mercado.

## EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this thesis is the proposal of a management model that maximizes profits Financial, primarily focused on the behavior of asset accounts and current liabilities are the determinants of working capital, thereby seeking to bring to that the company achieves a better position in the market with the implementation of competitive strategy with the implementation of financial management model allows to improve profitability and competitive in the industry.

We have analyzed the macroeconomic environment affecting the financial and productive performance of enterprises, such as inflation, gross domestic product, balance of payments, information benchmark oil price behavior, and others to know their evolution determine an economic scenario within which the company has been operating. Factors has also been revised Revelato internal company dedicated to production and installation of carpet and paint interior and exterior of buildings, determining the behavior in terms of resource management required in the production process and administrative management.

With information provided by managers of the company, we have analyzed the balance sheets and results of the last five years, which assessed the composition of the accounts of assets and current liabilities, and financial ratios are then calculated from profitability of operations as the use of resources, giving attention to the performance of the accounts that are part of the determination of working capital as inventory management, policies and rates of turnover of accounts receivable, accounts pay.

Working capital presented a negative value, especially as the company recorded in the short term liabilities of advances from customers, resources that are transformed into income as we proceed in fulfilling the works, however it is considered that this did not constitute a justification for the company to present negative values in the working capital, so it is considered that the company requires application of a model that allows control over the accounts that determine the value of working capital, as the implementation control of processes which manages the flow and availability of resources in the production process.

With the information gathered and assessments made financial administration develops a model that can satisfy the demands of the business of improving the efficiency of the production process and the use of resources. In that model has been proposed as policy control rules to credit, the disbursements and payments, as the inventory management, periodic inspections or permanent proposing to establish measures necessary to allow back on track towards achieving the objectives outlined in both the short term than long term and contribute fundamentally to the organization's mission.

With the determination of the model is considered necessary the evaluation of competitive strategies they could implement in the business of the company Reveslato, thus determining the feasibility of focusing on a differentiation strategy in terms of product quality, compliance and timely delivery of work and customer service, enabling the company to maintain and consolidate its position in the domestic market as is the paint and coatings industry.

It has made the findings from this study, which has proposed to the managers of the company's adoption and implementation of a model that enables them to improve production efficiency and competitiveness in the market.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Introducción

Los comienzos de la industria de pinturas de aplicación para construcciones, en nuestro país data de hace muchos años, inicialmente en esta actividad predominaba en la informalidad y de manera artesanal.

Sin embargo la capacitación de la mano de obra y la aparición de la tecnología ha permitido que los procesos de pintado de fachadas externas e internas de las construcciones, se modernicé hasta alcanzar un nivel de industrialización, sin embargo en nuestro país en ciertos sectores económicos medio y bajo, no acuden a una mano de obra calificada, talvez por el factor económico, y buscan la mano de obra de tipo artesanal.

En datos de la Superintendencia de Compañías, están registrados de 52 fábricas legalmente establecidas esto ha conllevado que el consumidor pueda elegir entre diferentes tipos y calidad de pinturas.

Las empresas productoras han emprendido estrategias de diferenciación, resaltando principalmente la innovación permanente en colores. A este marco interno se ha incorporado un factor que alienta la competencia, el actual modelo económico implantado en el Ecuador, ha permitido el ingreso de marcas extranjeras, muchas de ellas con un menor precio que las producidas en nuestro país.

En los inicios de la década de los 80's ingresa al Ecuador la idea de la fabricación de revestimientos como una alternativa diferente a las pinturas, estos son arquitectónicamente más decorativos, durables, con una enorme variedad de texturas y colores.

Debido a la ausencia de tecnología para llevar a cabo la producción de este tipo de material, fue necesario importar maquinaria y traer técnicos especialistas en estas actividades, principalmente de Italia y Colombia.

De esta manera se inicia la era de los revestimientos plásticos en nuestro país, poco a poco fueron apareciendo empresas dedicadas a la fabricación y venta, lamentablemente no se contaba con mano de obra dedicada a la instalación, luego de una larga tarea de capacitación de la mano de obra, se pudo obtener personal calificado para instalar el revestimiento, y así ir logrando la popularidad que actualmente tienen.

En la década de los 90's., las pocas empresas dedicadas a la fabricación de revestimientos amplían su plan de acción e inician la fabricación de pinturas, con lo cual pudieron ofrecer al cliente las dos alternativas de recubrimiento para paredes interiores y fachadas conocidas actualmente, pero era muy importante cerrar la cadena con el servicio de instalación.

En la actualidad la arquitectura vista desde su mayor expresión es sin duda cuando se logra que tanto el entorno, el profesional y su cliente se sientan satisfechos con el resultado, que hoy no solo mezcla los aportes propios del diseño denominado macro sino de todos los elementos y accesorios que lo complementan. La expectativa del cliente que busca ver plasmado en su entorno físico la armonía y el espacio perfecto, hace que la industria plantee retos y compromiso día tras día.

## **1.2 Antecedentes de la empresa**

### **1.2.1 La empresa**

En 1995 se crea la empresa REVELATO CIA. LTDA., la misma que se dedica a fabricación, venta e instalación de revestimientos plásticos y pinturas, nació con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de la industria de la construcción. En toda su trayectoria ha ejecutado proyectos de gran importancia, en la ciudad de Quito. Las oficinas y planta industrial de esta empresa se encuentran ubicadas en Quito, en la zona norte, sector de Carcelén Bajo.

La empresa ha logrado posicionarse en el ámbito de la industria de revestimientos y pinturas, mantiene una cartera de clientes calificada como buena y es reconocida por la calidad de sus productos. Utiliza mano de obra ecuatoriana, gran parte de la materia prima es de producción nacional que se completa con químicos importados que garantizan la calidad de sus productos, realiza directamente la distribución, no cuenta con un almacén de comercialización, su estrategia de venta consiste en acercarse directamente al potencial cliente mediante visitas a obras en construcción.

### **1.2.2 Base Legal**

La empresa REVELATO está constituida como empresa de compañía limitada, conformada por tres socios, los cuales son hermanos. Siendo uno de los hermanos quien ocupa el cargo de Presidente y el otro hermano es el gerente general.

La empresa está legalmente establecidas y registrada, tanto en el Servicio de Rentas Internas, quien le otorga el registro único de contribuyente. Igualmente registrado y como empresa activa consta en la información de la Superintendencia de Compañías. La empresa está registrada en el sector de la construcción, en la rama específica de revestimientos y pinturas. Por el monto de sus activos y el ingreso de ventas se somete a las disposiciones legales del régimen tributario, por el cual está obligado a llevar contabilidad de su actividad empresarial desarrollada en el país.

La empresa cuenta con un promedio de quince empleados tanto a nivel administrativo como de planta industrial, por lo que esta sujeto a la ley de seguridad social y el código de trabajo.

### **1.2.3 Reseña Histórica de la empresa**

En el año de 1994, buscando aplicar conocimientos adquiridos en la preparación académica y su experiencia laboral, dos jóvenes profesionales deciden trabajar en el diseño de un proyecto empresarial donde poner en práctica sus conocimientos y ser parte activa del desarrollo económico el país. Después de realizado el análisis de las posibilidades y viabilidad de cada una de las ideas planteadas, se logro desarrollar y dar forma a un negocio que pueda prestar servicios a la industria de la construcción, así se crea una empresa dedicada a la fabricación, venta e instalación de revestimientos y pinturas.

Revisando la preparación académica de los socios, se asigna las funciones, las tareas y actividades empresariales. A uno de los socios, quien es Ingeniero Civil de profesión, se encargo del asesoramiento, supervisión en la instalación y manejo el personal, además que tenia la representación legal de la empresa. El segundo socio quien de profesión es Doctor en Química, tuvo a su cargo la supervisión de la fabricación, control de calidad del material y también participo activamente de las ventas.



Los productos que se empezaron a fabricar e instalar fueron:

Revestimientos Exteriores: que son aquellos que se instalan en las fachadas exteriores de edificaciones y son los siguientes:

Rullato Cuarzo

Rullato Plástico

Rullato Gigante

Grafiado Grueso

Grafiado Venecia

Revestimientos Interiores: Que son aquellos que se instalan en las paredes y tumbados interiores de las edificaciones, y son los siguientes:

Estuco gris

Empastex Blanco

Empastes Crema

Chafado

Pintura Látex: Más conocidas como pinturas de caucho o al agua, sirven para interiores y exteriores de las edificaciones, y son:

Semigloss pintura 100% acrílica

Gamatex con calidad Premiun

Vinylatex con calidad Superior

Mazlatex pintura económica

Para poder trabajar bajo las normas legales y tributarias, se pensó primero en la idea instalar un negocio como personal natural, para lo cual uno de los socios gestiona la obtención de su RUC (Registro Único de Contribuyentes), y se escogió como nombre REVELATO, termino usado por el SRI. La actividad se inicio con la instalación de una oficina arrendada en el Centro Comercial Espiral, ubicado en la Av. Amazonas y Jorge Washington de la ciudad de Quito, para la fabricación del material se alquilo las maquinas requerida para el efecto y de igual manera se arrendó un terreno en el sector de San Pedro Claver, de

esta misma ciudad, es evidente que tuvo que acomodarse a la improvisación inicial y vencer obstáculos que en estas situaciones se presentan.

La estrategia comercial que se mantiene hasta las actuales operaciones, es la visita directa a las obras, donde se encuentra el potencial cliente, para esto se realizaba una investigación sobre la base de la observación, para determinar donde se estaban desarrollando proyectos de edificios y obras civiles donde se puede ofrecer los productos y servicios.

El primer y fundamental obstáculo a vencer fue convencer a los clientes que se cambien del tradicional sistema de instalación de revestimientos y pintura, actividad que era encargada a maestros artesanos, cuyo desempeño era muy primario y no ofrecían ninguna garantía técnica, ni profesional; a la idea que la empresa ofrecía y vender el hecho cierto de que la empresa se haga cargo de este tipo de actividades, no significaba un incremento a sus costos, ni peor aún, desfinanciar sus presupuestos, sino por el contrario la seguridad de obtener material y servicio de calidad, este paradigma fue muy difícil de cambiar y hasta la fecha es una lucha diaria y constante.

Luego de varios intentos y productos, de la persistencia y constancia, se pudo conseguir que la empresa sea invitada a colaborar en un proyecto inmobiliario, para lo cual consiguió el primer contrato para vender e instalar revestimientos en el Conjunto Terrazas del Bosque, ubicado frente a los parqueaderos de Centro Comercial El Bosque, esta fue la oportunidad para que se pueda demostrar las ventajas de contratar a una empresa, y justificar el valor agregado de una fabricación e instalación profesional, el desarrollo de la obra fue un verdadero éxito, y esto contribuyo para que el nombre de la empresa fuera recomendado a otros profesionales de la construcción, los contratos paulatinamente aparecían y comenzó a tener presencia en el mercado de la construcción.

Poco a poco, creció el número de clientes que confiaban en la empresa, paulatinamente se ganaba más espacio y presencia en la actividad empresarial

emprendida, es así como la presencia de REVESLATO es solicitada para colaborar en proyectos importantes tales como: Centro Comercial El Recreo I y II etapa, Edificio de la ONU sede Ecuador, instalaciones de los Multicines, Centro Comercial El Jardín, Centro Comercial Quicentro Shopping. Hotel J.W. Marriot, Readecuación de Instalaciones Municipales, Iglesias, mega proyectos de Vivienda, edificios de departamentos, se ha incursionado en la instalación de revestimientos para vivienda de interés social, con productos de buena calidad y bajo costo, material desarrollado por la empresa. La empresa ya ha extendido su imagen en el ámbito nacional, desarrollando y trabajando en proyectos de Guayaquil, Ambato, Manta, Ibarra, Sto. Domingo de los Colorados.

Luego de un análisis pormenorizado de la situación en la que se encontraba la empresa, sus directivos toman la decisión de incrementar la formalidad al negocio emprendido hace años atrás y deciden dotarle de personería jurídica, de esta manera nace la compañía de responsabilidad limitada denominada REVESLATO CIA. LTDA., y se levanta la escritura pública de su creación el 28 de agosto el 2000, la conforman tres socios, tendrá una duración de 50 (cincuenta) años a partir de la inscripción de la escritura en el registro mercantil, la compañía tiene la nacionalidad ecuatoriana y está domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito, pero podrá establecer sucursales y agencias en cualquier lugar del país y en el exterior, previo al cumplimiento de los requisitos de ley, el objeto social de la compañía está constituido por las siguientes actividades:

- La producción, importación, exportación, venta, comercialización, distribución e instalación de acabados para la construcción, así como de todo tipo de maquinaria y equipos relacionados con esta actividad.
- Fabricación y comercialización de revestimientos, pinturas, lacas resinas, cenefas de yeso y demás productos relacionados con la rama de la construcción y decoración de interiores y de exteriores, tanto nivel nacional como internacional.

El capital inicial de la compañía es de USD 400,00 (cuatrocientos dólares americanos), la compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas, administrada por el Presidente ejercido por el Dr. Carlos Pozo, y el Gerente General ejercido por el Ing. Andrés Pozo, quienes tienen las atribuciones, derechos y obligaciones establecidas en la ley de compañías y en el estatuto de la misma, se puede observar que la empresa es de tipo familiar.

El siguiente objetivo a cumplir fue la adquisición de un terreno donde se proyectó la construcción de la fábrica y oficinas, este objetivo fue materializado a finales del 2001, es así como en diciembre de ese año, se inaugura las instalaciones industriales y administrativas, en un terreno de 350,00m<sup>2</sup>. de superficie y ubicado en el sector de Carcelén Bajo, se adquirió moderna maquinaria para la fabricación de revestimientos y pinturas, las oficinas fueron diseñada de tal modo que se constituya en un lugar agradable tanto para los empleados, como para los clientes que eventualmente las visiten.

Actualmente, Reveolato cuenta con 10 empleados con relación de dependencia, distribuidos en personal de fábrica, supervisión de obras y área administrativa, así como con alrededor de 80 personas que se encargan de la instalación del revestimiento en obra, con los cuales la empresa realiza contratos de instalación por obra.

#### **1.2.4 Organización**

La empresa ha implementado una organización que se ajuste a los requerimientos de funciones y actividades tanto para las áreas administrativas, financieras, como para el área de producción e instalaciones.

### 1.2.4.1 Organigrama Estructural

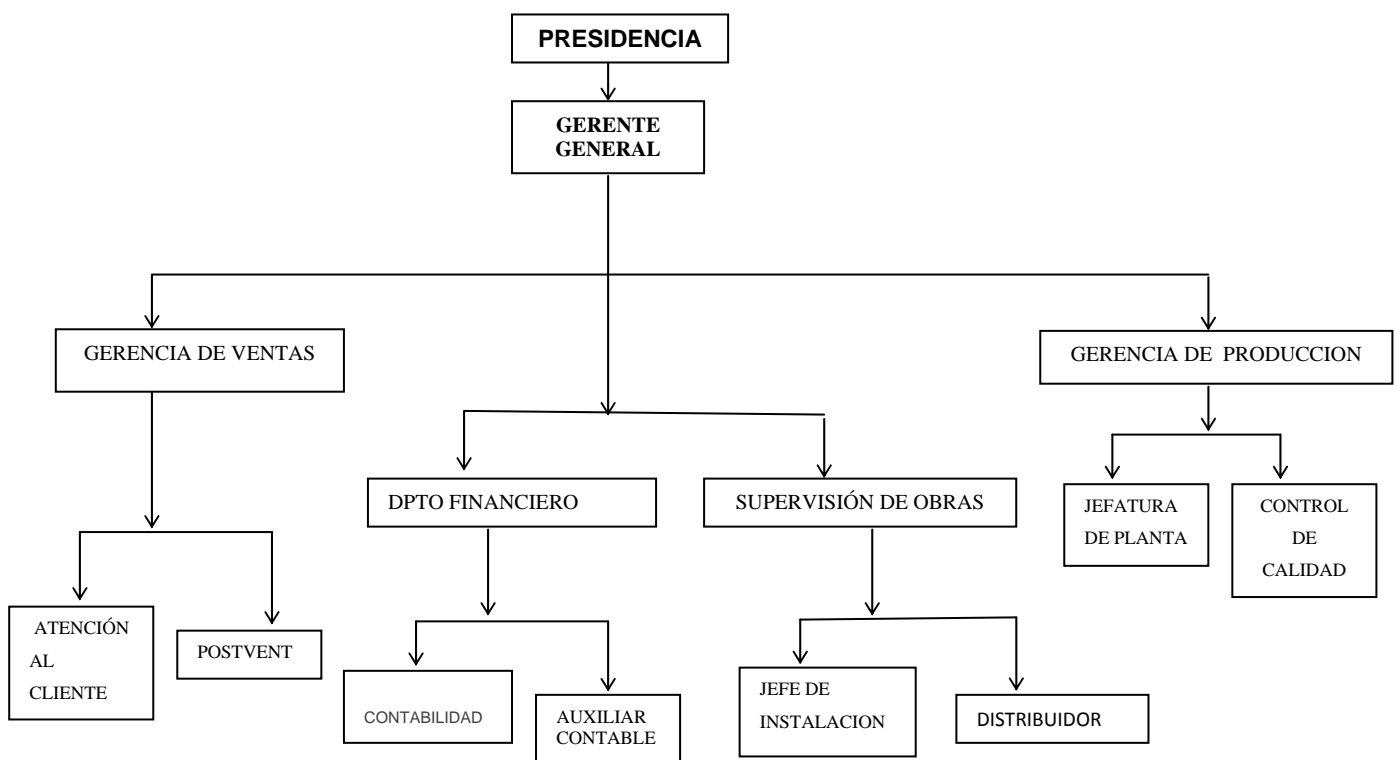
La empresa consta de cuatro áreas principales que son:

El área de ventas que contempla el manejo de las estrategias y técnicas que les permite comercializar sus productos y servicios de revestimientos y pinturas para proyectos en construcción o renovación de la imagen de interiores o exteriores de bienes inmuebles.

El área financiera y contable, donde se administra el manejo de recursos económicos para ejecución de obras, y se vela por el cumplimiento de las obligaciones financieras, tributarias y laborales.

El área operativa que encierra todo el proceso directo de ejecución en las obras y servicios que ha sido vendido a sus clientes.

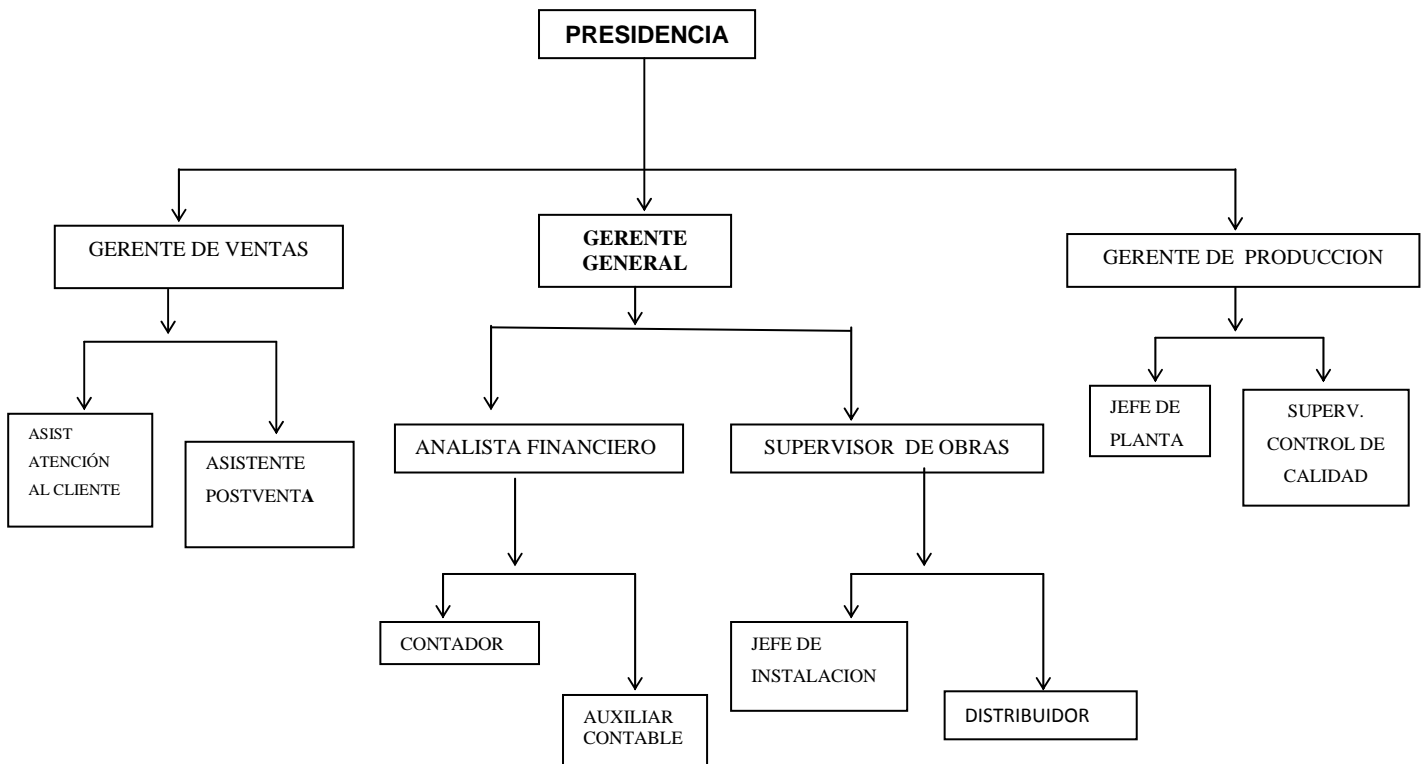
El área de producción se encarga directamente de la elaboración y preparación del material requerido como pinturas, aditivos, y revestimientos que se van a utilizar en la ejecución en las obras solicitadas por sus clientes.



La empresa REVELATO cuenta con la presidencia, y su representante legal que es el gerente general, quien controla directamente las áreas financiera-contable y la parte operativa del negocio. Las gerencias de Ventas y de producción se reportan a la gerencia general.

### 1.2.4.2 Organigrama de Personal

La empresa ha seleccionado el personal idóneo para las diversas funciones de las diversas áreas administrativas, operativas y de producción.



De los cargos que configuran en el organigrama del personal de la empresa, se detalla a continuación algunas de las funciones y responsabilidades a su cargo.

Gerente General.- Es quien represente legalmente a la empresa para todo trámite legal, administrativo o financiero. Bajo su dirección y gestión se encuentran enmarcadas todas las áreas de la empresa, y a quien se emite el reporte de sus acciones y cumplimiento de objetivo. En la empresa REVELATO, el gerente general es quien dirige directamente las funciones y decisiones del área financiera y contable.

#### Personal del Área Financiera Contable

Analista Financiero.- Es quien revisa los movimientos del recurso financiero de la empresa, para la toma de decisiones de financiamiento o de inversión según sea la situación económica de la empresa. En sus funciones esta el control y aprobación de pagos, movimientos de los saldos en bancos, y el destino de los ingresos recibidos en la empresa.

Contador.- Es quien dirige y es responsable de los parámetros correctos para registro de todas las transacciones generadas, que afectan a los bienes tangibles e intangibles de la empresa, así como las obligaciones de la empresa hacia terceros, con dicha información registrada procede al análisis, ajustes, y reportes finales tanto para información a la gerencia como a ente de control de la jurisdicción ecuatoriana, o para información de entidades financieras para financiamientos a la empresa.

Asistente contable.- Da soporte directo a la gestión del contador, será quien registra, y procesa la información de los transacciones generadas para el correcto desarrollo de la actividad operativa de la empresa, y se reporta de manera permanente al contador.

#### Área Operativa de instalación

Supervisor de Obra.- Coordinara con los arquitectos de la obra para la planificación de la producción e instalación de los revestimientos, pinturas y

acabados relacionados con los acabados de la fachada de interiores o exteriores.

Jefe de Instalación.- Coordinara la contratación del personal requerido para la instalación de los revestimientos, y según los avances del trabajo en la obra, coordinara con el supervisor de la obra, para el aprovisionamiento del material y equipo necesario para el trabajo que se esta realizando.

Distribuidor, según la coordinación del supervisor de obra y el jefe de instalación, se dará al instalador las instrucciones para que este coordine el transporte necesario y las fechas indicadas para el traslado del aprovisionamiento del material para el trabajo de revestimiento y pintura.

#### Gerente de Ventas:

Es quien liderara el desarrollo e implementación de las estrategias de colocación del producto en el mercado, para lo cual busca el acercamiento a posibles clientes, y presenta el concepto de la empresa, y con la cual da el asesoramiento para los requerimientos de lo que el cliente esta buscando.

Asistente de atención al cliente.- Su función es directa de asesorar a los clientes, en cuanto al servicio y producto que la empresa ofrece en revestimientos y pinturas, emite cotizaciones previas para una venta, recibe observaciones o pedidos del cliente en cuanto al trabajo que esta solicitando.

Asistente de post venta, da seguimiento a los trabajos y proyectos que ha realizado la empresa, tanto como asesoramiento para el cliente, como para evaluación de la calidad del trabajo realizado, y así permita obtener nuevos contactos para proyectos inmobiliarios de los clientes.



### Gerente de Producción

Es la persona que da las directrices para el proceso de producción, será quien controle, y apruebe los procesos que se requieren para la producción del producto requerido en los contratos adquiridos.

Jefe de Planta.- Será quien recepcione las órdenes para producción y deberá aplicar a los procesos establecidos, con una planificación de la materia prima, y mano de obra disponible para la producción de lo solicitado.

Supervisor de control de calidad.- Elaborará pruebas de control para verificar que el producto que se está produciendo cumple con los estándares de calidad, y es el producto sea apto al uso y que sea lo que el cliente está solicitando.

## **1.3 Análisis macroeconómico del país**

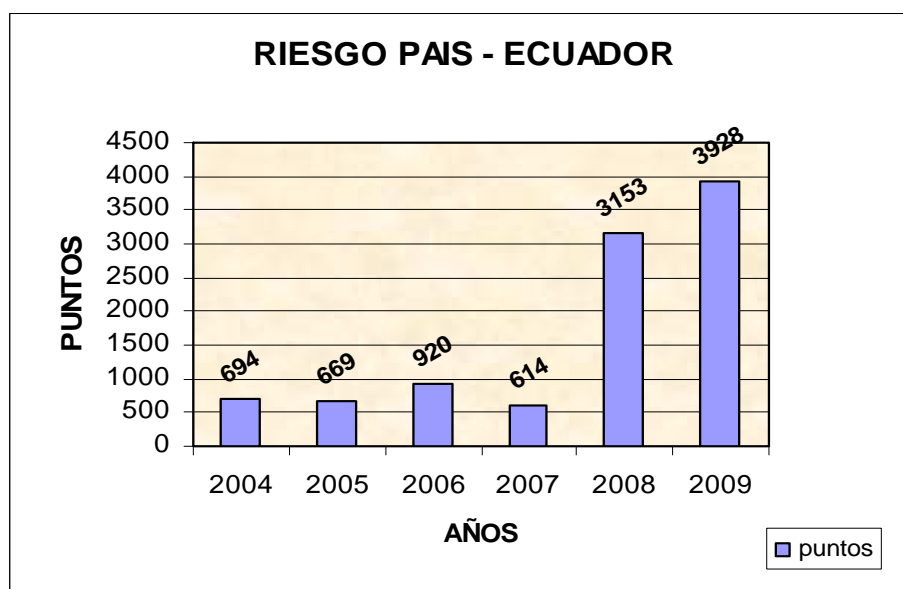
Dentro del entorno macroeconómico del país existen varios factores que determinan diversas situaciones en los mercados e industrias, para lo cual podemos apreciar la realidad a través de índices económicos como el riesgo país, inflación, PIB, balanza comercial entre otros. Sin embargo veremos los más importantes y que tienen inferencia en el presente estudio

### **1.3.1 Ámbito Económico**

Al existir varios factores que se interrelacionan en el mercado determinando variaciones en la economía tanto a nivel país como a nivel de las diversas industrias existentes, que veremos el detalle de las principales para esta investigación.

### 1.3.1.1 Riesgo-País

**GRAFICO No. 1 - Riesgo País - Ecuador**



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autora

El riesgo país trata de medir la posibilidad de que un país sea incapaz de cumplir con sus obligaciones financieras en materia de deuda externa, esto puede ocurrir por repudio de deudas, atrasos, moratorias, renegociaciones forzadas, o por atrasos técnico.

El riesgo país es un referencial muy básico dentro de la economía del país ya que tanto a nivel internacional o nacional es un referencial básico para un inversionista, con el cual puede tener la percepción de las condiciones macroeconómicas del país, influyendo en las decisiones para continuar o ingresar nuevas inversiones. Se puede observar que el riesgo país ha aumentado, lo que coloca al Ecuador en una posición de poca confiabilidad, sin ser nada atractivo para la inversión extranjera. En los últimos años el riesgo ha subido aceleradamente por lo que un inversionistas extranjero antes de

realizar una inversión en el mercado ecuatoriano, revisará la seguridad que se brinda desde el ámbito jurídico, y en políticas económicas de corto y largo plazo, evaluando con ello hasta que punto su capital obtendrá la esperada rentabilidad.

El incremento del riesgo se debe a diversos factores económicos que en el último semestre han sufrido fuertes cambio y desestabilidad, primero porque el gobierno manifestó que no se pagaría la deuda externa, lo mas critico a causa de la crisis mundial, lo referente a la caída del precio del petróleo en más del 50%, con ello disminuye los ingresos al país con lo que difícilmente podrá cubrir lo establecido en el presupuesto, y otras obligaciones.

Para la industria de revestimientos y pinturas que está relacionado y dependiente del comportamiento de la industria de la construcción, se ha visto afectada ya que por el entorno de factores económicos – financieros, se ha recortado la emisión y colocación de préstamos para la construcción de viviendas, nicho de mercado que hasta inicios del año 2008 presentaba un excelente crecimiento, que para fines del mismo año se evidencio un estancamiento hasta un decrecimiento.

### 1.3.1.2 Barril de petróleo

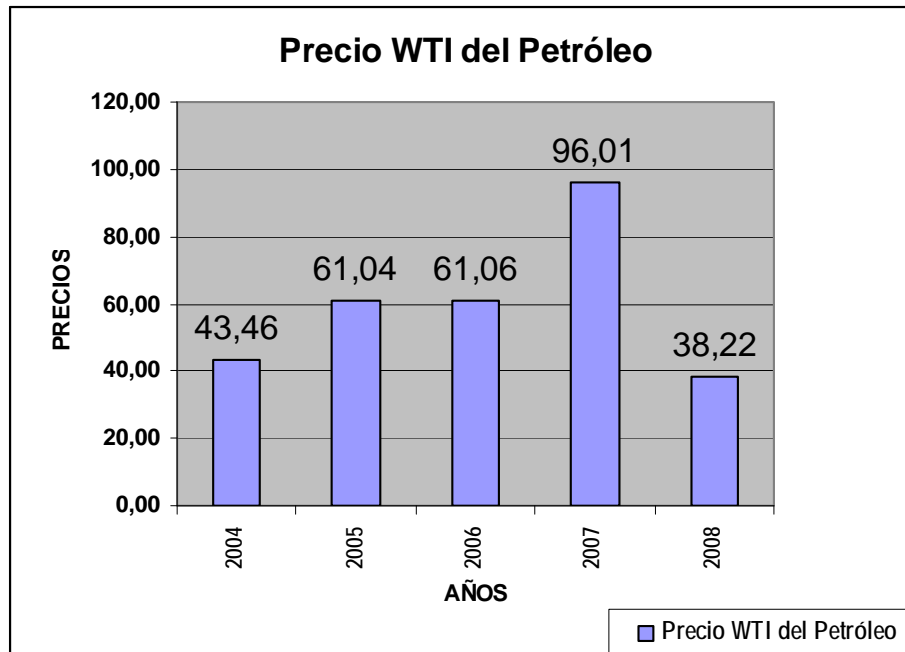
CUADRO No. 1 – Precio WTI del Petróleo

US\$ por barril

Fecha	WTI
<b>dic-04</b>	43,46
<b>dic-05</b>	61,04
<b>dic-06</b>	61,06
<b>dic-07</b>	96,01
<b>dic-08</b>	38,22

Fuente: IDE Business School. Energy Information Administration,  
Realizado por: Autora

## GRAFICO No. 2 – Precio WTI del Petróleo



Fuente: IDE Business School. Energy Information Administration, BCE  
Elaborado por: Autora

“Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuyo diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador. WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en el mercado de derivados de los EE.UU. BRENT: la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en el mercado de derivados de Europa y Asia”.<sup>1</sup>

En el gráfico podemos ver el comportamiento que ha tenido el barril del petróleo presentando su mejor cotización en el primer trimestre del año 2008, sin embargo para finales del mismo año se presente los inicios de la crisis financiera a partir de lo cual empieza a descender el precio de manera considerable hasta llegar en el primer trimestre del 2009 a un precio menor hasta en un 50% en comparación a marzo del año anterior, sin embargo según

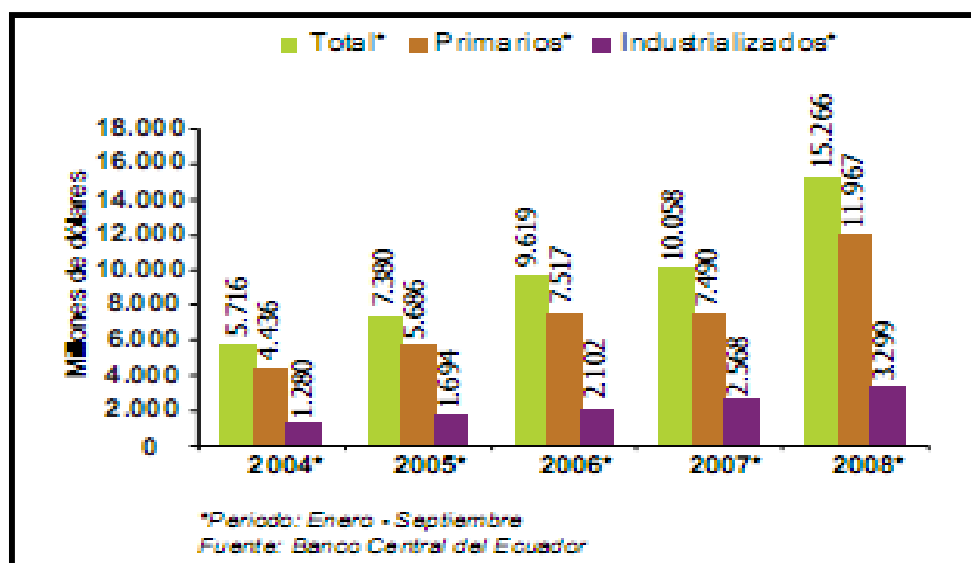
<sup>1</sup> [http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=iprecio\\_barril\\_de\\_petroleo](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=iprecio_barril_de_petroleo)

varios analista se estima que la tendencia vaya hacia una recuperación del precio del barril del petróleo durante el año 2009. La industria utiliza algunos productos derivados del petróleo, para la fabricación de revestimientos, pinturas e insumos, sin embargo estos no han presentado variación o incremento en sus precios por parte de los importadores o distribuidores de la materia prima para el desarrollo de la industria.

### 1.3.1.3 Balanza Comercial

La balanza comercial al representar el volumen de ingresos y egresos de las exportaciones e importaciones, permitirá conocer el comportamiento del mercado interno y externo. En el periodo del 2008 las exportaciones totales crecieron en un 50% en relación al 2007, en el periodo de enero a septiembre, pero se registra un decrecimiento en el mes de septiembre en un 18% con respecto al mes de agosto, hecho que se debe a la caída de los precios del petróleo

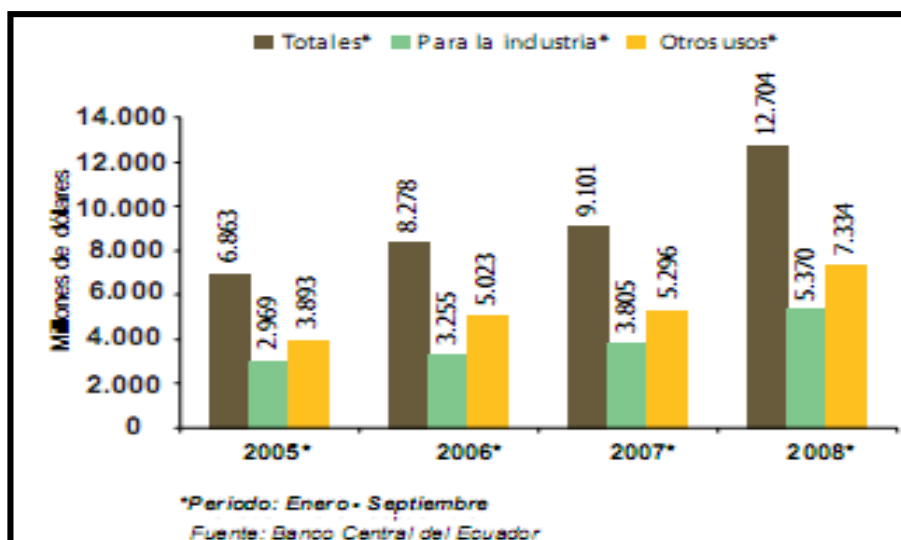
**GRAFICO No. 3 - Balanza Comercial - Exportaciones**



Fuente: Estadísticas Económicas (2008) – Cámara de Industrias de Guayaquil  
Autor: Cámara de Industrias de Guayaquil

Las importaciones totales para el periodo enero a septiembre del 2008 aumentaron en un 40% con relación al año 2007. Siendo las importaciones para la industria las que crecieron en un 41% y las importaciones para otros usos en un 39%

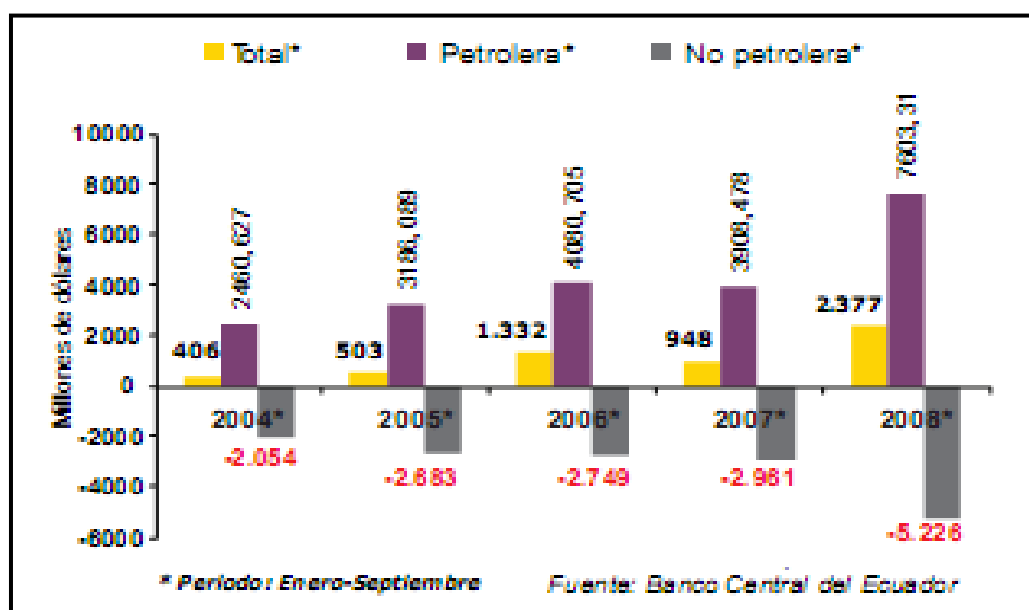
#### GRAFICO No. 4 – Balanza Comercial – Importaciones



Fuente: Estadísticas Económicas (2008) – Cámara de Industrias de Guayaquil  
Autor: Cámara de Industrias de Guayaquil

Con relación a la industria de revestimientos y pinturas, en la balanza comercial, representa las importaciones que se realiza en lo referente a materias primas que se requiere para la utilización de pinturas y revestimientos. O a su vez en una menor proporción las importaciones de pinturas como producto ya elaborado.

## GRAFICO No. 5 - Balanza Comercial Ecuador



Fuente: Estadísticas Económicas (2008) – Cámara de Industrias de Guayaquil

Autor: Cámara de Industrias de Guayaquil

Con relación a la industria de revestimientos y pinturas, en la balanza comercial representa las importaciones que se realiza en lo referente a materias primas que se requiere para la utilización de pinturas y revestimientos. O a su vez en una menor proporción las importaciones de pinturas como producto ya elaborado.

El incremento o decremento de estas importaciones van básicamente de la mano con la variación de la demanda que se presente en la industria de la construcción, que en los últimos años han se han incrementado, sin embargo a fines del año anterior hasta los primeros meses del 2009 se ha presentado una recesión a causa de la crisis económica mundial, que ha afectado a la concesión de créditos para la industria de la construcción.

### 1.3.1.4 Inflación

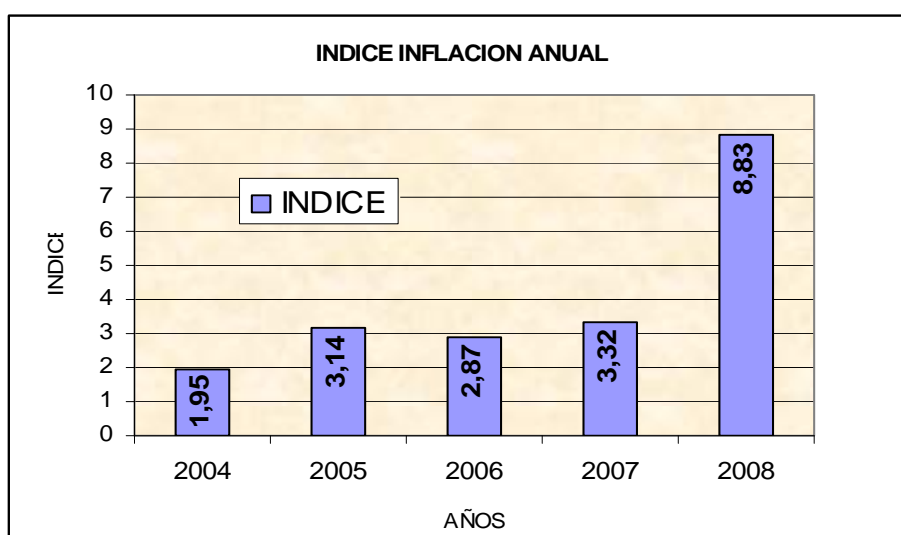
CUADRO No. 2 – Cuadro Porcentual Anual del Índice de Inflación

VARIACION PORCENTUAL ANUAL DEL INDICE DE INFLACION NACIONAL	
AÑOS	INDICE
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83

FUENTE: INEC -INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC  
REALIZADO POR: Autor

La inflación es medida estadísticamente 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 niveles económicos medios y bajos, establecida a través de una encuesta que INEC realiza a los hogares.

GRAFICO No. 6 – Índice Inflación Anual



Fuente: INEC – Índice de precios al consumidor IPC  
Realizado por: Autora



Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.<sup>2</sup>

Analizando los niveles de inflación se puede mencionar que existió un crecimiento en el índice de inflación a inicios del año 2008 y para finales del año han ido decreciendo, hasta los primeros meses del año 2009. El decrecimiento de la inflación se debe a la reducción de ingresos por la baja de los precios del petróleo, lo que se debe a que exista menor circulante en el mercado, por lo que existe menor consumo de bienes o servicios.

La recesión económica financiera que se presentó en el último semestre del 2008, también ha afectado a la inflación ya que al existir restricción al circulante afecta al consumo. En lo que respecta a la industria de la construcción ha existido un comportamiento de decrecimiento en el índice en base al comportamiento de los precios de los materiales de construcción (IPCO) analizado por el INEC.

### 1.3.1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

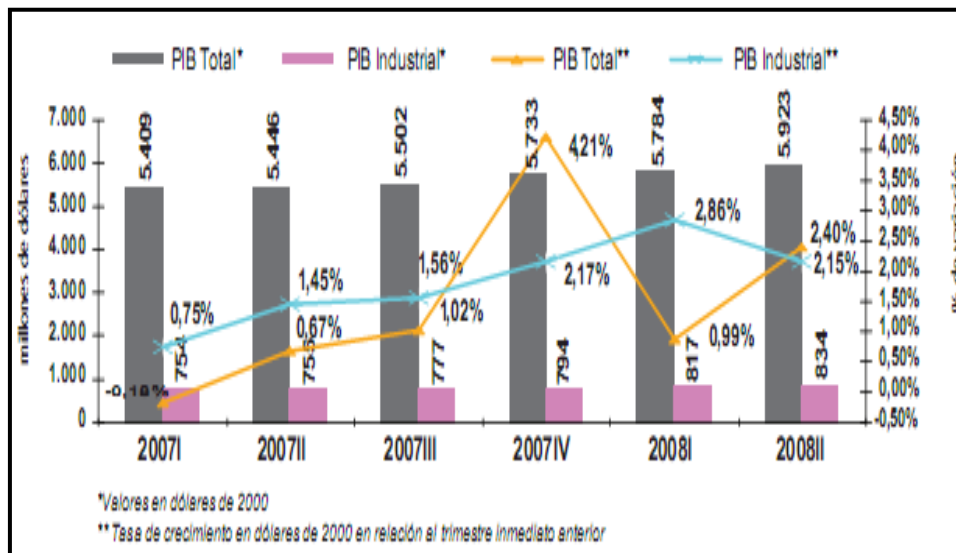
CUADRO No. 3 – PIB Total y PIB Industrial  
VALORES EN DOLARES DE 2000

AÑO	TRIMESTRE	PIB TOTAL	PIB INDUSTRIAL
2007	1	5409	754
2007	2	5460	755
2007	3	5502	777
2007	4	5733	794
2008	1	5784	817
2008	2	5923	834

Fuente: Estadísticas Económicas (2008) – Cámara de Industrias de Guayaquil  
Autor: Cámara de Industrias de Guayaquil

<sup>2</sup> [http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion\\_acumulada](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada)

## GRAFICO No. 7 – Producto Interno Bruto – Ecuador



Fuente: Estadísticas Económicas (2008) – Cámara de Industrias de Guayaquil  
Autor: Cámara de Industrias de Guayaquil

El producto interno bruto presenta de año a año un incremento como se puede visualizar en la grafica, siendo el incremento anual del PIB total entre el 3% y 6%. En la industria de la construcción tiene un incremento en el PIB casi similar al crecimiento de existe en el total, únicamente en el 2007 es donde presente un crecimiento mínimo menor al 1%. En cuando al porcentaje que la industria aporta al Producto Interno Bruto esta en un porcentaje del 8%.

CUADRO No. 4 – Producto Interno Bruto por Industria

(En miles de dólares de 200)

AÑOS	PIB total	PIB Construcción	%APORTAC AL TT PIB
2004	19.572.229	1.673.003	8,55
2005	20.747.176	1.795.966	8,66
2006	21.553.301	1.863.590	8,65
2007	22.090.180	1.865.553	8,45

Fuente: BCE- Información Estadística Mensual # 1885 – marzo 31-2009  
Elaborado: Autora

### 1.3.1.6 Tasas Activa y Pasiva

Dentro del sistema financiero existe la aplicación de tasas de interés para las operaciones transaccionales que se realiza con los recursos monetarios sea en dinero circulante o en líneas de créditos.

“**Tasas de interés:** Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.”

“**Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.”

“**Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.”<sup>3</sup>

#### 1.3.1.6.1 Tasa Activa

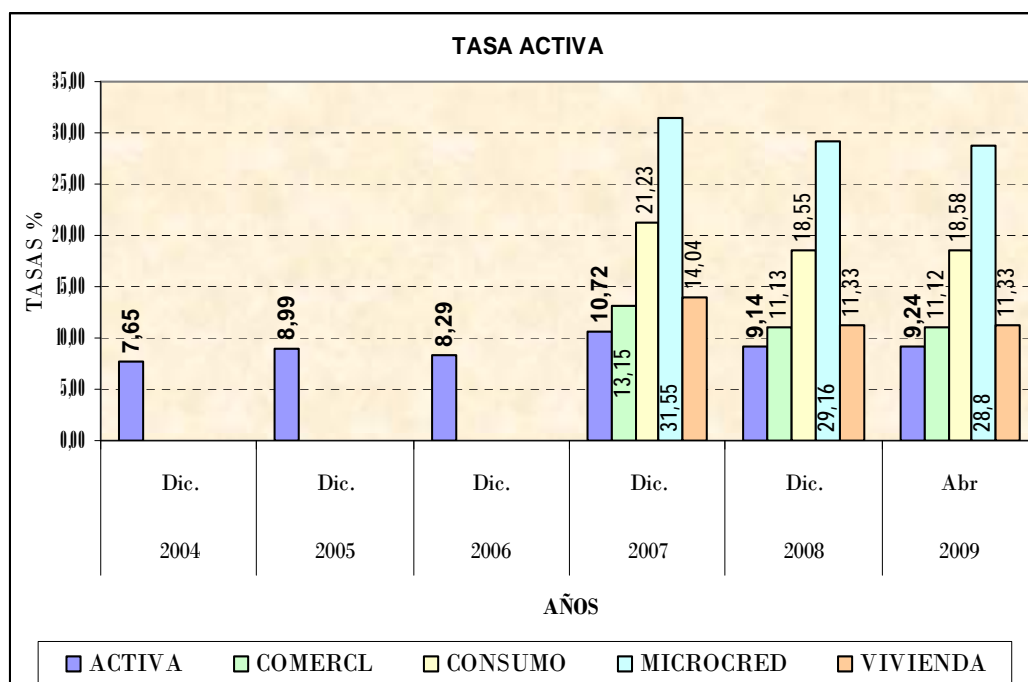
CUADRO No. 5 – Tasa de Interés Activa, Comercial, Microcrédito y de Vivienda

Tasas de Interés						
AÑO	MES	ACTIVA	COMERCL	CONSUMO	MICROCRED	VIVIENDA
2004	Dic.	7,65				
2005	Dic.	8,99				
2006	Dic.	8,29				
2007	Dic.	10,72	13,15	21,23	31,55	14,04
2008	Dic.	9,14	11,13	18,55	29,16	11,33
2009	Abr	9,24	11,12	18,58	28,8	11,33

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números)  
Realizado: Autora

<sup>3</sup> (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS).

## GRAFICO No. 8 – Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).  
Realizado: Autora

Las tasas de interés activa son aplicables para transacciones de crédito que otorgan las entidades del sistema financiero, como entidades bancos, mutualista, y cooperativas recursos financieros que otorgan a las industrias, microempresas, o a negocios de personas naturales.

Podemos observar en el cuadro adjunto, que el sistema financiero controla los límites mínimo y máximo, para lo cual existe un referencial de la tasa de interés activa, de ahí nace la variedad de tasas de interés para los diversos tipos de créditos, los más utilizados son los créditos comerciales, microcréditos, para la vivienda y de consumo.

La variación de la tasa activa referencial en los cinco últimos ha tenido incrementos y decrementos máximos en dos puntos, es decir el rango de la tasa activa está entre el 8% y 10%. Siendo el mismo comportamiento de las

tasas de interés para los diferentes tipos de crédito, los más convenientes para el crédito comercial y de vivienda.

Los más altos intereses son para los microcrédito y consumo. Para el presente estudio, es importante el comportamiento de la tasa de crédito que se otorga al crédito para la vivienda el cual desde el 2008 se ha mantenido en el 11%, en comparación a la tasa de interés referencia (9.24%), es decir existe una superioridad con dos puntos.

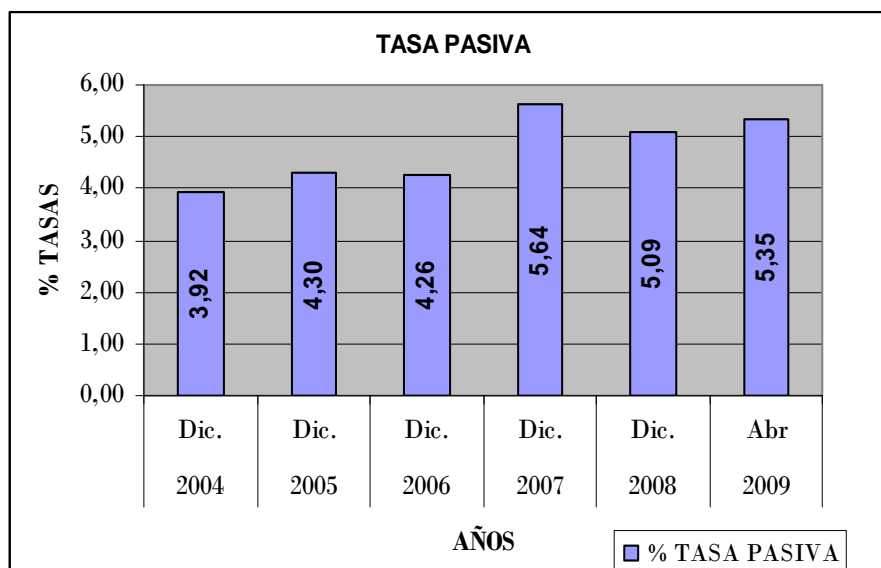
### 1.3.1.6.2 Tasa Pasiva

CUADRO No. 6 – Tasa de Interés Pasiva

Tasa de interés pasiva		
AÑO	MES	% TASA PASIVA
2004	Dic.	3,92
2005	Dic.	4,30
2006	Dic.	4,26
2007	Dic.	5,64
2008	Dic.	5,09
2009	Abr	5,35

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual  
Realizado: Autora

## GRAFICO No. 9 - Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual  
Realizado: Autora

Las tasas de crédito pasiva es la aplicable a los depósitos de ahorro o depósitos a plazo fijo, son las operaciones que capta las entidades financieras de sus clientes. Recursos que posterior los destina a la colocación en créditos que la entidad otorga. La tasa activa en los últimos dos años se ha mantenido dentro del rango del 5% y 6%, siendo baja y poco atractiva para que los clientes decidan colocar su dinero únicamente a transacciones de un plazo fijo.

### 1.3.2 Ámbito Político

En el país durante los últimos cinco años se ha mantenido una constante desestabilización política, sin embargo los dos últimos años se ha encontrado cierta estabilidad, se ha implementado algunos cambios a nivel político, económico y social.

Según algunos analistas manifiestan que si se mantiene el ritmo de la ejecución de la obra pública del año 2008, no se presentaría inconveniente en cumplir con el presupuesto público para el 2009.

“Con la búsqueda de superar el bache económico en que esta el país, que enfrenta un déficit en el financiamiento para 2009 cercano a los US\$ 1.500 millones y que inclusive algunos calculan que podría superar los US\$ 2.000 millones para mediados de año. La restricción a las importaciones de bienes suntuarios, provoco pánico. Los precios de productos como celulares, electrodomésticos, perfumes, y ropa comenzaron a subir como protección a las nuevas medidas. El gobierno ha alcanzado un acuerdo con los empresarios para reducir de forma voluntaria las importaciones en un 30% hasta alcanzar un recorte de US\$ 1670 millones y aceptar aranceles adicionales del 30%.. Esto evito los recargos superiores al 300%. Como contraparte, se apuesta al aumento de la producción local para mejorar las exportaciones y recuperar el equilibrio en la balanza comercial”.<sup>4</sup>

### **1.3.3 Ámbito Social**

En la sociedad ecuatoriana aun existe cierta incertidumbre en cuanto a las políticas económicas, la mayor preocupación es como vía a contrarrestar la inflación, el desempleo, aumentar la producción, tanto para mantener las plazas y aumentar las fuentes de trabajo con una remuneración justa y suficiente para mantener a sus familias.

El salario unificado a marzo del 2009 está en US\$ 218.00 mensual, y con los adicionales del décimo tercero y el décimo cuarto. Sin embargo el salario

---

<sup>4</sup> Revista América Económica - marzo 2009 – pag81

mínimo vital se encuentra muy por debajo del precio de la canasta básica de US\$ 522.76 al mes de abril del 2009. Adicional al salario otra variable que preocupa y aun mas como consecuencia de la crisis financiera mundial, es la tasa de desempleo que se encuentra en 8.6% a abril 2009, que en comparación a la tasa de diciembre 2008 se cerró con el 7.50%. Y como se puede ver en las naciones de Europa y EE.UU. el desempleo aumenta constantemente, y se puede estimar que afectara a la población ecuatoriana, ya que muchos compatriotas se encuentran en países europeos o en EE.UU., si no existe regreso de ecuatorianos al país por falta de trabajo, si existirá disminución en las remesas que envían a sus familias.

#### **1.3.4 Ámbito Tecnológica**

El país no cuenta con un desarrollo tecnológico avanzado en equipos para la industria de pinturas y de revestimientos, sin embargo existe empresas importadoras de equipos y maquinaria para pintura como las siguientes:

- Columbec del Ecuador S.A.
- Importaciones Pérez Alomía
- La Ferretería Cia Ltda.
- Surmaq Cia Ltda.

Empresas que proveen equipos para pintura tipo irles, cabinas de pintura, pistolas para pintura convencionales y electrostáticas, aerógrafos, bombas neumáticas, compresores.

En lo referente a la tecnología utilizada para las actividades y funciones de las áreas administrativas y financieras, cuenta con un software que cuenta con las funciones básicas para ingresos, registro de transacciones, y generación de



reportes sencillos, consolidados. Sin embargo es recomendable revisar en el mercado la existencia de nuevas y actualizadas tecnologías que permite contar con procesos más ágiles, oportunos, y que ofrezca una flexibilidad de análisis de rubros, cuentas, o otros parámetros que es útil para la toma de decisiones no solo a nivel financiero, sino para áreas estratégicas en producción y comercialización.

Es conveniente tomar en cuenta esta realidad del mercado de tecnología para muchas actividades industriales, ya que el entorno globalizado ofrece en el mercado un sin número de herramientas que agilitan los procesos, controlando recursos y calidad, características que toda empresa que desea llegar y estar a la vanguardia de su actividad industrial, no debe descuidar el ámbito de la tecnología.

#### **1.4 Análisis microambiental de la industria**

La construcción es la industria que más empleos directos e indirectos genera en el país, además de ser la que mejor distribuye sus ingresos, porque desde los más humildes trabajadores hasta las grandes empresas proveedoras de materiales de construcción se benefician de esta industria y desarrollo de proyectos.

La construcción es la industria que desarrolla el patrimonio en bienes inmuebles de las personas y empresas. La nueva ley tributaria en lo que se considero un grave error grava al patrimonio y crea impuestos absurdos, desestimulando la inversión inmobiliaria y como consecuencia generando menos empleo y más pobreza.

El patrimonio que acumulan las personas es lo único seguro que tienen para cubrir su vejez y para dejar a sus hijos, ya que en un país con escasas oportunidades y deficiencias de todo sentido, las posibilidades de regresar a la pobreza son extremadamente altas.

Los capitales provenientes de los excedentes y utilidades de las personas y empresas no se seguirán invirtiendo en construcción y se irán a alimentar fondos en el exterior, ya que obtendrán más seguridad y mejores rentas. El que una persona construya un edificio de 20 departamentos, como ejemplo, no debe verse como una acumulación grosera de riqueza ya que los recursos empleados para construirlo se han repartido de la mejor manera posible.

Muchos países de América hispana se han abierto a la inversión inmobiliaria para que jubilados de países desarrollados, que suman más de cien millones de personas, adquieran sus viviendas y las ocupen mientras duran sus largos y extremos inviernos, trayendo riqueza y moviendo la industria y el turismo local. Para lograr esta inversión se han creado incentivos para eliminar impuestos y se ofrece tierra e infraestructura urbana como parte de un aporte local..<sup>5</sup>

#### **1.4.1 Sector industrial de revestimientos y pinturas**

##### **PINTURAS**

Se estima que en el ámbito nacional operan aproximadamente 52 pequeñas, medianas y grandes empresas calificadas como tales tanto por su tecnología como por el número de personal que emplean, representando aproximadamente el 70% de la presencia en el mercado, y correspondiendo el

---

<sup>5</sup> Edmundo Carvajal Rousseau, Arquitecto, Guayaquil  
<http://archivo.eluniverso.com/2008/02/10/0001/22/999DF0CC20FE4510AE1F9F8585B61EAF.a.spx>

30% restante a la fabricación artesanal y no calificada. La producción se encuentra caracterizada por la fabricación de una amplia gama de productos, sin embargo, existen algunas plantas en las cuales la producción se encuentra definida por líneas continuas especializada en determinados productos, refiriéndonos particularmente a las calidades de pinturas existentes en el mercado.

La productividad en términos de facturación por obrero/año dependiendo del tamaño y nivel organizacional y tecnológico, oscila entre los US\$ 5500 para las micro y pequeñas empresas, incrementándose a US\$ 19000 para las medianas y grandes.<sup>6</sup>

Para las fabricas medianas a grandes, los canales de distribución están basados en los almacenes comerciales propios, ferreterías y al servicio de los pedidos directos de los clientes particulares y organizacionales, así como de los procedentes de sus participaciones fériales a nivel nacional. Las fabricas pequeñas, realizan alianzas estratégicas con distribuidores a nivel nacional, cuya logística les permite acceder a clientes, que ellas por si sola no podrían hacerlo. La globalización ha añadido un nuevo componente en el mercado de pinturas, esto es la llegada de empresas transnacionales, que han venido a competir de manera abierta con las empresas nacionales.

PINTUCO, es un claro ejemplo de esto, esta empresa Colombiana ha llegado al Ecuador con la idea de estabilizarse en el mercado nacional, y ha cambiado el escenario en el que se desenvolvían las empresas ecuatoriana, pues sabemos que el mercado nacional es pequeño, y con el ingreso de estos actores externos, la alícuota de participación cada vez es más pequeña, de ahí la necesidad de dirigir la mirada a los mercados externos.

De las 52 fabricas de pinturas, hemos escogido 8 empresas, las mismas que representan a las grandes, medianas y pequeñas empresas, y las hemos clasificado de la siguiente manera:

---

<sup>6</sup> Cámara de Industriales de Pichincha- Informe anual 2008

CUADRO No. 7 – Fabricas de Pinturas – Según su tamaño

### EMPRESAS GRANDES

RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
CONDOR	PINTURAS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS PARA LAS LINEAS ARQUITECTONICA, AUTOMOTRIZ, METALMECANICA, MADERERA, INDUSTRIAL
EXPOCOLOR	EXPERTOS EN PINTURAS Y DECORACION, PINTURA ARQUITECTONICA, DE MADERA, METALMECANICA,
FANAPISA	EXPERTOS EN PINTURAS Y DECORACION, PINTURA ARQUITECTONICA, DE MADERA, METALMECANICA
GRUPO ADHEPLAST PINTURAS	PINTURAS ARQUITECTONICAS, ESMALTES, ANTICORROSIVOS, PINTURAS PARA TECHO, LACAS, TINTES PARA MADERA MASILLAS Y MAS
MEGA PINTURAS CIA. LTDA	REVESTIMIENTOS ARQUITECTONICOS, INDUSTRIALES, METALMECANICO Y MADERA, DISTRIBUIDOR DUPONT
PINTUCO	PINTURAS Y ASESORIA DE COLOR
PINTULAC	PINTURAS NACIONALES E IMPORTADAS ASESORIA DE COLOR ARQUITECTONICA, ALTA DECORACION, AUTOMOTRIZ, METALMECANICA, INDUSTRIAL, MADERA, COMPLEMENTOS
PINTURAS UNIDAS	REPORTAJE ADJUNTO

### EMPRESAS MEDIANAS

RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
ALMACEN DE PINTURAS DON POLO	PINTURAS ELECTROSTATICAS VARIOS COLORES Y TEXTURAS EPOXI POLIESTER
DURACOAT S.A. WESCO	PINTURAS PARA LINEAS ARQUITECTONICA, MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, ELECTROSTATICA (EN POLVO), MADERA, METALMECANICA, RESINAS ACRILICAS, VINYL-ACRILICAS, ALKIDICAS Y ESPECIALIDADES
INDUALCA	(en blanco)
LA CASA DEL PINTOR PRIMA S.A.	PINTURAS, CAUCHOS DE SILICONA, BROCAS Y RODILLOS ATLAS, RHODORSIL PARA MOLDES.
PINTUQUIMICA	TECNOLOGIA ESMALTES, LACAS, PINTURAS DE CUACHO, ESMALTE, ANTICORROSIVOS, DILUYENTES
PINTURA MEGA QUIMIC S.A.	PINTURA ARQUITECTONICA Y METALMECANICA
PINTURAS ULTRA QUIMICA CIA LTDA	CEMENTOS DE CONTACTO, PINTURAS Y QUIMICOS,

## EMPRESAS PEQUEÑAS

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>ACSUIN</b>	ACABADOS Y SUMINISTROS INDUSTRIALES - PINTURA ARQUITECTONICA
<b>ARTECOLOR</b>	PINTURAS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS PARA LAS LINEAS ARQUITECTONICA, AUTOMOTRIZ, METALMECANICA, DE MADERA, INDUSTRIAL
<b>CAMEIN PINTURAS</b>	PINTURAS UNIDAS - CARBONATO, RESINAS, PIGMENTO, TIÑER, SOLDADURAS
<b>DICOPAINT</b>	ACABADOS Y SUMINISTROS INDUSTRIALES - PINTURA ARQUITECTONICA
<b>ITAL PAINT</b>	SU MEJOR ELECCION EN PINTURAS
<b>PINTAMER PINTURAS AMERICA</b>	ACABADOS Y SUMINISTROS INDUSTRIALES - PINTURA ARQUITECTONICA

Fuente: Superintendencia de Compañías – Páginas Amarillas Guía Telefónica Quito.

Realizado: Autora

La clasificación arriba presentada, responde principalmente a su nivel de tecnificación, ventas y participación en el mercado.

Los dos últimos años, han sido muy diferentes para las fábricas de pinturas pues, el año 2008, se noto un crecimiento significativo en las ventas, principalmente por el crecimiento de la industria de la construcción, a finales del mismo año de empieza a notar signos de recesión y por ende un descenso en las ventas, las perspectivas para el presente año no son alentadoras.

## REVESTIMIENTOS

No existe una estadística real del número exacto de empresas dedicadas a la fabricación de Revestimientos, se dedican a la fabricación e instalación del producto, y una solo está dedicada a la fabricación y venta.

CUADRO No. 8 – Empresas de Servicios de Revestimientos y Pinturas

TIPO	RAZON SOCIAL	CONCEPTO
A	DEKORA CIA LTDA	SERVICIO PROFESIONAL DE PINTURA, RESIDENCIAL, COMERCIAL, INDUSTRIAL, LOGOS PUBLICITARIOS
A	IMAGEN	ESTACIONES DE SERVICIO, REVESTIMIENTO Y DECORACION, PINTURA INTERIOR, EXTERIOR, INDUSTRIA, EPOXICA, SOLDADURA, MANTENIMIENTO INDUSTRIAL.
A	OCTOPAINT	PINTORES PROFESIONALES INTERIORES EXTERIORES
A	REVESTIR	PINTURA Y LACA 100% TRABAJOS GARANTIZADOS TRABAJOS EN TODO EL PAIS
B	1000 EN 1 PINTORES	TECNICO EN REVESTIMIENTO DE PLASTICOS, RESIDENCIAS, EDIFICIOS, OFICINAS
B	PINTUARI	SERVICIO DE PINTORES EN GENERAL
B	LUVIHER	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS, SERVICIO DE PINTORES
C	ATIENCIA CARLOS - TECNICO	DECORACIONES DE INTERIORES Y EXTERIORES PINTURA ESTUCO, GRAFIADO TEXTURAS
C	PINTURA DE EDIFICIOS M. O.	SERVICIO DE PINTORES
C	ABSOLUTE SERVICE	SERVICIO DE PINTORES, SE PINTA CASA Y EDIFICIOS

Fuente: Superintendencia de Compañías – Páginas Amarillas Guía Telefónica Quito.

Realizado: Autora

Para la empresa un estudio representa esta actividad la mayoría de sus ingresos, y tiene un posicionamiento estratégico interesante. Es importante considerar la existencia de los informales en esta actividad, lamentablemente no se puede contar con registros estadísticos, que nos den la certeza cuantitativa de su influencia en el mercado.

## 1.4.2 Análisis estructural y estrategia competitiva

La industria de revestimientos y pinturas, se desarrolla a una área estratégica de la industria de la construcción, ya que de acuerdo al volumen y crecimiento de las unidades inmobiliarias, este va creciendo o decreciendo la industria de revestimientos y pinturas, la cual es una rama de servicio que en gran parte se lo ha manejado artesanalmente, es por eso que en el mercado ecuatoriano existe en promedio unas diez empresa constituidas , que brinde el servicio de acabados de la construcción en lo referente a revestimientos y pintura.

### 1.4.2.1 Oferta existente (empresas de la competencia)

En el mercado existen unas 10 empresas que ofrece el servicio de revestimientos y pinturas como un servicio completo, que entrega el inmueble listo para su utilización.

CUADRO No. 9 – Empresas de Revestimientos y Pinturas

<b>EMPRESA</b>	<b>PRESENCIA %</b>
ARTESANOS O INFORMALES	35,00%
REVESTISA	10,00%
IMAGEN	10,00%
DEKORA CIA LTDA	10,00%
REVESTIR	5,00%
PINTUARI	5,00%
OCTOPAINT	5,00%
1000 EN 1 PINTORES	5,00%
PINTURA DE EDIFICIOS M. O.	3,00%
PINTUPLASTIC	3,00%
LUVIHER	3,00%
ATIENCIA CARLOS - TECNICO	3,00%
ABSOLUTE SERVICE	3,00%
	100,00%

Fuente: Revelato Cia. Ltda.

Elaborado por: Autora

Siendo aun pocas empresa que se encuentran en la industria de revestimientos y pinturas ya que gran parte del mercado está cubierto por la mano de obra artesanal que cubre el 35% del mercado. En promedio diez empresas entre grandes y medianas, se dedican a la industria de revestimientos de interiores y exteriores de inmuebles. El resto del mercado está cubierto por empresa pequeñas organizadas con artesanos para cubrir esa demanda.

En el mercado existen grandes empresas de producción de muchas líneas de pinturas tanto de interiores y exteriores, alrededor de unas 30 empresas, las cuales no ofrecen el servicio adicional de instalación, sin embargo son representativos para la actividad de la industria de la construcción.

#### **1.4.2.2 Clientes**

Es fácil entender que si se conserva una base de clientes leales, se puede garantizar un nivel mínimo de supervivencia económica, sobre la cual se pueden sustentar otras estrategias que propicien la rentabilidad esperada, sin embargo en el caso de la empresa no están categorizados, sino que se presenta es más bien un listado único de clientes facturados en el primer semestre del presente año.

Entonces una de las primeras medidas por adoptar en tal sentido debe ser la clara identificación de las características de los clientes, así como de su record de compras, para facilitar el acceso a las bonificaciones ofrecidas. Esta tarea supone la identificación de los clientes, desde el momento mismo que se configuran como tales, creando categorías diferenciales según los volúmenes y frecuencias de compra, para facilitar accesos escalonados a los planes de premios puestos a consideración del cliente.



Otra ventaja que debe reportar la estrategia esta relacionada con el nivel de conocimiento de las características, necesidades y expectativas de los clientes, dado que serán las misma que deben tener los clientes potenciales, ya que la diferencia fundamental entre los clientes con que cuenta la empresa y los nuevos clientes, está relacionada únicamente con el hecho de que estos últimos están siendo atendidos por la competencia.

La tarea primordial que se esta adelantando es la identificación y cuantificación de ese mercado potencial constituido por el grupo de clientes que aun no accede a nuestro productos, dado que la conformación de una base de datos de los mismos, facilitara todo contacto que la empresa quiera adelantar en su intención por llamar su atención y lograr su posterior conquista. En la conformación de la base de datos es de gran ayuda la clasificación preliminar de los clientes actuales de la empresa, ya que como se menciono anteriormente, los nuevos clientes se ubicaran en las mismas actividades productivas y tendrán características similares, con lo cual el paso a seguir será agotar todas las fuentes de información posible para identificarlos.

En primera instancia la empresa construye su base de datos a partir de las referencias que facilitan los clientes actuales, por observación física o bien por medio de mecanismos de captura de registros que se puede implementar la empresa. Como segunda actividad, es la visita a obras que están en proceso de construcción, en proyecto o están por arrancar. La tercera medida que la empresa adopta es consultar directorios del colegio de Ingenieros de Pichincha, colegio de Arquitectos del Ecuador, Cámara de la Construcción, guías telefónicas, publicaciones de revistas y de prensa, así como cualquier otra fuente de información escrita posible.

Lo importante es que, cualquiera que sea el mecanismo que la empresa ha adoptado, es con la intención que agote toda fuente de información posible, al interior de la empresa o desde otras organizaciones, públicas o privadas,

presentes en el medio, y se ha logrado cuantificar el mercado potencial por conquistar.

### 1.4.2.3 Proveedores

La empresa cuenta con empresas que les provee materia prima, e insumos para el desarrollo de su proceso productivo como para el proceso de instalación, contando con calidad, adecuados precios, entrega oportuna de los productos, y con una línea de crédito, factores que permite a la empresa REVELATO desarrollar su trabajo de manera correcta.

CUADRO No. 10 – Proveedores de Revelato

REVELATO CIA LTDA	
PROVEEDORES	SALDO CTA POR PAGAR PROMEDIO ANUAL
TEOJAMA COMERCIAL	8.249,49
TOYOTA CASABACA	6.085,75
CIPEQ	2.623,95
EXPOCOLOR	1.866,17
TREXC CIA LTDA	1.796,16
PINTURAS CONDOR	1.534,37
MINERVA S.A.	945,65
RESEQUIM	764,41
POLIQUM	755,23
DISAN	748,73
HISPANA DE SEGUROS	609,68
ADHEPLAST	575,33
MINMETEC	361,66
PINTURESA	134,38
REPCOMPLAST	100,87

Fuente: Revelato Cía. Ltda.

Realizado: Autora

El mayor aliado es la empresa Teojama Comercial, empresa que ofrece insumos para acabados de la construcción y maquinaria, siendo este proveedor representativo para la operatividad de la empresa, concede a la empresa Revelato Cía. Ltda. una línea de crédito de 60 días.

Otro proveedor estratégico que en el último año ha sido fundamental para la operatividad de la empresa es Toyota Casabaca que ofrece a la empresa mantenimiento y repuestos para los vehículos que la empresa cuenta para la parte movilización de material y equipo para el trabajos de las obras. De ahí tenemos Cipeq, Expocolor, Trexc, Pinturas Cóndor que son los proveedores estratégicos para lo que corresponde a insumos, materia prima en lo correspondiente a pinturas.

#### **1.4.2.4 Productos y precios**

Revelato es una empresa que esta involucrada en el mercado de construcción, desarrolla, fabrica, vende e instala alrededor de 15 productos, los mismos que ha sido creado para revestir paredes y tumbados tanto en el interior como en el exterior de las edificaciones e inmuebles.

La empresa sabe que tanto el Rullato Cuarzo, Chafado Grueso, y Pasta Blanco B en el caso de los revestimientos, y Vinylatex en el caso de las pinturas, son sus productos estrella, productos se constituyen en las prioridades o solicitudes de los clientes.

La gerencia de producción junto con la gerencia de ventas han desarrollado algunos productos que mantienen las características básicas de revestimientos pero que por demanda de los clientes nacen nuevos productos que cambian o realizan combinaciones entre materiales y pinturas para el tipo de revestimiento que se desea obtener.

CUADRO No. 11 – Preferencia de Productos de Reveleslato

No.	Producto	Preferencia
1	RULLATO QUARZO	44,00%
2	CHAFADO GRUESO	18,00%
3	PASTA BLANCO B	8,00%
4	RULLATO PLASTICO AC	6,00%
5	VINYLATEX P200B	5,00%
6	FONDO IMPRIMANTE	5,00%
7	GRAFIADO GRUESO	5,00%
8	RULLATO GIGANTE	4,00%
9	GRAFIADO VENECIA	2,00%
10	GAMALATEX BASE P	1,00%
11	FONDO ESPECIAL	1,00%
12	CHAMPEADO	1,00%
13	TEMPLE	1,00%
14	SEMIGLOSS	1,00%
15	GAMALATEX T	1,00%
16	GAMALATEX A	1,00%
		100,00%

Fuente: Reveleslato

Realizado por: Autora

Esta establecida una lista de precio de los diferentes productos y materiales con los cuales se cotiza los proyectos que han solicitado los clientes y los precios totales de los proyectos variaran de acuerdo al número de metros de los inmuebles que serán parte del trabajo.

Tanto en materiales de revestimientos como en tipos de pinturas se tiene dos grupos principales de precios que son los normales y los de acrílicos. En la lista de precios que es confidencial para las negociaciones de la empresa esta establecido un rango de precios mínimos de venta la publico y un precio de venta normal, esto permite a que cuente con un margen de contribución por producto para las diversas negociaciones, rango que controla en parte no afectar a los costos de los materiales y que se ocasiona un perdida en el proyecto.

CUADRO No. 12 – Lista de Precios – Productos Revelato

<b>LISTA DE PRECIOS DE REVESTIMIENTOS CONTINUOS INSTALADOS LINEA</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>USD.c/m<sup>2</sup> Normales</b>		<b>USD.c/m<sup>2</sup> Acrilicos</b>	
	<b>PVP. Min.</b>	<b>PVP.</b>	<b>PVP. Min.</b>	<b>PVP.</b>
EMPASTEX BLANCO ( ENLUCIDO )	1,24	1,30		
EMPASTEX BLANCO ( BLOQUE )	1,67	1,75		
FONDO ESPECIAL BLANCO A	1,03	1,08		
FONDO ESPECIAL B COLOR	1,03	1,08		
CHAFADO BLANCO A	1,58	1,65		
CHAFADO COLOR	1,53	1,60		
CHAFADO TEXTURA BALNCO A	1,82	1,90		
RULLATO QUARZO BLANCO A	2,46	2,54	2,57	2,68
RULLATO QUARZO B INTENSO	2,62	2,74	2,79	2,92
RULLATO PLASTICO BLANCO A	2,45	2,56	2,66	2,78
RULLATO GIGANTE BLANCO A	2,36	2,47	2,56	2,68
GRAFIADO VENECIA BLANCO A	2,84	2,96	3,07	3,21
GRAFIADO VENECIA B INTENSO	3,09	3,23	3,39	3,54
GRAFIADO GRUESO BLANCO A	2,88	3,02	3,12	3,26
<b>PINTURAS REVESTISA</b>	<b>USD.c/m<sup>2</sup> Normales</b>			
<b>SEMIGLOSS</b>	<b>PVP. Min.</b>	<b>PVP.</b>		
COLOR BLANCO	1,63	1,71		
COLORES PASTELES	1,70	1,77		
COLORES MEDIOS	1,89	1,97		
COLORES INTENSOS	2,15	2,25		
<b>G A M A L A T E X</b>				
COLOR BLANCO	1,56	1,63		
COLORES PASTELES	1,61	1,68		
COLORES MEDIOS	1,70	1,78		
COLORES INTENSOS	1,82	1,90		
<b>V I N Y L A T E X</b>				
COLOR BLANCO	1,43	1,5		
COLORES PASTELES	1,46	1,53		
<b>MAZLATEX.- Pintura Economica</b>				
COLOR BLANCO	1,42	1,48		
COLORES PASTELES	1,44	1,54		
<b>Estos precios incluyen :</b>				
Material				
Mano de Obra				
Equipos y herramientas				
Supervisión				
Estos precios no incluyen I.V.A.				

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.1 Introducción al análisis interno**

Los resultados de la gestión económica durante los últimos años son alentadores, existiendo un crecimiento sostenido, y aumentando año tras año su facturación e ingresos, sin embargo se empiezan a evidenciar síntomas preocupantes en el desenvolvimiento de la empresa.

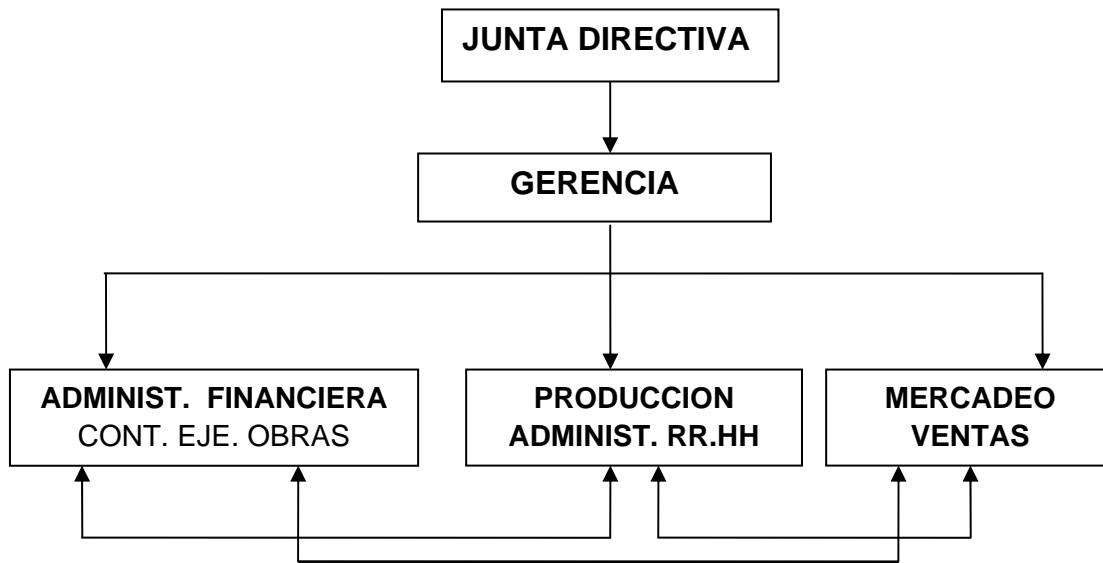
Conforme la empresa aumenta sus ventas, adquiere más compromisos contractuales, crece su ámbito de acción, dispone de más plazas de trabajo para mano de obra en la instalación de revestimientos, se ha detectado problemas tanto en la fabricación de los revestimientos, como en la instalación de los mismos. En cuanto al manejo administrativo financiero se estima que se requiere un re-ordenamiento de los registros, procesos, y aplicar una estandarización que permita el manejo de rubros tanto a nivel administrativo como financiero.

##### **2.1.1 Análisis orgánico funcional**

La estructura organizacional de Reveslato es el modelo que los directivos han creado para poder conducir la empresa, está compuesta por la comunicación, información y control.

El Máximo organismo directriz es la Junta Directiva, la misma que es la que toma todas las decisiones y políticas empresariales para dar un adecuado rumbo empresarial.

## GRAFICO No. 10 – Organigrama Estructural a nivel gerencial

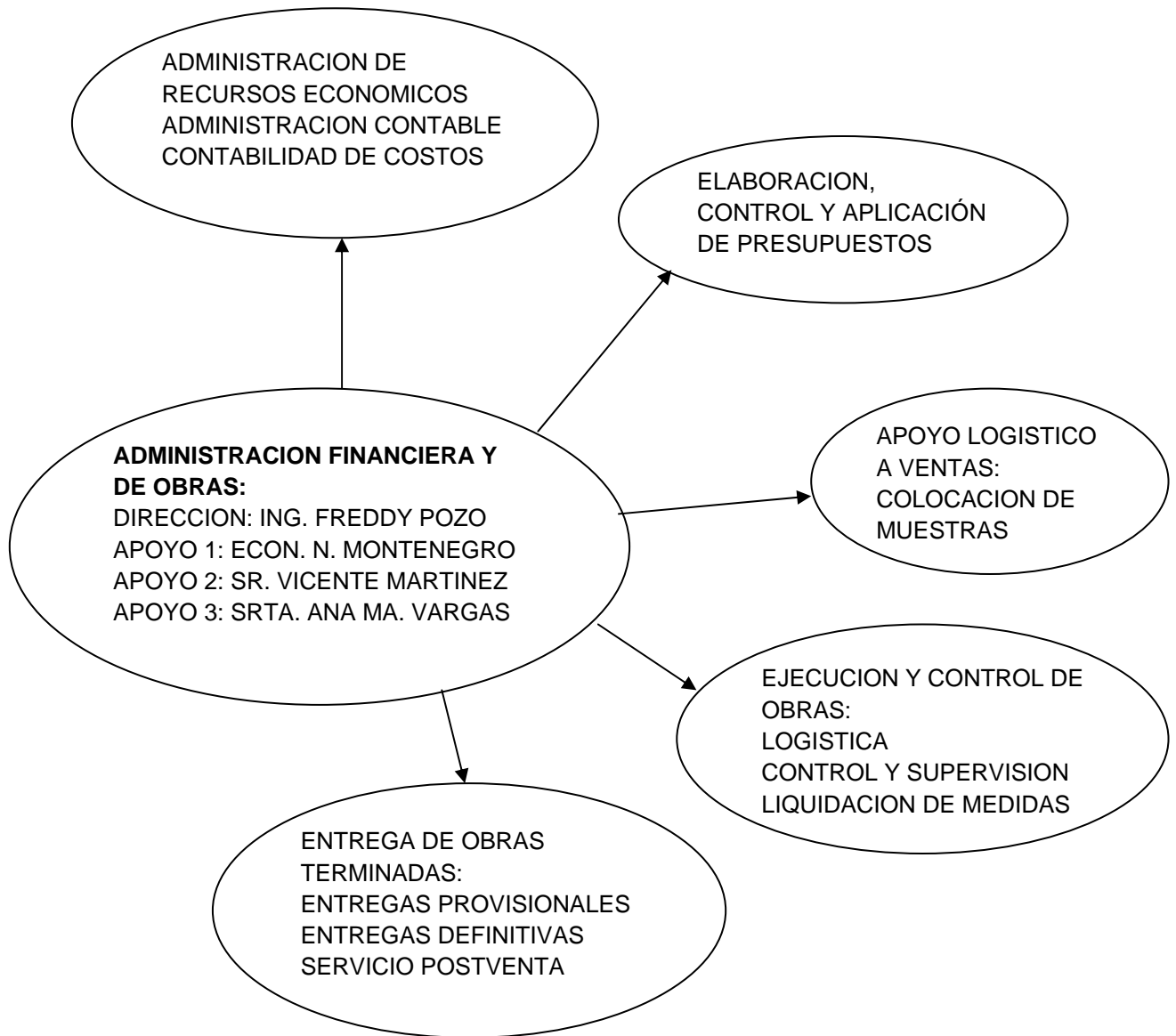


La Gerencia en esta forma de organización se convierte en el vínculo entre los diferentes departamentos de la empresa para poder llevar a cabo las decisiones de la Junta Directiva, la gerencia no puede decidir o actuar de manera individual o independiente.

Bajo la supervisión de la gerencia se encuentran tres grandes departamentos que conforman la empresa en su totalidad, los mismos que son:

- Área administración financiera y ejecución de obras,
- Área de producción y administración de Recursos Humanos, y
- Área comercial que contempla mercadeo y ventas.

## GRAFICO No. 11 – Área de Administración Financiera y de Control de Obras



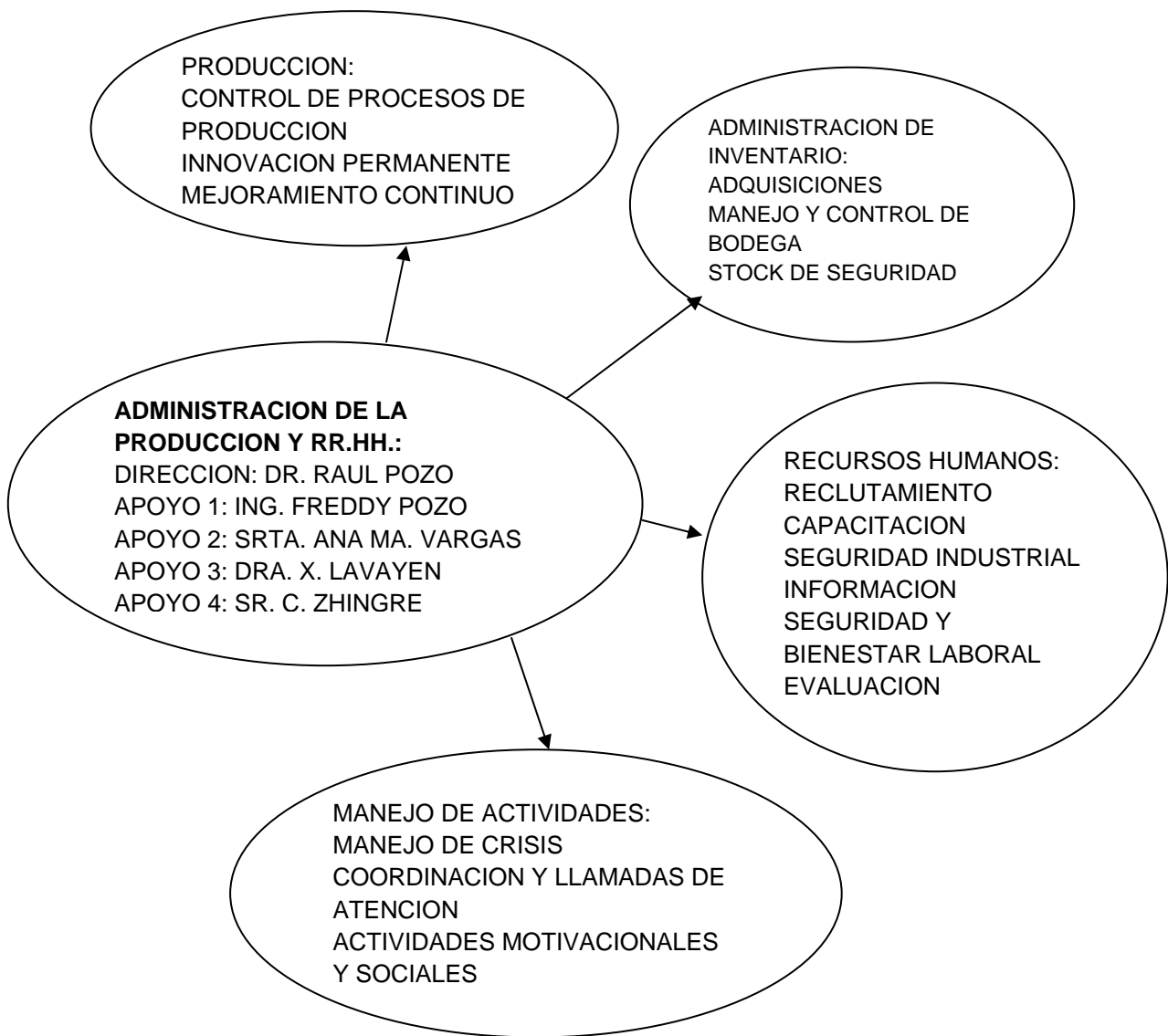
La razón para que la Administración Financiera y Control de Obras se maneje en un solo departamento según los directivos se debe a que los ingresos de la empresa se generan por la ejecución de los trabajos en obras y el manejo financiero se lo hace de manera directa.



La empresa presente en la grafica que el área administrativa, financiera y control de obras esta conformado en un grupo de cuatro personas en la que una es la persona directamente responsable y existe tres personas que son el apoyo a la gestión y cada una en funciones que son de su conocimiento y experiencia, y están distribuidas en cuatro funciones principales.

El área de Administración del recurso financiero, maneja flujos de efectivo para la operatividad de la empresa, y adicional controla las funciones del área de contabilidad y de costos de producción.

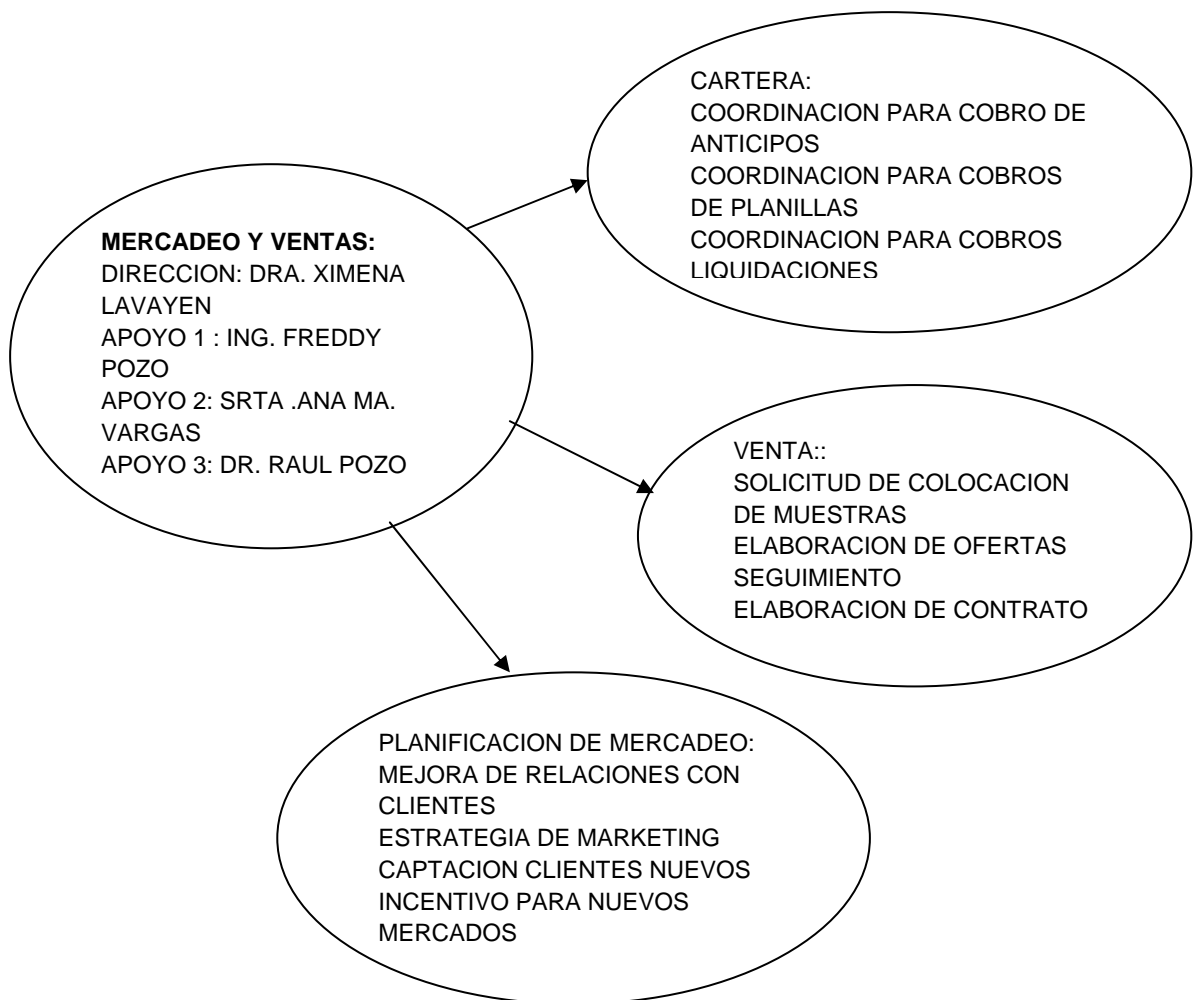
### GRAFICO No. 12 – Área de la Producción y de Recursos Humanos



El área de producción, que cuenta con un equipo de trabajo que coordina funciones de la producción con la finalidad de mantener la calidad, la innovación, También controla los inventarios y manejo de stock de materia prima que este en función al volumen de proyectos o obras ya contratadas.

Dentro de esta área se coordina lo que corresponde al personal, desde lo que es selección, contrataciones, evaluaciones y temas relacionados del recurso humano.

### GRAFICO No. 13 - Área Comercial - Mercadeo y Ventas



El área comercial, que encierra lo que corresponde a mercadeo y ventas, tiene su función principal establecer las técnicas y medios convenientes para encontrar posicionamiento en el mercado, llegar cada día a nuevos clientes, y ofrecer los productos y servicios de la empresa. Concretar las ventas, definir los contratos, y posterior realizar el seguimientos a los valores pendientes en cartera.

### **2.1.2 Análisis del área administrativa**

El área administrativa es una de las áreas principales de la empresa, en tanto que de esta depende el desarrollo de procesos tanto a niveles administración, financiero, y de producción. En la empresa Reveolato, los procesos administrativos están coordinados por la gerencia general, a quien se reporta el estado de los procesos o inconvenientes que se presenten en las funciones que se desarrollen en la parte administrativa de la empresa, el trabajo en equipo es clave y la búsqueda del consenso será la base de la integración y el buen funcionamiento.

Existe muchos valores que rescatar de los directivos, y estos valores son reconocidos por los clientes que tienen contacto directo con estos, la empresa se caracteriza por cumplir sus compromisos adquiridos, sean estos con sus proveedores, sus empleados, el estado y principalmente sus clientes.

Durante todos los años que llevan operando no se tiene conocimiento de incumplimiento en contratos, llevan al día sus pagos tributarios, seguridad social, etc. Se privilegia el buen trato al cliente, y el apoyo técnico profesional es un valor agregado que tiene esta empresa, se piensa en la eficiencia y eficacia cuando se ejecuta las obras a las que son contratados, siempre se procura tener un cliente satisfecho.

Sin embargo en los niveles del personal de mano de obra de instalación de revestimientos, no están suficientemente informados y motivados lo que conlleva a la presencia de inconvenientes en la ejecución de las obras. En esta empresa mediana existe una escasa vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, debido a que la directiva no tiene mayor influencia y muy poca capacidad de liderar procesos de aprendizaje organizacional en un contexto muy cambiante.

#### **2.1.2.1 Determinación de procesos críticos del área administrativa**

El área administrativa se encarga de la organización y asignación de los recursos tanto financieros como recursos tangibles para la ejecución de trabajos y funciones. La base para la existencia de cualquier organización está en el producto o servicio que proporciona a la sociedad. La empresa fabrica e instala revestimientos plásticos y pinturas, por lo tanto los productos finales que esta empresa ofrece son los revestimientos y pinturas propiamente dichos y el servicio de instalación de los mismos.

Para la fabricación de revestimientos y pinturas la materia prima es el elemento físico que se incorpora al proceso para su transformación en el producto. Los materiales que realmente forman parte del producto terminado se conocen con el nombre de materiales directos. Los que tienen importancia secundaria (pequeños y relativamente baratos) o que no se convierten físicamente en parte del producto terminado, se llaman materiales indirectos y suministros.

Los suministros de fabricación de oficina y de ventas son tipos de materiales que a veces se incluyen bajo la descripción general de "almacén", y a medida

que se utilizan, se cargan a las cuentas de costos o gastos apropiados. Cuando se consumen, los suministros de fabricación se cargan a gastos generales de fabricación, que es un costo inventariable.

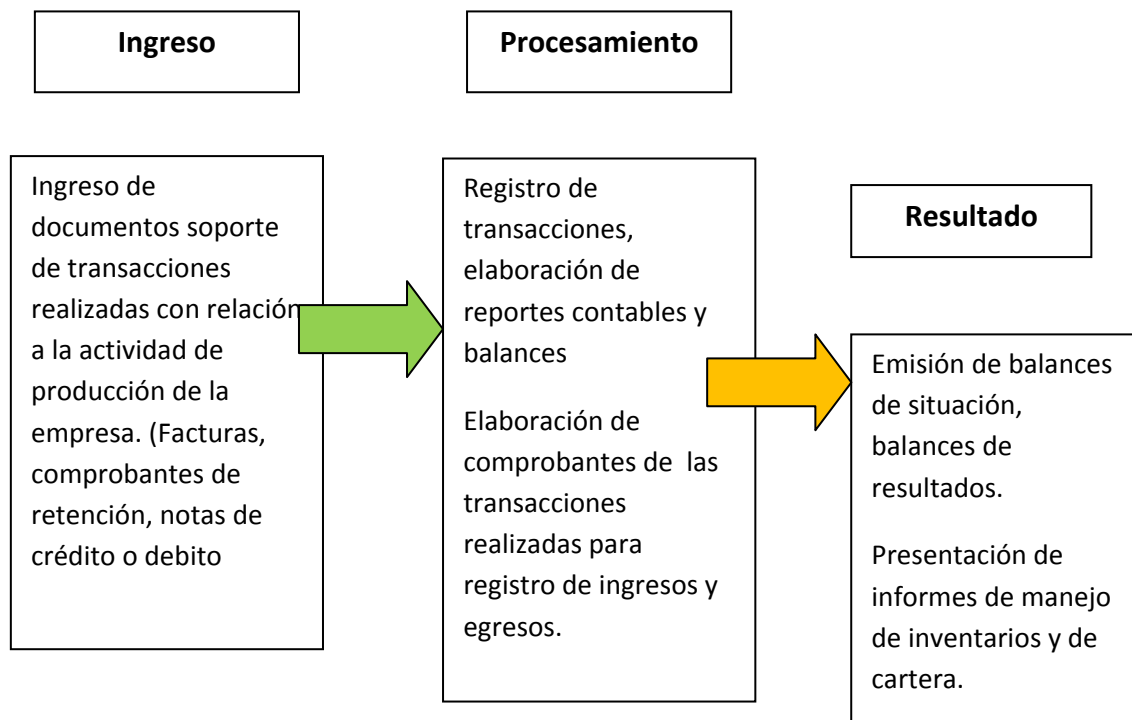
La inadecuada planeación de inventarios con el volumen del trabajo a realizarse ocasiona que en algunos trabajos no se cuente con el material necesario para el desarrollo de obras, y en ocasiones se solicita excesivamente el material lo que conlleva a inventario que en ocasiones se vuelve en desperdicios.

### **2.1.3 Análisis del área financiera y contable**

La empresa al adquirir un contrato establece los plazos, formas de pago para iniciar y desarrollar el trabajo. Se recibe los ingresos iniciales los que se registran como anticipos de clientes y posterior al término del trabajo, estos se registran como ingreso de ventas. En otros casos existe un porcentaje de anticipo y la diferencia se registra a la cuenta por cobrar.

Una vez que se termina la obra, se emite la factura respectiva, y se solicita el pago del saldo pendiente de pago. Esta información es enviada al área de ventas quien se encargara del seguimiento para el cobro de los saldos pendientes. La persona que asiste a la gerencia, de manera diaria revisa los saldos disponibles con los que se cuenta para asignarlos a pagos que se requiera cancelarlos, o para asignación de fondos solicitados para producción o ventas. Según como se disponga de efectivo disponible la gerencia aprueba los pagos o desembolso según la prioridad de los mismos.

## GRAFICO No. 14 – Control Contable y Costos de Producción



En el área contable se receipta todos los documentos soporte de las transacciones realizadas por la operatividad de la empresa así como los ingresos generados por ventas como de ingresos por financiamiento o aportaciones de accionistas. Se procesa toda la información en el modulo de contabilidad con el que cuenta para el manejo de registro de transacciones, y emitir balances mensuales de resultados como balances generales.

El registro de las transacciones se lo hace de manera permanente, para obtener reportes actualizados para la toma de decisiones por parte de la gerencia, y también para el cumplimiento de declaraciones mensuales al SRI, y cierres contables mensuales.

### **2.1.3.1 Determinación de procesos críticos del área financiera**

La administración del recurso financiero es un factor crítico en la empresa ya que a pesar de su rentabilidad en los proyectos que realiza, en ocasiones presente problemas de liquidez, y no cuenta con el recurso necesario oportuno para cubrir los fondos de obligaciones con terceros en las fechas indicadas al proveedor. La empresa cuenta con un sistema financiero contable llamado SIAF, con una versión que no permite dinamizar las operaciones, registros y casi nada de controles de cruce o análisis de información, ya que lo básico de importar información a Excel para generación de reportes gerenciales y de tipo analítico es posible acceder de manera oportuna. Y el sistema no cuenta con un modulo de reportes gerenciales.

Inexistencia de un proceso de seguimiento y de control de los valores que existen en cuentas por cobrar conlleva a que no se haga una gestión adecuada y permanente de los valores pendientes por cobrar. Gestión que es necesaria para tener presencia ante el departamento de tesorería o de pagos del cliente, y se agilite el proceso para la emisión del pago.

### **2.1.4 Análisis del área comercial y ventas**

La Junta Directiva sabe que la cultura es un factor educativo y cohesionado, pues el dueño o director de una empresa no puede solo llevar a cabo la estrategia requiere el apoyo. Los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, lo que esta faltando en REVELATO es capacitación y educación continua de la fuerza de ventas, de tal manera que se pueda generar un conjunto de creencias y valores, estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión

compartida que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

#### **2.1.4.1 Determinación de procesos críticos del área comercial y ventas**

Falta una permanente capacitación tanto a nivel motivacional como de conocimiento de lo que es la industria y los productos que ofrece, que permita al agente de ventas desarrollar total destreza de conocimiento y de ideas a ofrecer al cliente, tanto en una preparación en negociación que le permite total independencia al cierre de negociaciones o contratos.

La empresa carece de planificación en cuanto al estudio del mercado actualizado que permita saber de cómo crece la competencia y que esta ofreciendo al mercado, ya que cierta información proporcionada por la empresa para este estudio estaba en base a datos de hace seis años. Y buscando en medios de comercialización se encontró nuevas empresa que son competencia para la empresa.

## **2.2 Análisis FODA**

El análisis FODA se lo ha enfocado solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Hemos resaltado las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



### 2.2.1 Fortalezas

**Respaldo técnico y profesional**, la empresa cuenta con el conocimiento y el personal calificado en cuanto a técnicas de aplicación, combinación de materiales, y como obtener la mejor calidad de los productos.

**Aceptable manejo financiero**, se cuenta con un aceptable nivel de manejo de las finanzas de la empresa, se controla de manera adecuada los costos, los gastos, tanto que existe liquidez oportuna y necesaria para cubrir las obligaciones de pagos.

**Clientes cautivos**, la innovación que se desarrolla en los servicios y aun mas en los productos conlleva a que los clientes no cuente con otro oferente en el mercado que pueda ofrecer el mismo producto que Reveslato ofrece, porque sus productos, diseños y calidad es desarrollada en la parte productiva de la empresa, lo que le permite que para mantenimientos y ampliación del trabajo, el cliente tenga que necesariamente a la empresa.

**Productos de buena calidad**, la experiencia y la tecnología que ha permitido que se consiga productos de calidad, que sean de aceptación y aprobación del cliente.

**Ambiente de trabajo adecuado**, en la empresa se ha logrado mantener un agradable ambiente de trabajo tanto que es favorable y contribuye a la comunicación y el desarrollo de las funciones de trabajo.

**Logística eficaz en área de servicios**, la adecuada dirección ha permitido que se establezca una adecuada atención a los requerimientos de los clientes, y

que exista una respuesta oportuna y correcta al servicio que el cliente demanda.

**Baja rotación del personal de instalación**, los trabajadores de la parte operativa de instalación son estables y se percibe que están a gusto con su trabajo y el ambiente del mismo, por lo cual la rotación del personal de la sección de instalación ya tiene algunos años trabajando con la empresa, y es bueno para la empresa ya que es un personal que está capacitado y sabe como hacer un trabajo de calidad.

**Innovación en formulación de productos**, la experiencia de la empresa, así como la capacitación constante, han contribuido a desarrollar e investigar la creación de mejores productos y novedades que aporten a la actividad industrial de la empresa, que se refleja en la aceptación por parte del cliente.

### **2.2.2 Oportunidades**

**Crecimiento de la industria de construcción**, el aumento de la población y extensión de la misma a poblar nuevas lugares de la geografía han permitido que la demanda de unidades inmobiliarias sea mayor, así han nacido empresas inmobiliarias que trabajan con uno o más proyectos de vivienda. Por el incremento de la población también aporta al crecimiento de los negocios, que demanda de centros comerciales, edificios para oficinas, y otras unidades inmobiliarias para algunas actividades del mercado.

**Inexistente comercialización de revestimientos**, en el mercado no se ha formalizado esta actividad y no ofrece aun tecnificación, calidad y garantía a lo que el cliente espera obtener.

**Tendencia hacia la Industrialización**, la globalización demanda que muchas actividades existentes en el mercado vayan ganando especialización, y adopten estándares que permitan alcanzar calidad, por lo que el mercado poco a poco va exigiendo y prefiriendo un servicio de garantía, que se obtiene a través de industrializar la actividad, ya que permite subir el nivel de calidad en los trabajos.

**Políticas tributarias encaminadas a reducir la informalidad**, la tendencia a nivel global y de la mayoría de los gobiernos es establecer sistemas de control en todo lo referente a actividades económicas, comerciales o servicios por lo que se encamina a que los trabajos informales tiendan a desaparecer.

### **2.2.3 Debilidades**

**Débil planificación de mercadeo y ventas**, ya que no existe primero un estudio permanente de la competencia que está apareciendo en el mercado y que productos está colocando en el mismo. Y no existe una planificación de acciones a seguir tanto de corto o largo plazo que se pueda proyectar un incremento en ventas.

**No hay planes de capacitación para el personal**, existe algunos cargos tanto a nivel de planta de producción, como instalación o en la parte administrativa-financiera que el personal demuestra carencia en conociendo y desarrollo de destrezas que podría mejorarlas con una capacitación y retroalimentación constante.

**Deficiente supervisión en área de instalación**, la falta de planificación y comunicación hacia la parte de supervisión de obra ha conllevado a que no se tome ciertos controles en el proceso de instalación que descuida en ocasiones

ejecutar un trabajo en su totalidad de calidad, y que existe desperdicio de material.

**No existe mantenimiento a maquinaria**, no existe planificación o calendario que indique tanto la forma de utilización de maquinas y cuando la maquina debe parar para una revisión y mantenimiento de maquinas, y que permita un mejor rendimiento y productividad.

**No existe postventa**, no hay una gestión de seguimiento posterior a la entrega de los trabajos realizados que permita una evaluación de cuestiones tanto de material, equipos y planificación que podría mejorarse, y lo más importante mantener y lograr un cliente satisfecho.

**Seria dificultad en recuperación de cartera**, no existe un permanente seguimiento de los valores pendientes en cuentas por cobrar, por lo cual no hay una gestión efectiva para el cobro de cartera.

**Espacio físico insuficiente en fábrica**, conforme han pasado los años y por la operatividad de la empresa ha crecido por lo que las instalaciones tanto del área de producción como oficinas administrativas es ya un espacio pequeño para las operaciones.

**No hay políticas adecuadas de compra de materia prima**, no existe normas establecidas y claras para la adquisición de materia prima, tanto que no existe planificación de requerimiento de materiales en proyección a las obras en que la empresa esta adquiriendo contratos.

#### **2.2.4 Amenazas**

**Comercio informal, competencia desleal,** en el mercado aun esta presente la realización del trabajo de revestimientos y de pinturas de manera más artesanal, que a la final no ofrece garantía ni calidad.

**Desabastecimiento de materias primas,** la empresa al querer mantener y ofrecer calidad, busca materias primas que ofrezcan esas características y obviamente a precios accesibles, sin embargo en el mercado ecuatoriano existe pocos proveedores que ofrezcan variedad en productos con calidad, y precios convenientes para producir y comercializar el producto final.

**Inestabilidad económica, política y jurídica del país,** el entorno macroeconómico del país por lo menos en los dos últimos años, se ha mantenido en cierta incertidumbre frente la inestabilidad de gobierno y los constantes cambios tanto en las funciones ejecutiva, legislativa, y judicial del país, así como los cambios en planes de gobierno, constitución, políticas, y leyes.

**Altos precios de los servicios básicos (Luz eléctrica),** la baja producción nacional no permite contar con precios convenientes a la utilización de la energía eléctrica que en los últimos años se ha acudido a la compra a países vecinos, o establecer planes de recorte de energía.

## 2.2.5 Matrices

La matriz fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) en REVESTISA se considera un instrumento de ajuste importante que contribuya a desarrollar estrategias para incrementar la rentabilidad, eficiencia y eficacia en la empresa:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades
- Estrategias de debilidades y oportunidades,
- Estrategias de fortalezas y amenazas y
- Estrategias de debilidades y amenazas.

### 2.2.5.1 Matriz Fortalezas-Oportunidades

CUADRO No. 13 – Matriz de Fortalezas frente a las Oportunidades

	<b>FORTALEZAS-F</b>
	1. Respaldo técnico y profesional
	2. Clientes cautivos
	3. Producto de buena calidad
	4. Logística eficaz en área de servicios
	5. Baja rotación del personal de instalación
	6.- Ambiente interno de trabajo adecuado
	7.- Innovación en la formulación de productos
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>
1.- Crecimiento de la industria de la construcción	1.- Iniciar una campaña de visitas a obras en construcción para incrementar la lista de clientes (F1,F3,O1)
2.- No hay comercialización de revestimientos industrializados	2.- Diseñar una política de descuentos según volúmenes de compra (F1,F2,O1)
3.- Políticas tributarias encaminadas a reducir la informalidad	3.- Instalación de tiendas especializadas en la comercialización de revestimientos (F1,F3,O3)

## Las estrategias fortalezas – oportunidades

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Los directivos de la empresa quieren que su organización estuviera en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene fortalezas importantes, que conjugándolas con las oportunidades del mercado se podrá fortalecer a la empresa en el mercado.

### 2.2.5.2 Matriz Debilidades –Amenazas

CUADRO No. 14 - Matriz de Debilidades frente a las Amenazas

	<b>DEBILIDADES-D</b>
	1.- Débil planificación de mercadeo y ventas
	2.- No hay planes de capacitación para el personal
	3.- Deficiente supervisión en instalación
	4.- No hay políticas adecuadas de compra de M.P
	5.- No hay una gestión adecuada de postventa
	6.- Dificultad en recuperación de cartera
	7.- No hay mantenimiento a maquinaria
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIAS-DA</b>
1.- Comercio informal, competencial desleal.	1,- Optimizar el sistema de entrega , liquidación y facturación de obras (D3,D6, A2, A3)
2.- Desabastecimiento de Materias Primas a nivel mundial	2,- Realizar un plan de inversión en compra de materia prima (D4,A2)
3.- Inestabilidad económica, política y Jurídica del país	3,- Diseñar un plan de mantenimiento preventivo a maquinaria (D7,A1,A4)
4.- Altos precios de los servicios básicos	

## Las estrategias debilidades - amenazas

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. La organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

### 2.2.5.3 Matriz Debilidades-Oportunidades

CUADRO No. 15 Matriz de Debilidades frente a las Oportunidades

	<b>DEBILIDADES-D</b>
	1.- Débil planificación de mercadeo y ventas
	2.- No hay planes de capacitación para el personal
	3.- Deficiente supervisión en instalación
	4.- No hay políticas adecuadas de compra de materia prima
	5.- No hay una gestión adecuada de postventa
	6.- Dificultad en recuperación de cartera
	7.- No hay mantenimiento a maquinaria
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
1.- Crecimiento de la industria de la construcción	1.- Implementación de un departamento de mercadeo y ventas (D1,D5,O1)
2.- No hay comercialización de revestimientos industrializados	2.- Hacer un manual de procedimientos para la instalación de revestimientos (D3,O1)
3.- Políticas tributarias encaminadas a reducir la informalidad	3.- Plan agresivo de capacitación para el personal de planta e instalaciones (D2, D3, F2, F4).



## Las estrategias debilidades - oportunidades

REVESTISA pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

### 2.2.5.4 Matriz Fortalezas- Amenazas

CUADRO No. 16 Matriz de Fortalezas frente a las Amenazas

<b>FORTALEZAS-F</b>	
	1. Respaldo técnico y profesional
	2. Clientes cautivos
	3. Producto de buena calidad
	4. Logística eficaz en área de servicios
	5. Baja rotación del personal de instalación
	6.- Ambiente interno de trabajo adecuado
	7.- Innovación en la formulación de productos
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIAS-FA</b>
1.- Comercio informal, competencial desleal.	1. Desarrollar productos alternativos a bajo costo (F1, F3,F7 A1,A3)
2.- Desabastecimiento de Materias Primas a nivel mundial	2. Realizar revisiones periódicas a los sistemas de costeo (F1,A1,A2,A3,A4)
3.- Inestabilidad económica, política y Jurídica del país	
4.- Altos precios de los servicios básicos	

## Las estrategias fortalezas - amenazas

Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que la organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

## 2.2.5.5 Matriz de Estrategias

CUADRO No. 17 – Matriz de Estrategias

	<p><b>FORTALEZAS-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Respaldo técnico y profesional</li> <li>2.Clientes cautivos</li> <li>3.Producto de buena calidad</li> <li>4.Logística eficaz en área de servicios</li> <li>5.Baja rotación del personal de instalación</li> <li>6.Ambiente interno de trabajo adecuado</li> <li>7.Innovación en la formulación de productos</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Débil planificación de mercadeo y ventas</li> <li>2.No hay planes de capacitación para el personal</li> <li>3.Deficiente supervisión en instalación</li> <li>4.No hay políticas adecuadas de compra de materia prima</li> <li>5.No hay postventa</li> <li>6.Dificultad en recuperación de cartera</li> <li>7.No hay mantenimiento a maquinaria</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la industria de la construcción</li> <li>2. No hay comercialización de revestimientos industrializados</li> <li>3. Políticas tributarias encaminadas a reducir la informalidad</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Iniciar una campaña de visitas a obras en construcción para incrementar la lista de clientes (F1,F3,O1)</li> <li>2. Diseñar una política de descuentos según volúmenes de compra (F1,F2,O1)</li> <li>3. Instalación de tiendas especializadas en la comercialización de revestimientos (F1,F3,O3)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un departamento de mercadeo y ventas (D1,D5,O1)</li> <li>2. Hacer un manual de procedimientos para la instalación de revestimientos (D3,O1)</li> <li>3. Plan agresivo de capacitación para el personal de planta y de instalación (D2,D3,F2,F4)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercio informal, competencial desleal.</li> <li>2. Desabastecimiento de Materias Primas a nivel mundial</li> <li>3. Inestabilidad económica, política y Jurídica del país</li> <li>4. 4. Altos precios de los servicios básicos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar productos alternativos a bajo costo (F1, F3,F7 A1,A3)</li> <li>2. Realizar revisiones periódicas a los sistemas de costeo (F1,A1,A2,A3,A4)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar el sistema de entrega , liquidación y facturación de obras (D3,D6, A2, A3)</li> <li>2. Realizar un plan de inversión en compra de materia prima (D4,A2)</li> <li>3. 3. Diseñar un plan de mantenimiento preventivo a maquinaria (D7,A1,A4)</li> </ol>

## 2.3 Análisis Financiero

Por medio de este análisis se podrá determinar exactamente las actividades y rubros de cuentas que requieren de una mayor atención como de la aplicación de un plan de acción y controles, que aporte a obtener mejores resultados financieros para la empresa.

### 2.3.1 Estados Financieros

Adjunto anexos

- Balances Generales 2004 – 2005 – 2006 – 2007 - 2008
- Balances de Resultados 2004 – 2005 – 2006 – 2007 – 2008

#### 2.3.1.1 Análisis Horizontal

CUADRO No. 18 – Variaciones Balance General Revelato

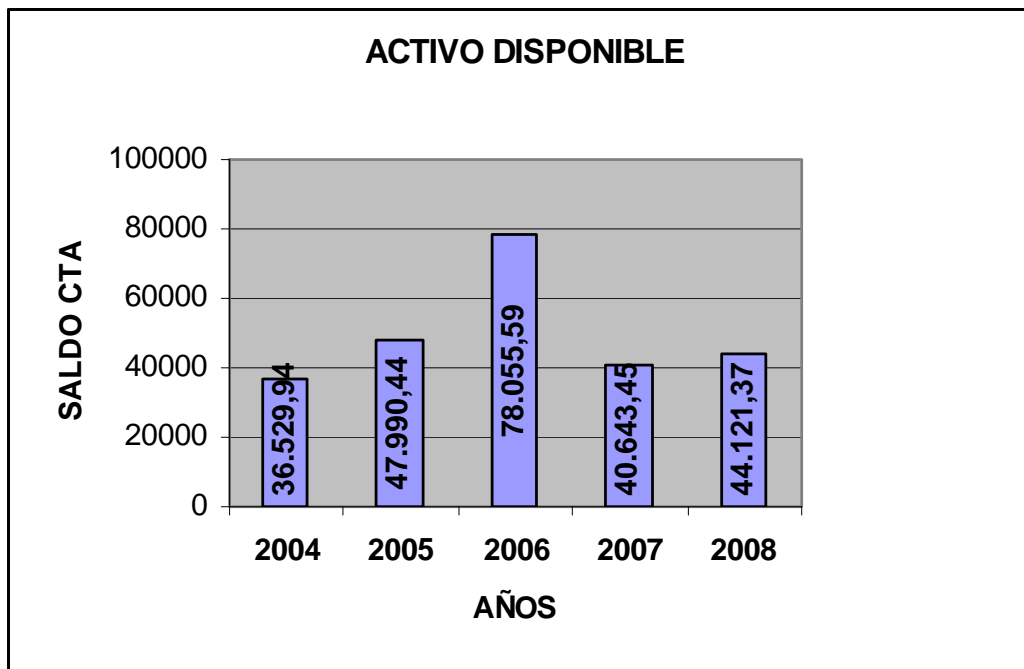
<b>REVELTADO CIA LTDA</b>					
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>AÑOS 2004 - 2005 - 2006 -2007 – 2008</b>					
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>					
<b>NOMBRE DE CTA CTE / AÑOS</b>	<b>AÑO BASE 2004</b>	<b>VARIAC % 2005</b>	<b>VARIAC % 2006</b>	<b>VARIAC % 2007</b>	<b>VARIAC % 2008</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>					
DISPONIBLE	100,00%	131.46%	213.99%	111.29%	120.84%
EXIGIBLE	100,00%	54,49%	95,25%	121,90%	142,67%
REALIZABLE	100,00%	110,02%	111,93%	113,57%	115,38%
ACTIVOS FIJOS	100,00%	37,31%	73,96%	112,29%	163,22%
ACTIVOS DIFERIDOS	0,00%	0,00%	100,00%	125,41%	116,72%
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>					
<b>PASIVO</b>					
CTAS POR PAGAR	100,00%	78,07%	111,00%	103,15%	131,28%
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
RESERVAS	100,00%	102,06%	124,04%	171,48%	212,82%
RESULTADOS	100,00%	585,44%	1264,20%	1727,73%	801,04%

## ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL - CUENTAS DE ACTIVO

**Activo disponible**, en comparación al año base 2004, en el año 2005 presenta un incremento del 30%, y para el 2006 el incremento es del 113%, siendo un año de buenos ingresos y aumento en la operatividad de la empresa, sin embargo considero que debía haberse aplicado a una inversión para no tener esos recursos improductivos.

Sin embargo para el los años 2007 y 2008, ya baja el flujo de el disponible, que se mantiene en los similares valores que los años anteriores, es decir con un promedio de saldos de 40.000 a 45.000 dólares.

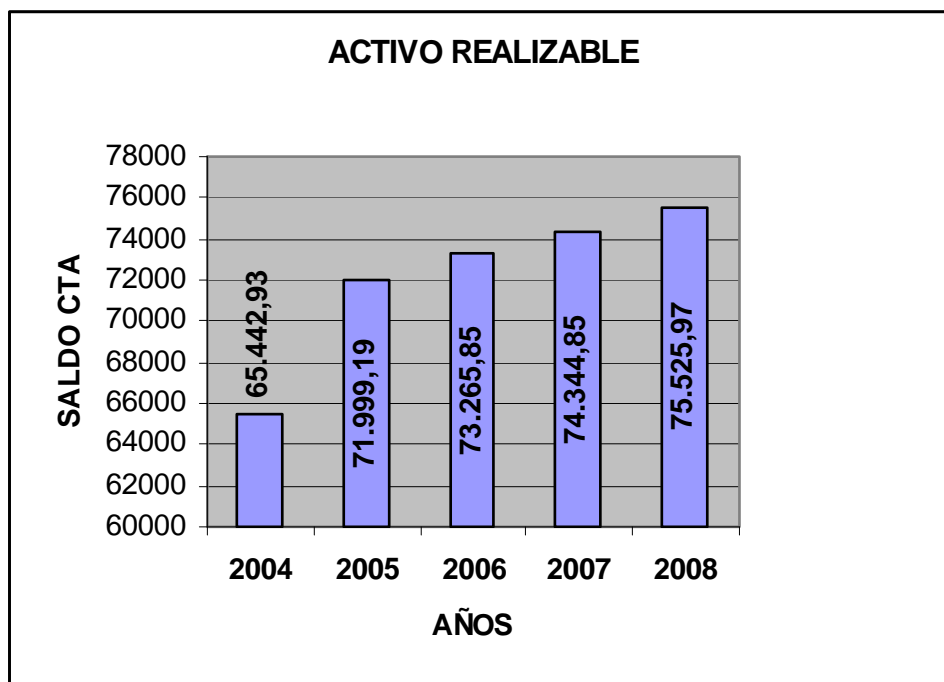
**GRAFICO No. 15 - Activo Disponible**



**Activo Realizable**, presente un incremento anualmente, en relación al año base 2004, al 2005 existe un incremento del 10%, se mantiene para el año 2006.

Para el año 2007 se incremento un 13% y para el año 2008 hay un crecimiento del 15%. En este grupo están contemplados todos los inventarios, lo cual presente un incremento cada año, lo cual esta en relación al incremento de las ventas, y demanda de incremento a los niveles de inventarios.

**GRAFICO No. 16 - Activo Realizable**

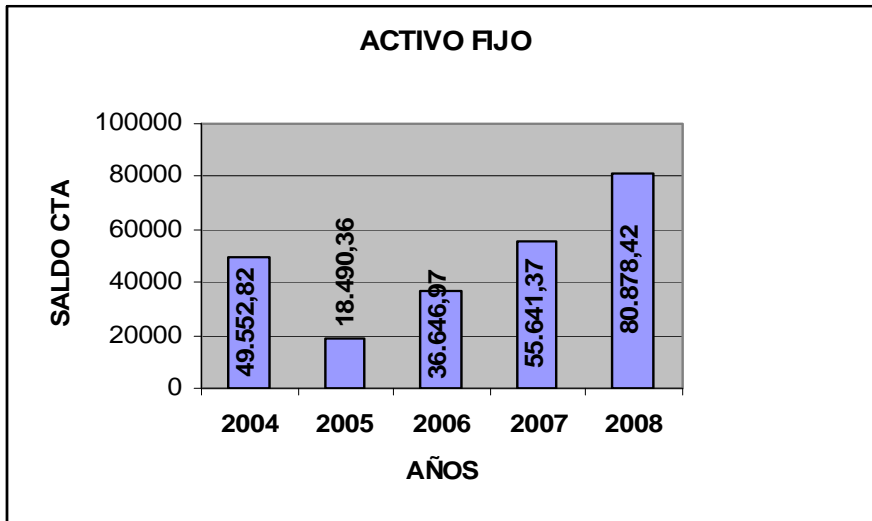


**Activo Fijo**, la empresa cuenta con un incremento considerable en este grupo de cuentas en los años 2006, 2007 y 2008, debido a la renovación de equipo de la producción y de la unidad de transporte para movilización de materiales.

Es así como en el año 2004 se contaba con un edificio que se lo vende para el 2005, ya que no era productivo para la actividad operativa de la empresa, y en los siguientes años se invierte en compra de una maquinaria, y renovar la unidad de transporte, para movilización de equipo y materiales para la

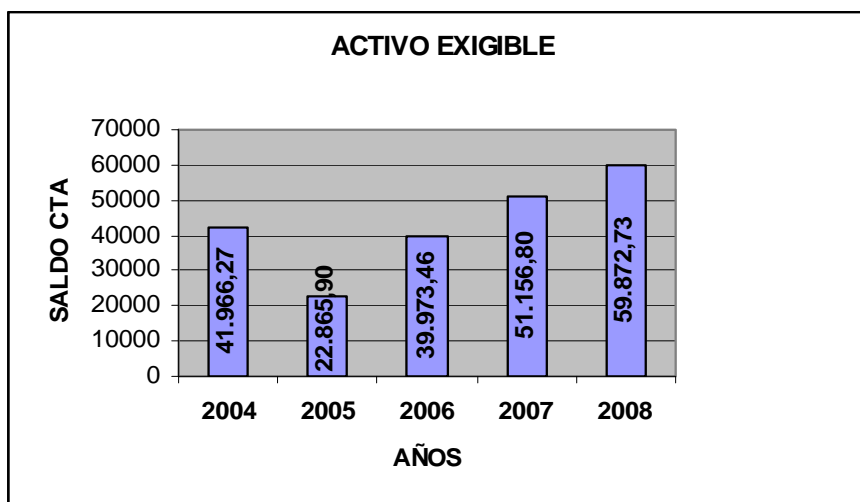
construcción, la diferencia es hasta el año 2008 que se invierte en un terreno y algo de construcción.

**GRAFICO No. 17 – Activo Fijo**



**Activo exigible**, en comparación al año base 2004, para el 2005 la cuenta decrece en un 50%, pero su saldo al siguiente año presente un incremento de y en el 2007 y 2008 supera la base en un 21% y 42% respectivamente.

**GRAFICO No. 18 – Activo Exigible**

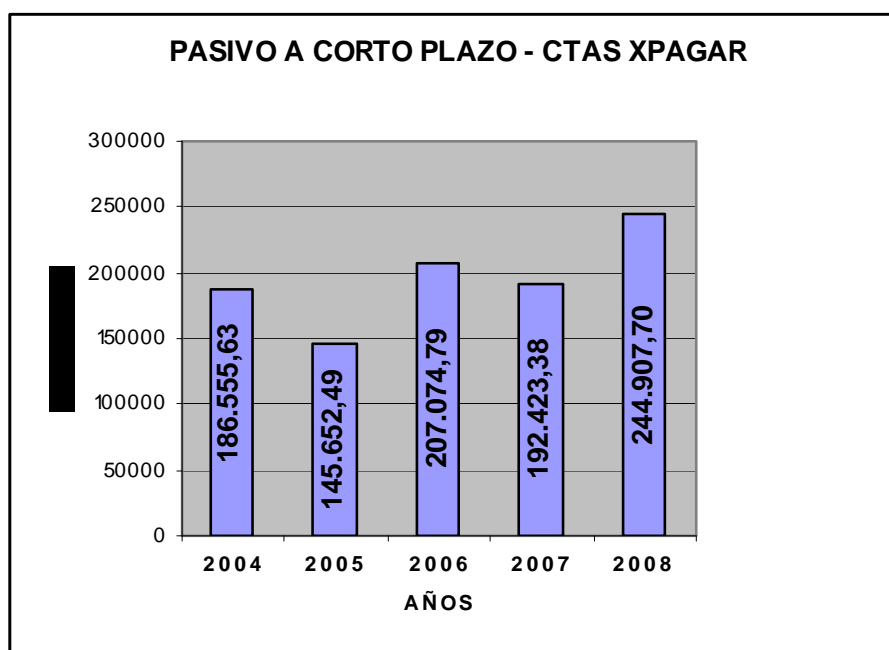


## ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL - CUENTAS DE PASIVO Y PATRIMONIO

**Pasivo de corto plazo**, que contempla los rubros pendientes de pago a proveedores y a los accionistas, siendo estos dos los mas representativos.

Para los años 2006, 2007 y 2008 tiene un crecimiento considerable es así que se incrementa en un 11%, 4% y 31% respectivamente a cada año, que se considera que el incremento se da por el aumento de las operaciones de la producción que se refleja en las ventas que han tenido un crecimiento constante.

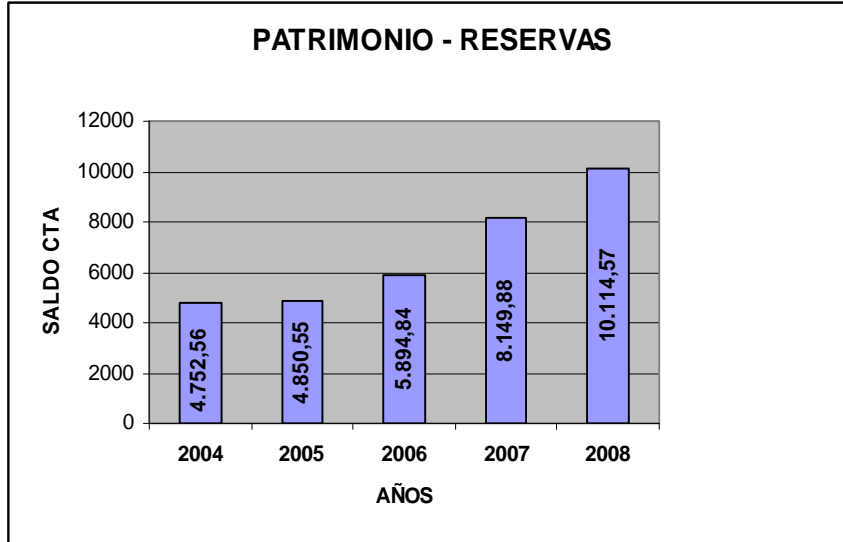
**GRAFICO No. 19 – Pasivo a Corto Plazo – Ctas por Pagar**



**Reservas**, presente un crecimiento considerable en reservas legal, que en comparación al año base 2004, al 2005 incrementa un 2.60%, al 2006

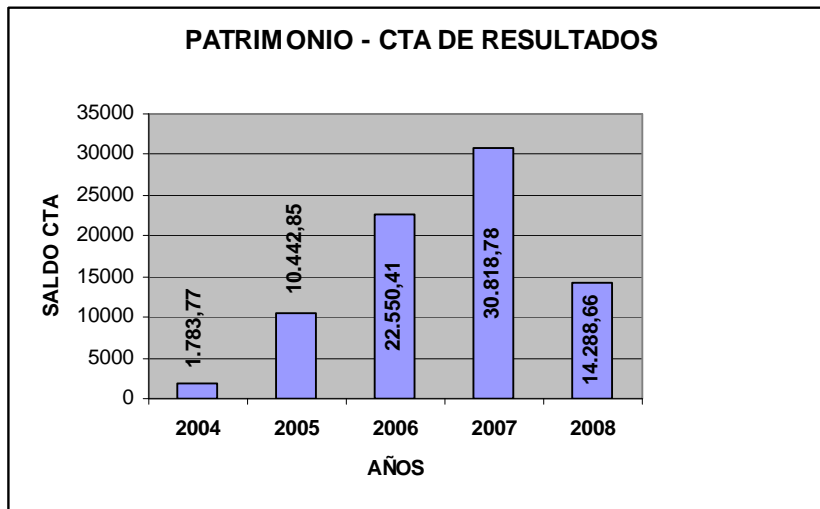
incrementa un 24.04%, al 2007 se incrementa el 71.48% y al 2008 se incremento el 112%.

**GRAFICO No. 20 – Patrimonio – Reservas**



**Cuenta de Resultados,** la empresa presenta en base a los resultados del 2004, un incremento considerable de las utilidades del 2005. Es importante resaltar que en el 2004 la utilidad real fue de US\$ 5461.32 pero se conjuga la perdida del año 2003 lo que queda una utilidad neta de US\$ 1783.77.

**GRAFICO No. 21 – Patrimonio – Cuenta de Resultados**





Con esa aclaración, se puede indicar las utilidades presenta un incremento de un año al siguiente, así del 2005 al 2006 se incremento en un 100%, al 2007 en comparación al 2005 se incrementa el 195%, siendo los últimos años los mejores para la empresa. Ya que para el 2008 la utilidad decrece y en base al 2005 el crecimiento es apenas del 36%.

## ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE DE RESULTADOS

CUADRO No. 19 – Balance de Resultados (histórico)

<b>REVELTADO CIA LTDA</b>					
<b>BALANCES DE RESULTADOS</b>					
<b>NOMBRE DE CTA CTE / AÑOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	202,579.42	338,478.40	486,334.47	549,025.58	488,889.77
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION</b>	197,935.49	272,109.15	395,793.59	446,961.47	390,261.37
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	4,643.93	66,369.25	90,540.88	102,064.11	98,628.40
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	6,830.76	11,919.02	6,965.46	4,163.18	6,481.09
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	53,519.44	45,559.70	61,723.67	67,082.15	77,858.65
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	60,350.20	57,478.72	68,689.13	71,245.33	84,339.74
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DE OPERACIÓN</b>	-55,706.27	8,890.53	21,851.75	30,818.78	14,288.66
<b>(+) TOTAL DE OTROS INGRESOS</b>	61,167.59	3,461.79	698.66	0.00	0.00
<b>(-) TOTAL DE OTROS EGRESOS</b>	0.00	1,909.47	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO ANTES</b>	5,461.32	10,442.85	22,550.41	30,818.78	14,288.66
<b>DE PARTICIPACIONES</b>					

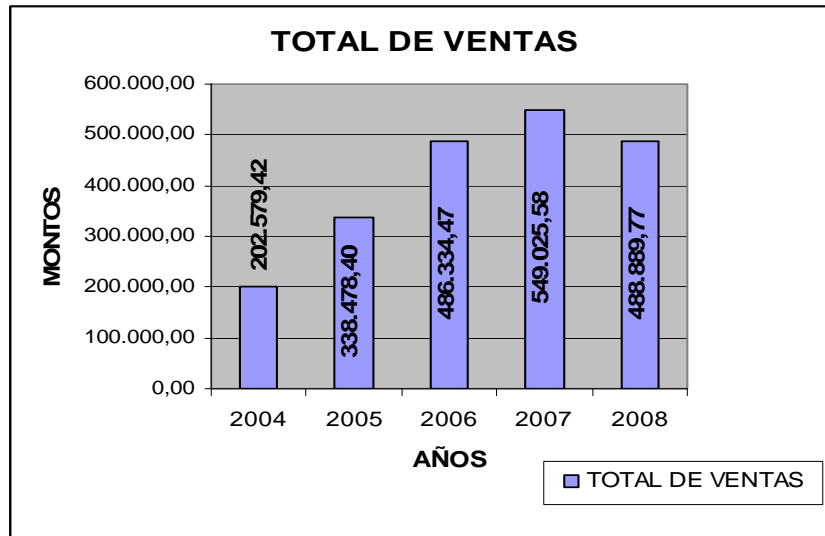
CUADRO No. 20 – Porcentajes de Variación – Balance de Resultados

**REVELTADO CIA LTDA  
BALANCES DE RESULTADOS  
AÑOS 2004 - 2005 - 2006 -2007 – 2008  
SALDOS AL 31 DICIEMBRE**

NOMBRE DE CTA CTE / AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>100.00%</b>	167.08%	240.07%	271.02%	241.33%
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>100.00%</b>	137.47%	199.96%	225.81%	197.17%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>100.00%</b>	1429.16%	1949.66%	2197.80%	2123.81%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
TOTAL GASTOS DE VENTAS	<b>100.00%</b>	174.49%	101.97%	60.95%	94.88%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	<b>100.00%</b>	85.13%	115.33%	125.34%	145.48%
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100.00%</b>	95.24%	113.82%	118.05%	139.75%
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DE OPERACIÓN</b>	<b>100.00%</b>	-15.96%	-39.23%	-55.32%	-25.65%
<b>MAS OTROS INGRESOS</b>					
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS</b>	<b>100.00%</b>	5.66%	1.14%	0.00%	0.00%
<b>MENOS OTROS EGRESOS</b>					
<b>TOTAL DE OTROS EGRESOS</b>	<b>100.00%</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>100.00%</b>	191.21%	412.91%	564.31%	261.63%
<b>DE PARTICIPACIONES</b>					

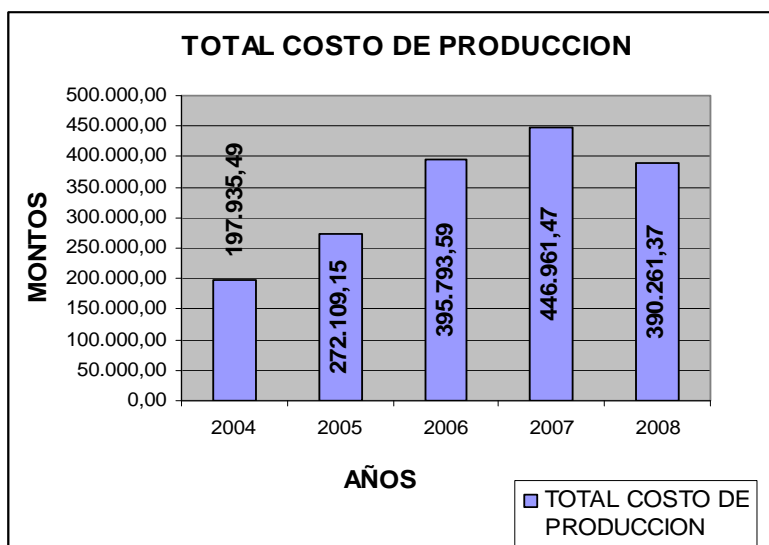
**Total de Ventas**, en comparación al año base las ventas han incrementado al 2005 en un 67%, para el año 2006 en un 140%, para el año 2007 se incremente en un 171% y finalmente para el 2008 el incremento alcanza un 141%. Así presenta los mejores años de incremento de ventas en los años 2006 y 2007 teniendo una baja para el 2008.

**GRAFICO No. 22 - Total de Ventas**



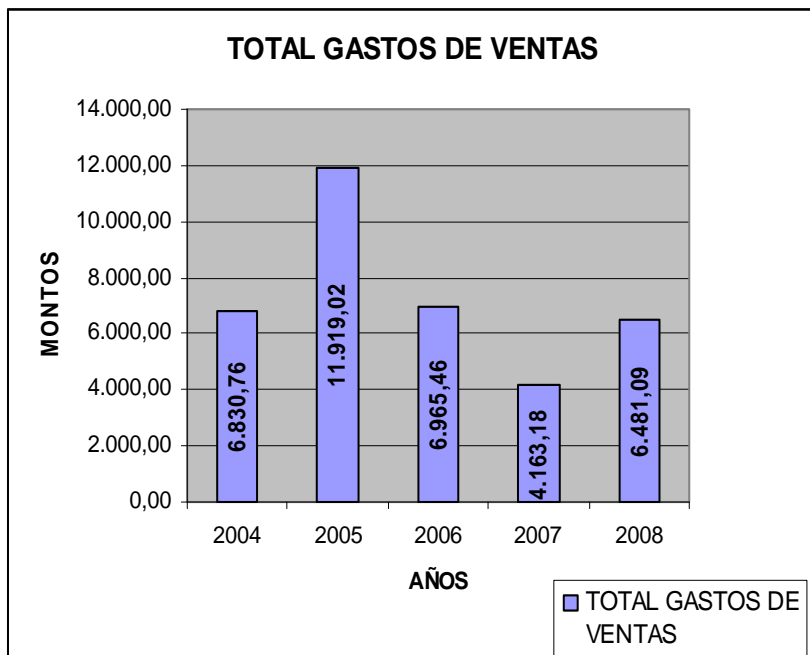
**Costo de producción**, este rubro igualmente presente incrementos en los últimos cinco años los cuales obviamente van casi en relación al incremento de las ventas ya que la demanda del mercado exige que la empresa aumente su producción. Es así que todos los incrementos en relación al año base el 2004 presentan los siguientes incremento al 2005 del 37%, para el 2006 el incremento esta en 99%, para el 2007 el incremento es el 125% y finalmente al 2008 el incremento es el 98%.

**GRAFICO No. 23 - Total Costo de Producción**



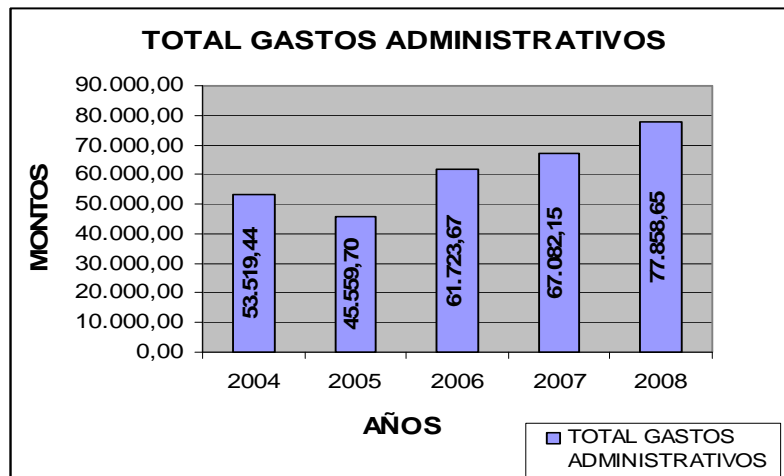
**Gasto de ventas**, en comparación al año base 2004, el 2005 presenta un incremento del gasto de 74% pero este incremento es controlado al siguiente año y es así como para el 2006 el incremento del gasto de ventas es de apenas del 2%, y la tendencia aplica para el resto de los años y tenemos para el 2007 un decrecimiento del de un 40% y para el 2008 el decrecimiento es solo del 6%.

**GRAFICO No. 24 – Total Gastos de Ventas**



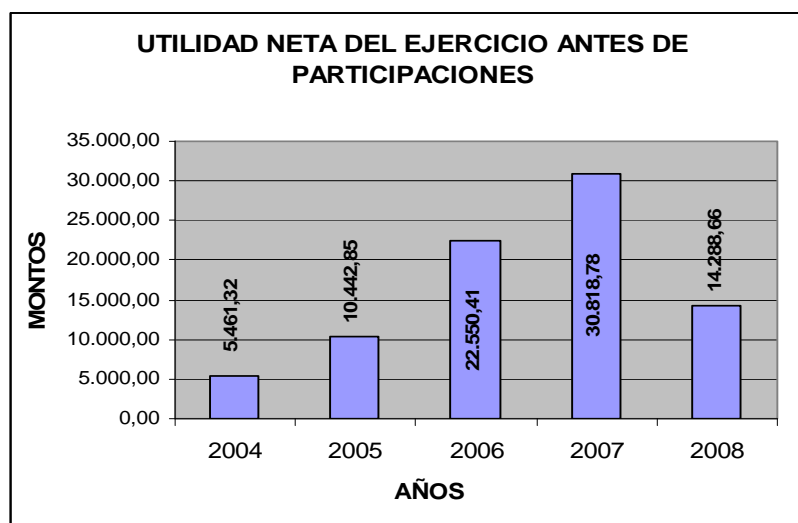
**Gastos Administrativos**, en comparación al año base 2004 al 2005 tiende a un decrecimiento del 15%, sin embargo para el 2006 el crecimiento alcanza el 15%, y sigue el incremento al 2007 en el 25% y en le 2008 el 45%.

## GRAFICO No. 25 - Total Gastos Administrativos



Utilidades netas antes de participaciones, la empresa presenta un incremento considerable en las utilidades netas antes de participaciones, así en relación al año 2004 para el 2005 la utilidad tiene un incremento del 90%, para el 2006 supera totalmente y alcanza un incremento del 312%, para el 2007 el 564% y para el 2008 el incremento es del 161%.

## GRAFICO No. 26 - Utilidad Neta del Ejercicio antes de Participaciones



### 2.3.1.2 Análisis Vertical

Este análisis vertical permite visualizar como esta compuesto tanto el balance general como el balance de resultados en sus diferentes cuentas que estos balances contengan. Se podrá identificar que cuentas son las más representativas por el rubro dentro del balance al que corresponda. Se ha tomado la información de los balances de los años 2004 – 2005 – 2006 – 2007 y 2008 de la empresa REVELATO para realizar el análisis antes indicado.<sup>7</sup>

Los rubros del balance de resultados de los últimos cinco años en comparación de sus variaciones de año a año nos indica que en las ventas existe un incremento del 2004 al 2005 del 29%, y para el 2005 al 2006 el incremento es del 42% siendo este el punto mas alto de crecimiento ya que para el siguiente periodo 2006 al 2007 el incremento es apenas del 12%, para el periodo 2007 al 2008 existe un decrecimiento del 10%.

En paralelo al crecimiento de las ventas encontramos al costo de ventas el mismo que tiene un crecimiento del 2004 al 2005 del 38%, esto incrementa del año 2005 al 2006 en un 42%, de igual manera como se indico anteriormente para el periodo 2006 al 2007 el crecimiento es apenas del 12% y para el periodo 2007 al 2008 decrece en un 12%. En cuanto a los rubros de gastos tanto que el gasto de ventas tiene un crecimiento considerable para el 2004 al 2005 del 74%, pero este rubro es controlado y decrece del 2005 al 2006 en un 40%, siendo esa la tendencia para los periodos siguientes 2006 al 2007 el 40% y 2007 al 2008 es el 55%.

En cambio el gasto administrativo del periodo 2004 al 2005 decrece en un 11% pero esta tendencia cambia y para el 2005 al 2006 se incremente en una 30%, para el periodo 2006 al 2007 se incrementa en un 8% y se incrementa mas

---

<sup>7</sup> Anexo #3 Balance de Resultados – Porcentaje de crecimiento año a año.

para el 2007 al 2008 en un 18%. Así la utilidad de la empresa crece del 2004 al 2005 en un 56%, siendo mas considerable el resultado positivo de la empresa en el periodo 2005 al 2006 con un crecimiento del 115%. Para los siguientes periodos las utilidades crecen un 36% para el periodo 2006 al 2007, y para el periodo 2007 al 2008 las utilidades decrecieron en un 53%.

## **ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL - CUENTAS DE ACTIVO**

En el grupo de activos tenemos identificado a cinco grupos de cuentas que son: Disponible, exigible, realizable, activos fijos y diferidos, de los cuales a continuación se realizara un análisis del comportamiento en cada año.

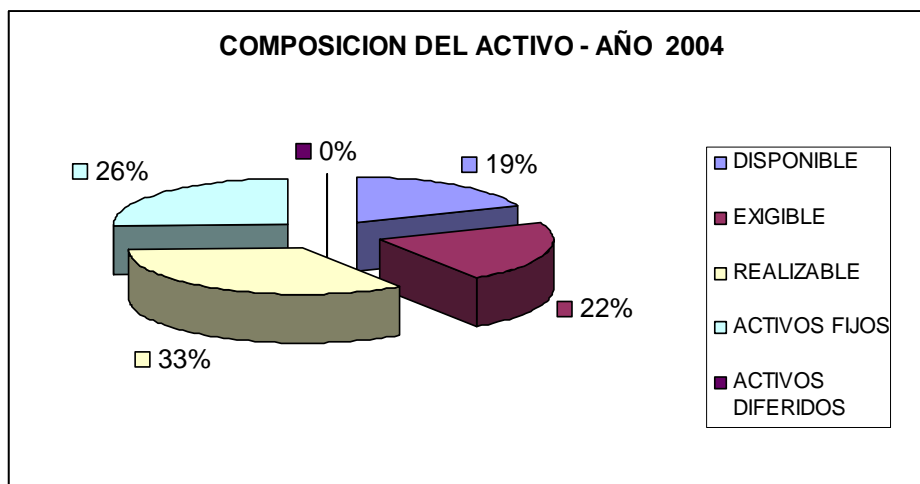
**CUADRO No. 21 - Balance General – (histórico)**

<b>REVELTADO CIA LTDA – (CTAS DEL ACTIVO)</b>					
<b>BALANCES GENERALES</b>					
<b>AÑOS 2004 - 2005 - 2006 -2007 – 2008</b>					
<b>NOMBRE DE CTA CTE / AÑOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>193.492</b>	<b>161.346</b>	<b>235.920</b>	<b>231.792</b>	<b>269.711</b>
DISPONIBLE	36.530	47.990	78.056	40.643	44.121
EXIGIBLE	41.966	22.866	39.973	51.157	59.873
REALIZABLE	65.443	71.999	73.266	74.345	75.526
ACTIVOS FIJOS	49.553	18.490	36.647	55.641	80.878
ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	7.978	10.006	9.312

En el año 2004 tenemos una gran representatividad de las cuentas de activos realizable que corresponde a inventarios tanto de materia prima, productos en proceso o finales. Luego esta las cuentas de activos fijos con un 26% que corresponde a los bienes muebles, maquinaria o inmuebles que la empresa posee para su operatividad. Con un menor porcentaje esta el grupo de Activo Exigible con el 22% que corresponde a cuentas por cobrar a clientes,

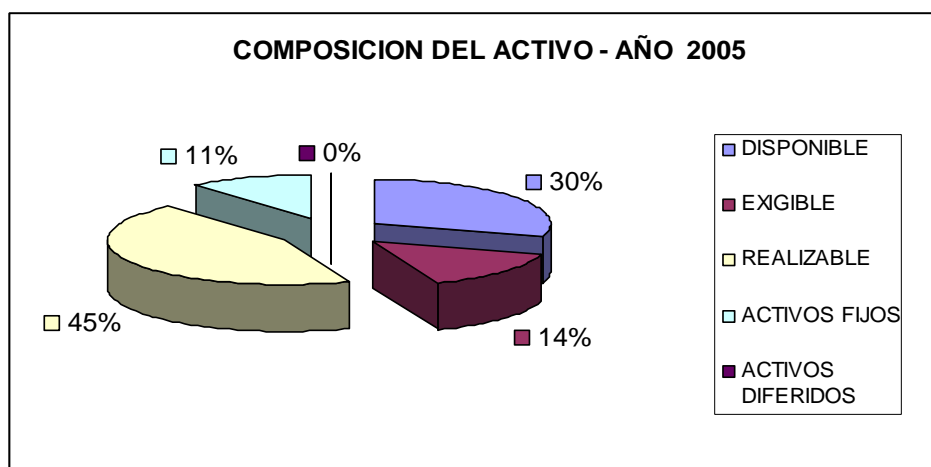
accionistas u otros, y finalmente esta la cuenta de activo disponible con el 19% que corresponde a los recursos existentes en caja o bancos.

**GRAFICO No. 27 – Composición del Activo 2004**



En el año 2005, el comportamiento de los grupos de las cuentas es el siguiente en activo realizable tenemos el 45% que corresponde a la existencias en los inventarios. Luego el 30% en activos disponible que se refiere a los fondos disponibles en la mayor parte en la cuenta bancos. El activo fijo esta con el 11% y el exigible esta en el 14%.

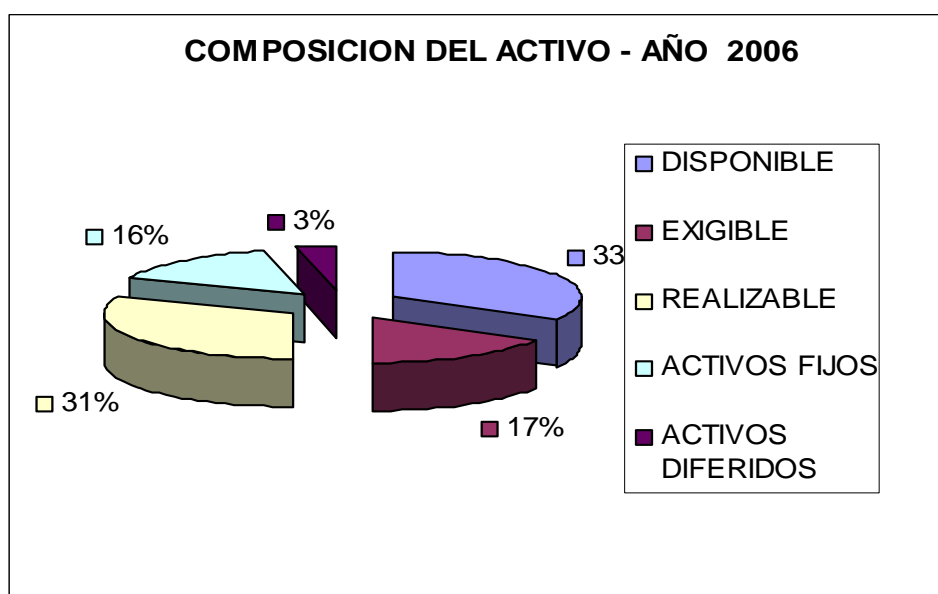
**GRAFICO No. 28 – Composición del Activo – Año 2005**





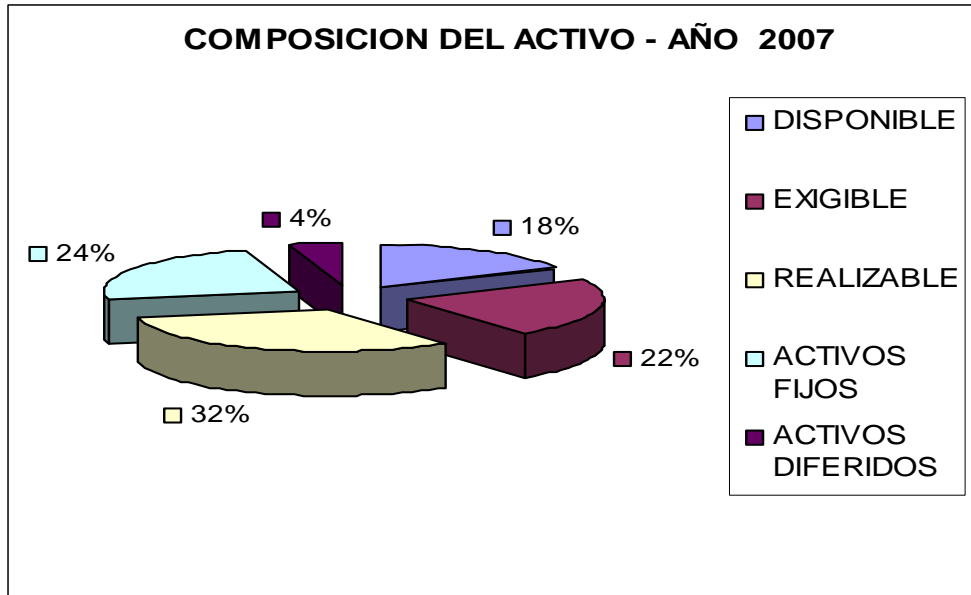
Para el año 2006 el grupo de mayor rubro es el activo disponible que corresponde a un mayor nivel de efectivo en la cuenta de bancos. Se mantiene a un mismo nivel la cuenta de los inventarios en el activo realizable con el 31%. Las cuenta de activo fijo con un 16% y la de activo exigible con el 17% del total de activos.

**GRAFICO No. 29 - Composición del Activo - Año 2006**



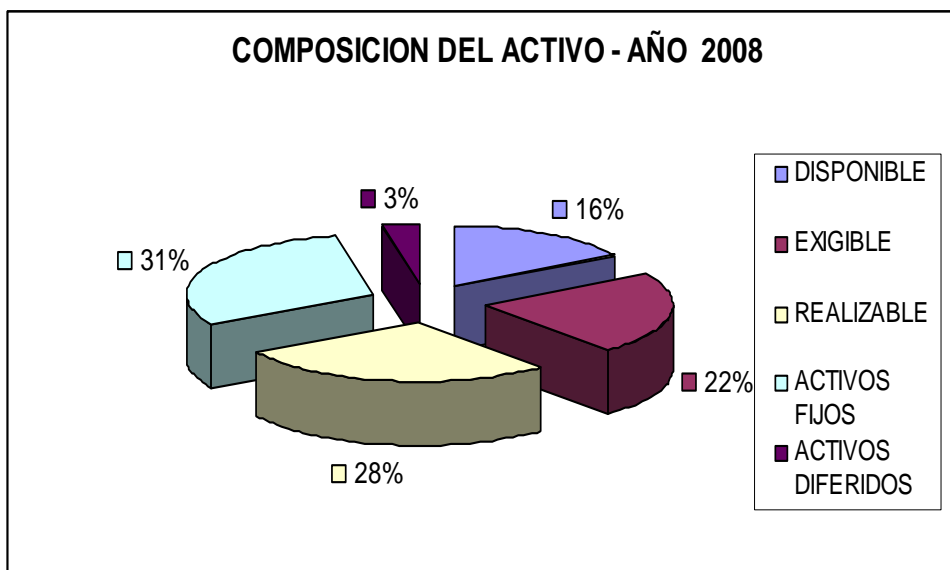
Para el año 2007 el grupo de mayor rubro es el activo realizable que corresponde a un mayor nivel de los inventarios. La cuenta del los activos fijos representa el 24% del total de activos, el grupo de activos exigible es el 22% y finalmente el disponible representa el 18%.

### GRAFICO No. 30 - Composición del Activo - Año 2007



Para el 2008 los activos fijos presenta el mayor porcentaje de la composición de los activos que es el 31%, el activo realizable con el 28%, luego el exigible con el 22% y finalmente el 16% en el activo disponible.

### GRAFICO No. 31 - Composición del Activo - Año 2008

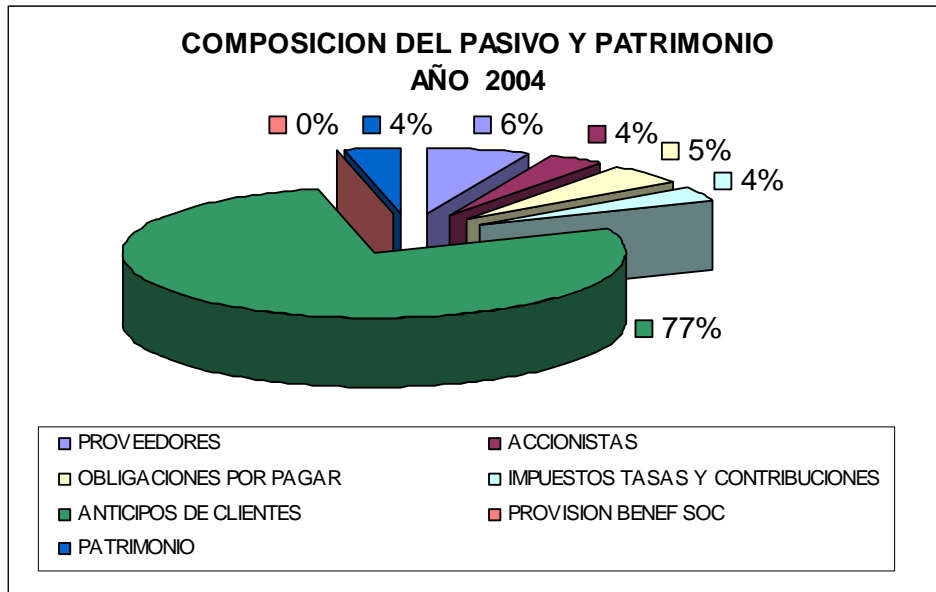


CUADRO No. 22 – Análisis Vertical del Balance General - Cuentas de Pasivo y Patrimonio

<b>BALANCES GENERALES (PASIVO Y PATRIMONIO)</b>					
<b>Años 2004 - 2005 – 2006 -2007 – 2008</b>					
<b>NOMBRE DE CTA CTE / AÑOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b><i>PASIVO Y PATRIMONIO</i></b>	<b><i>193.492</i></b>	<b><i>161.346</i></b>	<b><i>235.920</i></b>	<b><i>231.792</i></b>	<b><i>269.711</i></b>
<b>PASIVO</b>					
PROVEEDORES	13.158	9.811	25.656	37.492	32.858
ACCIONISTAS	6.813	19.191	19.386	32.506	59.332
OBLIGACIONES POR PAGAR	9.341	3.650	454	2.280	11.802
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	7.168	1.819	7.929	5.917	591
ANTICIPOS DE CLIENTES	150.075	109.927	152.248	113.027	138.575
PROVISION BENEF SOC	0	1.255	1.401	1.201	1.750
<b><i>PATRIMONIO</i></b>	<b><i>6.936</i></b>	<b><i>15.693</i></b>	<b><i>28.845</i></b>	<b><i>39.369</i></b>	<b><i>24.803</i></b>
CAPITAL	400	400	400	400	400
RESERVAS	4.753	4.851	5.895	8.150	10.115
RESULTADOS	1.784	10.443	22.550	30.819	14.289

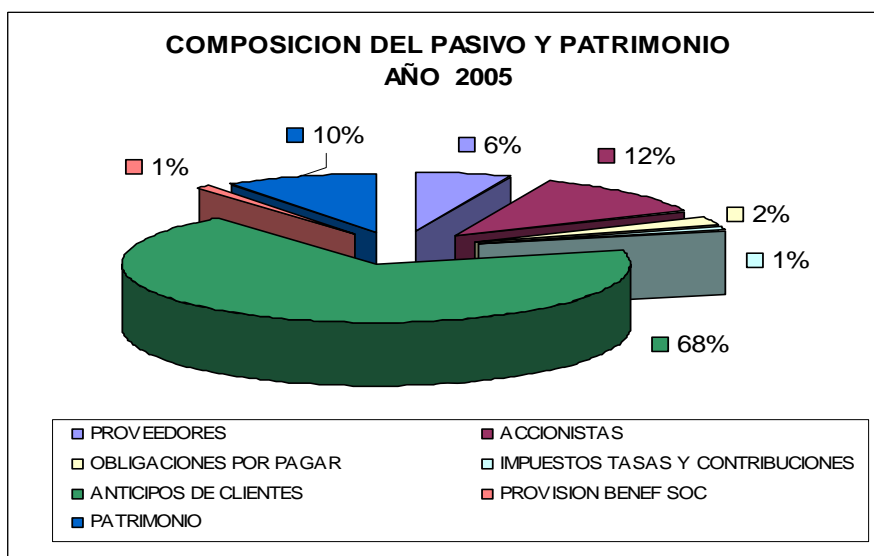
En el año 2004 en la composición del pasivo y patrimonio tiene su mayor porcentaje en el rubro de anticipos de clientes que represente el 77%, de ahí los más representativos con el 6% que cuentas por pagar a proveedores, y finalmente otras obligaciones por pagar que están bajo el 4%.

## GRAFICO No. 32 – Composición del Pasivo y del Patrimonio – Año 2004



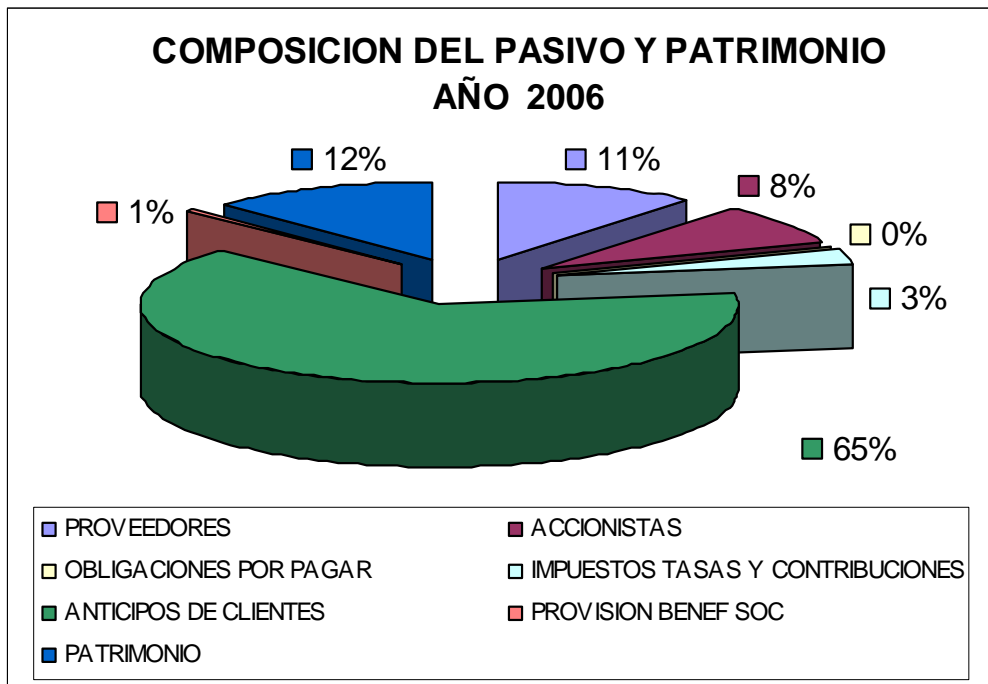
Para el 2005 sigue siendo representativo el rubro de anticipos accionistas que es el 68%, sin embargo se puede percibir que aumenta los rubro de patrimonio con un 10%, y la cuenta por pagar accionista con el 12%. La cuenta por pagar a proveedores representa el 6%.

## GRAFICO No. 33 – Composición del Pasivo y Patrimonio – Año 2005



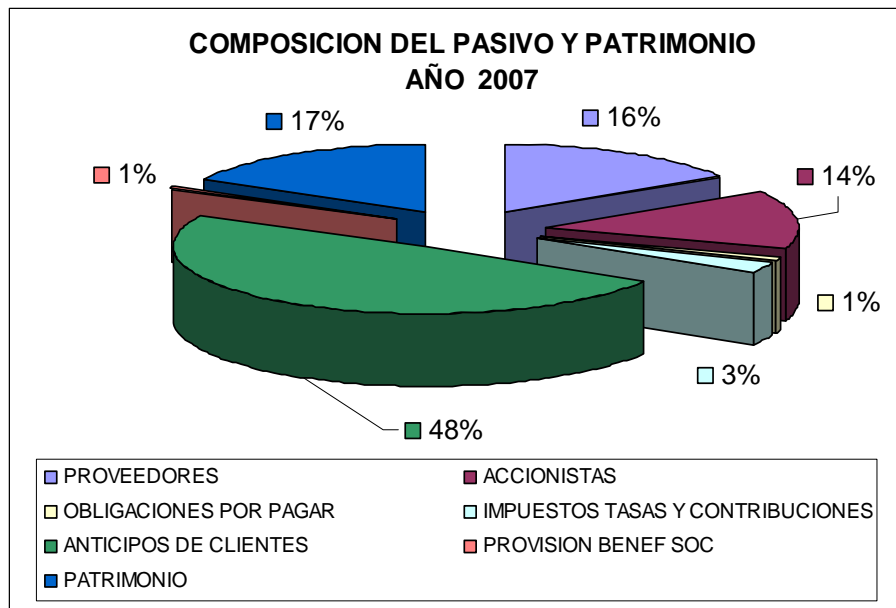
En el año 2006 la cuenta de anticipos clientes representa el 65% del pasivo y patrimonio, la cuenta del patrimonio es el 12%, la cuenta por pagar a proveedores es el 11%, la cuenta por pagar a accionistas es el 8%, y la cuenta por pagar a accionista el 8%.

**GRAFICO No. 34 – Composición Pasivo y Patrimonio – Año2006**



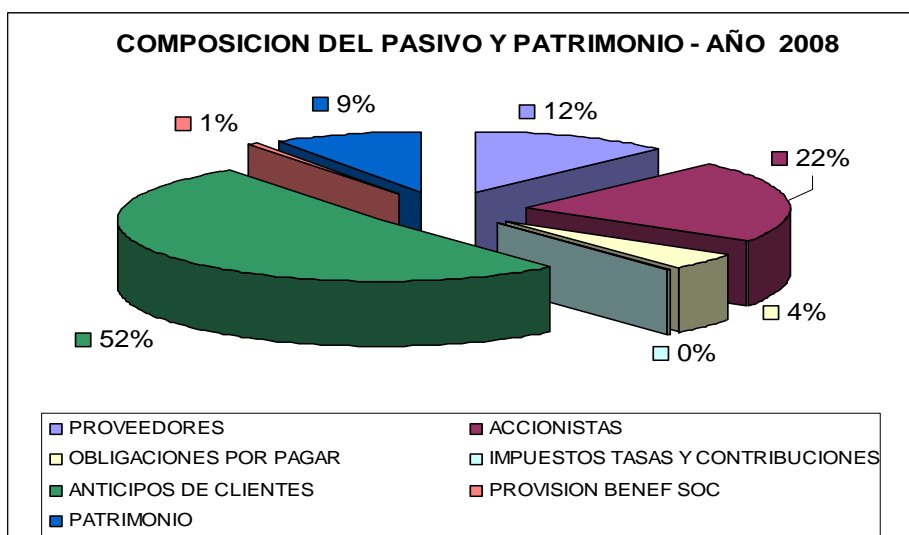
Para el 2007 la cuenta de anticipos a cliente represente el 48%, rubro que va disminuyendo en comparación a años anteriores, y se observa un incremento de la cuenta del patrimonio con e 17%, la cuenta por pagar a proveedores es le 16%, y la cuenta por pagar a accionistas es el 14%..

### GRAFICO No. 35 - Composición Pasivo y Patrimonio - Año2007



En el 2008 la cuenta de anticipos clientes representa el 52%, la cuenta por pagar a accionistas representa el 22%, la cuenta de pago a proveedores representa el 12% y la cuenta del patrimonio representa el 9%.

### GRAFICO No. 36 - Composición Pasivo y Patrimonio - Año2008



### 2.3.2 Razones Financieras

“La información contenida en los estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa”.

“El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores, y la propia administración de la empresa”<sup>8</sup>.

#### 2.3.2.1 Liquidez

##### RAZON CIRCULANTE

Años					PROMEDIO	SECTOR
2004	2005	2006	2007	2008		
0.77	0.98	0.92	0.86	0.73	0.85	1.49

La empresa presente una deficiente liquidez ya que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$0.77 para el año 2004, \$ 0.98 para el 2005, \$0.92 para el 2006, \$0.86 para el 2007 y para el 2008 con \$0.73. Es decir que la empresa para cubrir sus obligaciones a terceros no cuenta con los recursos disponibles y efectivos para responder a sus acreedores.

El índice promedio de la empresa es de 0.85 y en comparación al índice del sector que es de 1.49, se encuentra por debajo del índice aceptable para la actividad industrial.

---

<sup>8</sup> Principios de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman

## RAZON RAPIDA O PRUEBA ACIDA

Años					PROMEDIO	SECTOR
2004	2005	2006	2007	2008		
0.42	0.49	0.57	0.48	0.42	0.48	0.70

La empresa presente un situación difícil en cuanto a responder de manera inmediata a todas las obligaciones con terceros, es así que por cada dólar que la empresa debe a sus acreedores, puede responder netamente con efectivo para el 2004 con \$0.42, para el 2005 con \$0.49, para el 2006 con \$ 0.57, para el 2007 con \$ 0.48 y finalmente para el año 2008 con apenas 0.42.

El índice promedio de prueba acida de la empresa es de 0.48, en comparación al índice del sector es de 0.70, es decir el índice de la empresa se encuentra bajo el nivel de la industria.

### 2.3.2.2 Actividad

## ROTACION DE INVENTARIOS

INDICE	Años					PROMEDIO
	2004	2005	2006	2007	2008	
RAZON ROTACION DE INVENTARIO	3.02	3.78	5.40	6.01	5.17	4.68
DIAS DE VENTAS DE INVENTARIO	120	96	67	60	70	83



El índice de rotación de inventarios nos indica los días que los productos permanecen en los inventarios en la empresa, siendo importante que la existencia en inventarios estén en relación de los tiempos en que el proveedor o la planta de producción tarda en abastecer a los inventarios de los productos necesarios para cumplir con el cliente, con esto se puede determinar si es conveniente tener un rotación alta o baja de inventarios.

Para la empresa REVELTO en el año del 2004 la rotación de los inventarios es de 120, es decir los inventarios permanecieron en bodega 120 días.

Sin embargo esta es mejorada en los próximos años, así en el 2005 es de 96 días, para el 2006 es de 67 días, para el 2007 es de 60 días, y finalmente para el 2008 es de 70 días, lo cual vemos que se mejoro la rotación de inventarios, ya que existió un mejoramiento en la planificación de compras de materia prima e insumos. Siendo el promedio de la rotación de inventarios de 83 días

#### **PERIODO PROMEDIO DE COBRO**

<b>INDICE</b>	<b>Años</b>					<b>PROMEDIO</b>	<b>SECTOR</b>
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>		
RAZON DE CUENTAS POR COBRAR	4.83	14.80	12.17	10.73	8.17	10.14	
DIAS DE VENTAS EN CTAS POR COBRAR	<b>75</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>50</b>

En lo referente al cobro de los valores registrados en Cuentas por cobrar, se presente un índice que indica los días promedios de cobro, que se observa para el 2004 tenemos 75 días promedio para cobros, este índice es mejorado

ya que para el año 2005 tenemos 24 días, para 2006 es de 30 días, para el 2007 es de 34 días y finalmente para el 2008 es de 44 días.

El promedio de cobro de la empresa es de 44 días, que al comparar con el del sector que es de 50 días, se puede determinar que los días promedios que se maneja para el cobro de cartera esta en un parámetro aceptable.

### PERIODO PROMEDIO DE PAGO

INDICE	Años					PROMEDIO	SECTOR
	2004	2005	2006	2007	2008		
<b>ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR</b>	1.29	5.11	5.33	5.86	5.21	4.56	
<b>PERIODO PROMEDIO DE PAGO</b>	<b>283</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>62</b>	<b>70</b>	<b>111</b>	<b>75</b>

La empresa presente un periodo extenso de pago a sus acreedores o proveedores de 283 días en el año 2004, sin embargo esto es mejorado considerablemente para el año 2005 donde tiene un periodo de 71 días, para el 2006 es de 69 días, para el 2007 es 62 días, y al final año 2008 son 70 días, siendo el promedio de 111 días.

Se puede indicar que el mejoramiento del periodo promedio de pago se debe a un incremento en ventas, se adquirieron contratos de obras que alimentaron de mayores ingresos efectivos, mejorando el flujo de fondos, por ende la capacidad financiera de la empresa.

El promedio de los días de pago es de 111 días que en comparación con la industria que es de 75 días, la empresa mantiene un promedio de días de pago superior al del sector, sin embargo el índice promedio subió por el número de días de pago que se mantuvo en el 2004, este promedio de días de pago mejoro en especial para los años 2006 y 2007, siendo hasta aceptable el índice del 2008 que esta en 70 días.

## ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

Este índice de rotación de activos totales permite medir la eficiencia de los activos en la generación de ventas, por lo cual mientras mayor sea el índice indica una mayor eficiencia en cuanto al uso de los activos.

INDICE	Años					PROMEDIO
	2004	2005	2006	2007	2008	
RAZON DE ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	4.09	18.31	13.27	9.87	6.04	10.32
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<b>1.05</b>	<b>2.10</b>	<b>2.06</b>	<b>2.37</b>	<b>1.81</b>	<b>1.88</b>

Este índice de rotación de activos totales permite medir la eficiencia de los activos en la generación de ventas, por lo cual mientras mayor sea el índice indica una mayor eficiencia en cuanto al uso de los activos. Es decir por cada dólar invertido en activos de la empresa este genero 1.88 en ventas, siendo el indicador promedio de los cinco años. Ya que para el 2004 la rotación es de 1.05, para el 2005 la rotación mejora a 2.10, en el 2006 es de 2.06, para el 2007 es de 2.37 y al final del 2008 la rotación bajo a 1.81.

Se puede indicar que tiene relación con el incremento de la producción y ventas, por lo que los activos tiene a una mejor eficiencia hacia la producción y por ende aumento de ventas.

### 2.3.2.3 Rentabilidad

Los índices de rentabilidad permiten evaluar las utilidades frente al nivel de las ventas, o de los activos existentes en la empresa, y frente a las inversiones que se ha hecho en la empresa.

#### MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$$

Años (en porcentaje)						
2004	2005	2006	2007	2008	PROMEDIO	SECTOR
2,70	3,09	4,64	5,61	2,92	3,79	<b>3.22</b>

La empresa presente para el 2004 un porcentaje del 2.70% que corresponde al valor residual que tenemos por cada dólar vendido, una vez restado el costo de ventas y gastos operativos, administrativos y de ventas.

Para el año 2005 tenemos el 3.09%, para el 2006 es de 4.64 y para el 2007 es de 5.61% siendo estos los mejores porcentajes de los años analizados, y estos directamente en función del incremento de las ventas ya que la empresa logro aumentar el número de contratos en cada año. Y se presenta un descenso en el porcentaje para el 2008 que esta en el 2.92%.

En comparación al índice de la industria que es de 3.22, la empresa presenta su índice promedio de 3.79 con lo cual se encuentra por encima del índice de la industria gracias al mejoramiento de las ventas y producción de los tres últimos años.

### RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES (ROA)

<b>RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES ROA</b>	=	$\frac{\text{GANANCIA DISPONIBLE PARA LOS ACCIONISTASCOMUNES}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$
----------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------

Años						
2004	2005	2006	2007	2008	PROMEDIO	SECTOR
1,69	3,88	5,74	7,98	3,18	<b>4.49</b>	<b>6.42</b>

El índice de rendimiento sobre los activos refleja el nivel de eficiencia en el manejo administrativo de los recursos para lograr generar utilidades, rendimiento que mientras mas alto sea demuestra una adecuada administración de los recursos y gestión en la operación de la empresa.

Así para la empresa REVELATO, en el año 2004 tiene un bajo rendimiento del 1.69%, ya que la gestión de producción y ventas no fue adecuado para permitir que la empresa genera mayores utilidades, sin embargo para el 2005 el rendimiento es del 3.88%, para el 2006 es de 5.74, para el 2007 es de 7.98% siendo los tres mejores años en que se refleja eficiencia en la administración del negocio, lo cual decrece para el 2008 que tiene un rendimiento de 3.18%, siendo el rendimiento promedio de 4.49%, que en comparación al índice del sector que es de 6.42%, esta por debajo del nivel de la industria, siendo el

mejor año de rentabilidad el 2006 y 2007, ya que los otros años no alcanza el índice promedio.

### RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)

Años						
2004	2005	2006	2007	2008	PROMEDIO	SECTOR
8,19	15,66	33,83	46,23	21,43	25,069	15.33

El retorno sobre el patrimonio o la inversión de los accionistas para el 2004 es del 8.19%, para el 2005 es de 15.66%, para el 2006 es de 33.83%, para el 2007 es de 46.23%, siendo los mejores años que presenta un alto retorno sobre el patrimonio, ya que para el 2008 el retorno y rendimiento sobre el patrimonio baja al 21.43%. Considerando que los mejores años de rendimiento son 2005, 2006 y 2007 ya que se aumento la gestión de producción y ventas, por el aumento de contratos, lo que se ve afectado para el 2008 teniendo un decrecimiento que a nivel general de ventas y rendimiento es visible.

En comparación al sector que el índice se encuentra en el 15%, la empresa se encuentra sobre el índice con un promedio del 25%, al que aportaron significativamente la producción de los años 2006 y 2007.

#### 2.3.2.4 Apalancamiento

“El apalancamiento se deriva de la utilización de activos o fondos de costos fijos para acrecentar los rendimientos para los propietarios de la empresa. Por lo general, el aumento de apalancamiento incrementa el rendimiento y riesgo, en tanto que la disminución del apalancamiento los reduce.

La cantidad de apalancamiento que existe en la estructura de capital de la empresa, es decir, la mezcla de deuda a largo plazo y capital propio que está mantiene, afecta de manera significativa su valor al afectar al rendimiento y riesgo. A diferencia de algunas causas de riesgo, la administración tiene un control casi completo del riesgo introducido por medio del uso del apalancamiento”.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

$$Q = \frac{FC}{P - VC}$$

Determina el punto en el cual la empresa al producir y vender, obtiene utilidades, pero cubre el monto de sus costos fijos y variables.

	2004	2005	2006	2007	2008
VENTAS	202,579.42	338,478.40	486,334.47	549,025.58	488,889.77
COSTO TOTAL	197,939	272,115	395,802	446,971	390,270
COSTO FIJO	63,159	56,687	71,538	73,298	73,942
COSTO VARIABLE	134,780	215,428	324,264	373,673	316,328
Utilidad bruta antes de ventas	4,640	66,363	90,532	102,055	98,620

Conociendo el monto de costo fijo y costo variable, se aplica la formula y aplicación de las unidades que se requieres sean vendidas a un precio establecido para obtener los ingresos que cubran el costo total de la producción siendo el punto de equilibrio para no incurrir en pérdidas, desfavorables para la empresa.

CUADRO No. 23 – Punto de Equilibrio

		$P(X) = (CF + CV(X))$						
		$X = CF / (P - CV)$						
						X CANTIDAD MT2		
AÑOS	CF	CV UNIT	PRECIO	P-CV	CF / (P-CV)	X* PV	TOTAL COSTO	
2004	63.159	1,239	1,820	0,581	108.707	197.847	197.939	
2005	56.687	1,441	1,820	0,379	149.570	272.217	272.115	
2006	71.538	1,491	1,820	0,329	217.441	395.742	395.802	
2007	73.298	1,522	1,820	0,298	245.966	447.659	446.971	
2008	73.942	1,475	1,820	0,345	214.325	390.071	390.270	

Determinado los datos del COSTO FIJO, el cual no depende del volumen de producción para que este tenga variaciones, este dependerá de otros factores económicos, internos o externo, y de negociaciones de costos requeridos para instalar una estructura para el funcionamiento general de la empresa. Igualmente se determina el COSTO VARIABLE UNITARIO el cual si esta en función del volumen de producción para tanto determinar el costo total como el unitario, ya que por volumen de compra de materia prima también existe variación de costo. Y finalmente se determinar el PRECIO DE VENTA UNITARIO que estará determinado por el costo más un margen de contribución por cada venta unidad vendida.

Determinado esos componentes se aplica la fórmula para determinar cual es el punto de equilibrio en el cual el ingreso de la venta cubra el total del costo de ventas, así no se obtiene ninguna ganancia pero igual no se pierde.



### 2.3.2.4.1 Apalancamiento Operativo (GAO)

$$\text{GAO} = \frac{\text{Cambio porcentual en EBIT (Ganancia antes de interes e impuestos)}}{\text{Cambio porcentual en las ventas}}$$

“Es el apalancamiento operativo de la empresa”.

“Siempre que el cambio porcentual en la EBIT, que se deriva de un cambio porcentual específico de las ventas, es mayor que este cambio porcentual, existe un apalancamiento operativo. Esto significa que siempre que GAO es mayor que 1, existe apalancamiento operativo”<sup>9</sup>

	2005	2006	2007	2008
<b>VENTAS</b>	338,478.40	486,334.47	549,025.58	488,889.77
INCREM O DECRE PORCENT %		<b>43.68</b>		<b>-10.95</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	66,369.25	90,540.88	102,064.11	98,628.40
INCREM O DECRE PORCENT %		<b>36.42</b>		<b>-3.37</b>
<b>GAO</b>		<b>0.834</b>		<b>0.307</b>

El incremento de las ventas afecta al incremento de la utilidad es así como entre el año 2005 y 2006 las ventas se incrementaron en un 43%, lo que influye en un incremento de la utilidad del 36%

<sup>9</sup> Principios de Administración Financiera – Lawrence J. Gitman – capítulo 1

### 2.3.2.4.2 Apalancamiento Financiero (GAF)

“Es la medida numérica del apalancamiento financiero de la empresa”.

“Siempre que el cambio porcentual de EPS, que se deriva de un cambio porcentual específico de EBIT, es mayor que este cambio porcentual, existe apalancamiento financiero. Esto significa que siempre que GAF es mayor que 1, existe apalancamiento financiero”.<sup>10</sup>

$$\text{GAF} = \frac{\text{CAMBIO PORCENTUAL EN EPS (Ganancias por acción)}}{\text{CAMBIO PORCENTUAL EN EBIT (Ganancias antes de intereses e impuestos)}}$$

En la empresa Revelato Cia Ltda. Se ha mantenido el monto de los accionistas en US\$ 400, sin presentar ninguna variación mínima, y dicho monto es el mínimo que la ley de compañías establece para conformar y operar una compañía.

No acudió a financiamiento a entidades financieras, por lo que su financiamiento está enfocado al tipo operativo, por crédito de proveedores y de préstamos de accionistas

### ANALISIS DUPONT - [007 ANALISIS DUPONT.xls](#)

Adjunto cuadro de análisis años 2004 – 2005 – 2006 – 2007 – 2008

---

<sup>10</sup> Principios de Administración Financiera – Lawrence J. Gitman – capítulo 11

**REVELTADO CIA LTDA**  
**RESUMEN ANALISIS DUPONT**  
**AÑOS 2004 - 2005 - 2006 -2007 - 2008**  
**SALDOS AL 31 DICIEMBRE**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0,012	0,018	0,028	0,034	0,018
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1,363	2,119	2,064	2,369	1,813
<b>RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (ROA)</b>	<b>0,017</b>	<b>0,039</b>	<b>0,057</b>	<b>0,057</b>	<b>0,032</b>
MULTIPLICADOR DE APALANCAMIENTO	483,73	403,36	589,80	589,80	674,28
<b>RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO ROE</b>	<b>8,19</b>	<b>15,66</b>	<b>33,83</b>	<b>33,83</b>	<b>21,43</b>

### 2.3.3 Flujo de Efectivo

“El flujo de efectivo, la parte vital de la empresa, es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación del valor para los accionistas”.

La empresa Revelato no cuenta con el manejo de un flujo de caja, con el cual se puede conocer cual es el movimiento de los ingresos por la ventas realizadas y cobro de la cartera existente, de la misma forma no se conoce cual es el flujo de salida por pago a proveedores, gastos operativos o administrativos, y otros desembolsos por obligaciones con terceros de relación a la actividad de producción de la empresa.

Se ha elaborado un Flujo de efectivo con la información recibida de los últimos cinco años.

### 2.3.3.1 Flujo de efectivo operativo (FEO)

“El flujo de efectivo operativo es el flujo de efectivo que esta genera en sus operaciones normales, al fabricar y vender su producción de bienes o servicios. Esta excluye los intereses e impuestos `para centrarse en el flujo de efectivo real generado en las operaciones sin considerar los gastos por intereses ni los impuestos”<sup>11</sup>

El flujo de efectivo o de fondos por la operación se refiere al dinero generado por las actividades objeto de la entidad económica así como, su aplicación destinada al cumplimiento de las obligaciones derivadas de las mismas. El flujo total tiene que ver con la generalidad de los actos realizados por la empresa que inciden en el importe y subsecuente al saldo de la cuenta caja.

Como consecuencia de la necesidad de sincronización de los movimientos de efectivo, la empresa requiere que le permitan operar sin contratiempos. Los fondos derivados de la operación pueden destinarse a muy diversas finalidades, o requerimientos que la empresa presente y que sean dado en diversos grados las prioridades por parte del administrador de la empresa.

El flujo de efectivo determina la cantidad de efectivo originado y asignado a los diferentes rubros de la empresa, de esta manera se observa la capacidad de generar efectivo para solventar los pagos y gastos del negocio, de la misma forma se identifican las instancias de faltantes de efectivo y los montos respectivos, facilitando la obtención de recursos con oportunidad y en las mejores condiciones del mercado, repercutiendo en el banco de manera favorable ya que este estará en condiciones de ofrecer el mejor tipo de crédito de acuerdo a lo que la empresa requiera financiar su capital de trabajo.

---

<sup>11</sup> Principios de Administración Financiera – Lawrence J. Gitman – capítulo 11

**REVELATO CIA LTDA**  
**Estado de ingresos y salidas de efectivo**  
**AÑOS 2004 - 2005 - 2006 - 2007 - 2008**

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>VENTAS TOTALES PERIODO</b>	<b>202.579</b>	<b>338.478</b>	<b>486.334</b>	<b>549.026</b>	<b>488.890</b>
Ventas en efectivo	90.290	139.990	108.056	254.328	245.942
Ventas a credito	51.266	105.866	176.973	192.671	102.873
Anticipos Clientes	61.023	92.623	201.305	102.027	140.075
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>202.579</b>	<b>338.479</b>	<b>486.334</b>	<b>549.025</b>	<b>488.890</b>
<b>SALIDA DE EFECTIVO</b>					
SALARIOS ADMIISTRATIVOS	34.312	37.170	39.029	40.980	40.980
MANO DE OBRA DIRECTA OBRAS	63.903	95.854	155.900	194.780	188.780
GASTOS INDIRECTOS DE FABRIC	4.052	6.770	9.727	15.981	9.778
GASTOS DE VENTAS	6.831	9.580	12.965	16.207	14.850
SEGURO SOCIAL	7.758	8.166	8.750	11.813	15.947
PROVEEDORES	53.719	118.150	156.714	168.621	143.890
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	22.310	40.617	58.360	65.883	58.667
INVERSIONES MAQUINARIA	2.400	12.000	25.000	12.000	500
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	1.365	2.611	5.638	7.705	3.572
Teléfono	499	539	682	737	795
Mantenimiento vehic.	385	416	649	701	757
Combustible	1.854	1.900	2.854	2.997	2.670
Agua	561	580	626	677	690
Internet	420	454	490	529	571
Luz	480	518	560	605	653
Insumos varios	356	384	415	448	484
REPARTO DE UTILIDADES	819	1.566	3.383	4.623	2.143
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	<b>202.022</b>	<b>337.275</b>	<b>481.741</b>	<b>545.284</b>	<b>485.728</b>
<b>EXCESO O INSUFIC DE EFECT</b>	<b>557</b>	<b>1.203</b>	<b>4.593</b>	<b>3.741</b>	<b>3.162</b>
EN LA OPERACIÓN					
<b>FINANCIAMIENTOS</b>					
PRESTAMOS RECIBIDOS	0	0	0	0	0
PAGOS DE FINANCIAM	0	0	0	0	0
OTRO	0	0	0	0	0
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
AUMENTO O DISMIN EFECT					
SALDO INICIAL DE EFECTIV					
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>	<b>557</b>	<b>1.203</b>	<b>4.593</b>	<b>3.741</b>	<b>3.162</b>

### 2.3.3.2 Estado de Orígenes y Aplicaciones

Mostrando el origen o procedencia de los recursos involucrados en las actividades de la empresa, así como los usos o aplicaciones que se le han dado a dichos recursos durante un tiempo determinado. Según anexo # 3 se puede apreciar las diferencias de saldo de un año a otro, y determinando si corresponde a origen o aplicación.

Tomando en cuenta los siguientes parámetros para determinar que es una aplicación o un origen:

- Un incremento del activo, es una aplicación
- Una disminución del activo, es un origen
- Una disminución del pasivo o patrimonio, es una aplicación
- Un incremento del pasivo o patrimonio; es un origen:

#### REVELATO CIA LTDA ESTADO DE CAMBIO EN EL CAPITAL AÑOS 2005 - 2006

CUENTAS	2005	2006
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	142.855,53	191.294,90
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	145.652,49	207.074,79
CAPITAL DE TRABAJO	-2.796,96	-15.779,89
CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO	-12.982,93	

#### REVELATO CIA LTDA ESTADO DE CAMBIO EN EL CAPITAL AÑOS 2007 - 2008

CUENTAS	2007	2008
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	166.145,10	179.520,07
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	192.423,38	244.907,70
CAPITAL DE TRABAJO	-26.278,28	-65.387,63
CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO	-39.109,35	

### **2.3.3.3 Análisis**

El estado de flujo de efectivo permite conocer cual es el movimiento de los ingresos por ventas u otros conceptos, que pasan a ser recursos de capital de trabajo para la operatividad de la empresa, y a la vez por el mismo flujo se puede conocer los movimientos de salida de efectivo por desembolsos realizados por transacciones relacionadas a la operatividad de la empresa, y que deben cumplir pago a proveedores, por pago de servicios, y otros conceptos de nivel operativo, administración o legal.

En base a los balances generales se determina las variaciones de las cuentas tanto de activos, pasivo y de patrimonio de un año a otro, con ello se puede determinar el uso de los recursos que ingresan o salen de las cuentas de efectivo de la empresa, con lo cual se determina el estado de orígenes y aplicaciones de caja, determinando cual es el flujo sea a nivel operativo, financiero o de inversión. En el caso de la empresa REVELATO los flujos de efectivo son netamente de tipo operacional.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO DEL MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES

#### 3.1 Aspectos Generales

Para toda empresa es importante como esta estructurado su capital de trabajo ya que a adicional ha ser un indicador financiero, permitirá conocer de donde provienen y hacia donde se han destinado los flujos de efectivo.

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, financia la operación de un negocio y da un margen para la recuperación de la cartera de ventas. Con ello permite realizar la inversión en activos a corto plazo y con los componentes como el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

El capital de trabajo también es conocido como fondo de base o fundamental, que implica administrar de manera eficiente los componentes, de manera que se puedan convertir en liquidez en el menor tiempo o lo más pronto posible.

La empresa Reveolato Cía. Ltda. busca establecer un mejor control del la administración financiera y básicamente de los recursos efectivos y corrientes, para un mejoramiento en las actividades relacionadas al proceso de producción y comercialización del producto y servicio de la empresa, en lo referente a las transacciones de compras de materiales e insumos, pagos de obligaciones a terceros, o de servicios básicos.

Actualmente la empresa aplica un manejo empírico, sin proyección de ingresos y egresos, que le permite conocer cuál es el real movimiento de su capital de



trabajo para la operatividad de la empresa, así lo podemos apreciar en el capital de trabajo en base a los saldos de los balances generales, y el índice del capital de trabajo es negativo ya que su pasivo corriente es mayor que el activo corriente, es decir la liquidez de la empresa no alcanza un nivel adecuado para el desempeño de la empresa.

### **3.1.1 Importancia**

La importancia de la administración adecuada y oportuna del capital de trabajo se enfoca primordialmente en:

- La participación de los activos circulantes en los activos totales de la empresa, en cuanto al componente total del rubro corriente serán los que tengan una especial atención, ya que serán los recursos fundamentales para la generación de la producción y el servicio para sus clientes, y responder a las obligaciones financieras que se adquirió como resultado de las operaciones de la empresa
- Evitar el desequilibrio financiero que genera momentos críticos en los que no se cuenta con liquidez y de situaciones que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente los obligaciones a terceros.
- Una gran parte del tiempo es dedicado por la mayoría de los administradores financieros a las operaciones internas diarias de la empresa, las cuales caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo, e importante para la operatividad de la empresa.
- La rentabilidad de la empresa puede verse afectada por el exceso de inversión en activo circulante.

- Es inevitable la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, aunque no lo sea en plantas y equipos que pueden ser arrendados. Esto se une a que en ocasiones, el acceso al mercado de capital a largo plazo se dificulta, por lo que debe existir una base sólida en el crédito comercial y en préstamos bancarios a corto plazo, todo lo cual afecta el capital de trabajo.
- La existencia de una relación estrecha y directa entre el crecimiento de las ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes, relación que se percibe como causal.
- La supervivencia de la empresa, traducida en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo en la medida que cumplan con el tiempo asignado de crédito, o la probabilidad de ser técnicamente insolvente, lo cual se resume en el riesgo, dependiendo de la adecuada gestión del capital de trabajo.
- Existencia de inversiones circulantes que deben financiarse con fondos permanentes, son en esencia una herramienta de seguridad; es decir son permanentes en la empresa para mantener la correcta rotación sin algún tipo de bloqueo y un adecuado índice de rentabilidad.
- Parte de la tesorería que deba permanecer inmovilizada por alguna razón y cumple dos funciones, una económica y otra financiera. En la función económica puede ser considerado como bienes complementarios de producción que conlleva a la creación de productos y servicios por parte de la empresa.
- En su función financiera se incluye lograr una adecuada relación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos circulantes respectivamente, garantizando la solvencia.

Tomando en cuenta los puntos indicados de importancia, se busca sugerir a la empresa la aplicación del modelo para el mejoramiento de su rentabilidad así como mejor posicionamiento y expansión de la empresa.

### **3.1.2 Clasificación del Capital de Trabajo**

Este puede ser clasificado de acuerdo a los elementos (efectivo, valores negociables, cuentas por obrar e inventarios), y de acuerdo al tiempo que se divide en:

**Capital de trabajo permanente**, es la cantidad de activo circulante que la empresa requiere para satisfacer sus necesidades mínimas a largo plazo.

La característica es que no cambian como resultado de condiciones económicas o estacionales, cualquiera que sea el ciclo del negocio que esta relacionado con el principio de conformidad financiera, implica que las fuentes de corto plazo financian las operaciones de corto plazo y las fuentes de recursos de largo plazo financian la inversión fija de la empresa; es decir que en rigor el volumen de pasivos corrientes financiará el volumen de activos corrientes, así por ejemplo la existencias de materia prima se financian con el endeudamiento a proveedores.

La adquisición de maquinaria y equipo debe estar financiada con recursos de los inversionistas, o en su defecto con préstamos a largo plazo.

El capital de trabajo permanente implica el exceso de activos corrientes sobre las fuentes de corto plazo y los pasivos corrientes, exceso que hace parte de la

estructura de capital de la empresa y atiende los imprevistos en la operatividad normal del negocio

**Capital de trabajo temporal**, es la inversión en activo circulante que varía con los requerimientos estacionales.<sup>12</sup>

La característica de los activos circulantes temporales es que fluctúa de acuerdo con las variaciones estacionales o cíclicas del giro del negocio.

Efectivo en caja y bancos, e inversiones temporales siendo instrumentos financieros. Las cuentas por cobrar y los inventarios de materia prima, en proceso y producto terminado.

#### **“Activos corrientes:**

Activos líquidos, caracterizados por la facilidad absoluta de volverlos efectivo.

- **Efectivo**, cuando la empresa recibe los aportes de capital de los inversionistas o lo obtenido de los productos efectivamente vendidos, provenientes de su operación productiva, de la venta de instrumentos de inversión o cuando ha contratado préstamos con terceros. En la empresa se maneja un fondo de caja de US\$ 100,00 ya que todos los valores recibidos son enviados en depósitos diario a la cuenta bancaria en el Banco de Guayaquil, y el fondo existente en la cuenta caja se maneja para gastos de montos mínimos y eventuales.

---

<sup>12</sup> Van Horne, James : Fundamentos de la Administración Financiera, Undécima Edición 2002, México, Prentice Hall

- **Inversiones negociables.** Son aquellos recursos excedentes que se generan normalmente por intervalos cortos de tiempo, se constituyen depósitos remunerados o se adquieren instrumentos financieros, siempre atendiendo criterios de liquidez dentro de los intervalos de tiempo estimados. En la empresa Reveolato actualmente no maneja fondos de inversiones negociables ya que su flujo de capital de trabajo es negativo, y se propone en este modelo lograr obtener un flujo de trabajo positivo y con un mejor excedente que permita incursionar con inversiones en el corto plazo.

### **Activos comerciales**

- **Derivados de la gestión empresarial,** de la actividad de producción o en la necesidad de atender la demanda, responde a factores imputables a la dinámica de ventas y de pagos por parte de quienes los han requerido (clientes). Su adecuada gestión implica el uso de instrumentos que permitan decidir acerca de la racionalidad de esta inversión.

- **Inventarios,** son recursos invertidos temporalmente en compras de materia prima o productos terminados disponibles para la venta por precaución, para mantener abastecida el área de producción o atender oportunamente la demanda de los usuarios finales o comercializadores.

En la empresa se maneja en su mayor porcentaje el inventario de materia prima, que constituye material para grafiado, chafado y fondo para los revestimientos, y los materiales de pinturas en colores bases para las diversas combinaciones o formulas para los pedidos de los clientes. En lo que es inventario de producción en proceso y terminados es casi inexistente ya que la preparación se lo realiza conforme se establecen los contratos y se demande de material preparado para la instalación en los obras.

- **Cartera o cuentas por cobrar**, vinculado a las decisiones financieras, consiste en permitir usufructuar los productos de la empresa, sin haber recibido el importe total del mismo. Esto quiere decir que la empresa, además de proporcionar el producto objeto de su naturaleza, opera también como agente financiador. Es pertinente anotar que, por este motivo, asume los riesgos propios de su negocio y el de la disponibilidad de efectivo de sus clientes.

Revelato mantiene una cartera por cobrar que en su 65% está dentro de la política de 60 días, un 20% está en un rango de cuentas por cobrar de 90 a 150 días, y un 15% es una cartera de riesgo con un rango mayor de 150 días.

- **Anticipos o avances**, representa un pago realizado antes de obtener el servicio demandado. En este caso no es tan explícita su disponibilidad, pero su utilización sigue siendo importante en términos de la rentabilidad esperada y obtenida. Es el caso de los menores valores recibidos en las ventas, consecuencia de las retenciones efectuadas por los clientes en virtud de la aplicación de normas impositivas, o en el caso de desembolsos realizados antes de verificar la entrega total de un servicio altamente especializado y demandado, por ejemplo, los honorarios pagados a un profesional para la elaboración de un estudio determinante para la empresa.

### **Pasivos corrientes:**

Pasivo financiero, partidas a favor de terceros formales (intermediarios de crédito) y no formales (otros terceros particulares, inclusive los mismos socios). Este pasivo se caracteriza por la emisión de documentos de deuda (pagarés o similares), en donde se explicita el compromiso en términos de período de pago y costo de los recursos tomados.

- Obligaciones financieras. recursos utilizados por la empresa y destinados al giro normal del proceso productivo. Abastecimiento, pago de nóminas, etc. Normalmente su pago está distribuido en el tiempo de acuerdo con las condiciones suscritas en un pagaré.
- Ingresos diferidos. dinero recibido efectivamente por la empresa, normalmente como anticipo de una renta, pero sobre los cuales se guarda prudencia antes de registrarlos como ingreso definitivo ya que la vigencia estimada de la operación puede no llegar a cumplirse. Es importante resaltar que en este caso la caja se ha afectado, el dinero ha sido recibido y esta obligación se asume como una precaución para retener la parte no causada o para poder enajenar el instrumento antes de la fecha prevista sin alterar los resultados ya mostrados en el PyG.

### **Pasivos Comerciales**

Acumula deudas que tienen su origen en el ciclo operacional. Son deudas de la empresa derivadas de la utilización de los factores necesarios para llevar a cabo su propósito:

- **Proveedores.** Son productos comprados en el mercado y utilizados en el proceso de producción, cuyo pago está sujeto a una temporalidad negociada entre las partes (empresa y proveedores).

- **Nómina y prestaciones sociales,** corresponden a la utilización de la fuerza de trabajo del recurso humano contratado por la empresa, el cual se remunera directa e indirectamente, de acuerdo con lo establecido en el contrato de trabajo y cuyos desembolsos están sujetos a la política de la compañía y a lo prescrito en la ley.

- **Impuestos por pagar.** Son todas aquellas erogaciones directas e indirectas a cargo de la empresa, las cuales se pagan en concordancia con los términos legalmente establecidos por el gobierno nacional, departamental o municipal. La importancia de esta discriminación consiste en que permite establecer qué rubros componen la relación financiera y la relación comercial dentro del capital de trabajo”<sup>13</sup>

### 3.1.3 Objetivo de la Administración del Capital de Trabajo

El objetivo de la administración del Capital de Trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa para así alcanzar un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo; esto se logra por medio del conocimiento de las interrelaciones entre los activos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo.

Lo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa, las decisiones de administración del capital de trabajo y su control es una de las funciones más importantes de la administración financiera.

<b>INDICES</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>					
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	- <b>42.616,49</b>	- <b>-2.796,96</b>	- <b>-15.779,89</b>	- <b>-26.278,28</b>	- <b>65.387,63</b>
Disponibilidad de dinero para enfrentar los pasivo corriente					

La relación del activo circulante menos los pasivos circulantes debe presentar una diferencia positiva, siendo este el indicador que la empresa cuenta con la suficiente liquidez para afrontar las obligaciones de corto plazo. En el caso de

<sup>13</sup> Vargas Arévalo Hugo Alfonso. Revista EAN enero-abril numero 47, Consideraciones Practicas para la Gestión de Capital de trabajo en las PyMES innovadoras, 2003



la empresa Revelato tenemos una diferencia negativa ya que dentro del pasivo circulante existe la cuenta de anticipos de clientes quien representa un monto considerable que afecta significativa al calculo y determinación del trabajo ya que representa entre el 50% y 70% del total del pasivo corriente, es decir que su mayor financiamiento es operativo y que proviene de los anticipos de clientes, siendo este una obligación con los clientes que a lo largo de la operatividad de la empresa en los contratos adquiridos, se van convirtiendo en ingresos reales para la empresa.

## **3.2 Administración del efectivo**

“El efectivo esta constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, de propiedad de una entidad y disponible para la operación tales como, depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados”.<sup>14</sup>

El efectivo además es un activo que no genera utilidades, por lo tanto se debe administrarlo de tal manera que se minimice la cantidad que la empresa posee del mismo para cubrir sus actividades y para responder a sus obligaciones a corto plazo pero sin acumularlo para no generar dinero ocioso.

### **3.2.1 Su importancia dentro de capital de trabajo**

El efectivo y las inversiones temporales de inmediata realización se constituyen en los conceptos más importantes del capital de trabajo. Por lo que la empresa

---

<sup>14</sup> Moreno Fernández, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental

con si desea alcanzar una alta generación de efectivo con éxito y colocarse en el mercado con cierta facilidad, debe poner mayor control al manejo del efectivo.

De acuerdo a la efectividad con la que la empresa maneje el efectivo demostrara y alcanzara una capacidad para el cumplimiento de requerimientos tanto para transacciones operativas permanentes o eventuales. El contar con el recurso efectivo permite a la empresa a dinamizar su actividad operativa y empresarial.

La administración del capital de trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos, arrendando planta y equipos, no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventario. Además debido a que una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe usarse sólidamente el crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital del trabajo aumentando los pasivos circulantes.

### **3.2.2 Necesidad de información del efectivo y de las inversiones temporales**

En las actividades operacionales de la empresa se demanda de una planificación y existencia de efectivo, lo que contribuye de agilidad para el desarrollo de los procesos tanto de nivel administrativo – financiero como operativo.

Siendo considerado primordialmente ante cualquier requerimiento la suma del efectivo en las cuentas de caja – bancos y de las inversiones temporales de inmediata realización, porque son valores de fácil negociación y que su convertibilidad a efectivo es de manera rápida e inmediata.

Es importante que exista un reporte diario de lo que sucedió de un día a otro en tanto y cuanto, conocer los ingresos y egresos realizados, indicando cual es el saldo al cierre del día y separar los conceptos principales que se necesita conocer y tomando en referencia la fuente directa de ingreso de efectivo como la recuperación de cartera, y la obligación inmediata a cubrir los pagos a proveedores.

### FORMULARIO No. 1 – Informe Diario del Efectivo Disponible

**REVELATO CIA LTDA**  
**INFORME DEL EFECTIVO DISPONIBLE**  
**AL 05 DE ENERO DE 2009**

CONCEPTOS	SALDO DIA ANTERIOR	ENTRADAS		SALIDAS		SALDO DEL DIA
		COBRANZAS DE CLIENTES	OTROS	PROVEEDORES	OTROS	
FONDOS FIJOS CAJA	100,00	150,00		85,00	35,00	130,00
BANCO PACIFICO	38.775,77	4.550,00	245,00	8.500,00	2.500,00	32.570,77
BANCO PICHINCHA	5.245,60	546,00		0,00		5.791,60
	<b>44.121,37</b>	<b>5.246,00</b>	<b>245,00</b>	<b>8.585,00</b>	<b>2.535,00</b>	<b>38.492,37</b>
INVERSIONES					10.000,00	
	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44.121,37</b>	<b>5.246,00</b>	<b>245,00</b>	<b>8.585,00</b>	<b>12.535,00</b>	<b>38.492,37</b>

FUENTE: REVELATO CIA LTDA

ELABORADO: AUTORA

Con la información que se recopile del proceso productivo, se determina la política de cobros de pagos, y los días que se establece para la aplicar los egresos de efectivo, por lo que el reporte de ingresos y egresos permite determinar el nivel de flujo de efectivo sea que exista en exceso para aplicar a

inversiones que permita tener un rédito sobre valores que de no colocarlos se vuelven improductivo.

## **ESTADO DE INGRESOS Y SALIDAS DE EFECTIVO**

Este estado presenta de manera detallada el movimiento de ingresos y salidas de efectivo se prepara por lo general de manera mensual, semanal, trimestral o según los requerimientos de la empresa. Con el conocimiento de la operatividad de la empresa se realiza una proyección de los ingresos de las ventas netas estimadas para el periodo de un año, e igual se estima los egresos tanto operativos, administrativos como los que son parte del financiamiento.

Con este estado se realiza la comparación al final del periodo de los movimientos reales de los diferentes rubros, para dar al administrador la guía de las decisiones que debe ir tomando y aplicando, o a su vez tomar la decisión de optar por algún mecanismo de financiamiento, que se observa en este estado que es proyección de los requerimientos de la empresa y sus operaciones.

<b>REVELATO CIA LTDA</b>						
Estado de ingresos y salidas de efectivo						
AÑOS 2009-2010-2011-2012-2013						
	2009		2010	2011	2012	2013
	III trimestre	IV trimestre				
<b>VENTAS TOTALES PERIODO</b>						
Ventas en efectivo (50%)	56.785	73.102	283.272	310.183	342.752	382.168
Cobros de cuentas por cobrar						
Despues de 30 dias (25%)	28.392	36.551	141.636	155.091	171.376	191.084
Despues de 60 dias (25%)	28.392	36.551	141.636	155.091	171.376	191.084
Anticipos Clientes	20.000	20.000	80.000	80.000	85.000	85.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>133.570</b>	<b>166.205</b>	<b>646.544</b>	<b>700.365</b>	<b>770.504</b>	<b>849.337</b>
<b>SALIDA DE EFECTIVO</b>						
SALARIOS ADMIISTRATIVOS	8.850	8.850	37.170	39.029	40.980	43.029
MANO DE OBRA DIRECTA O	55.649	71.640	277.606	303.979	335.897	374.525
GASTOS INDIRECTOS DE FA	2.271	2.924	11.331	12.407	13.710	15.287
GASTOS DE VENTAS	2.100	2.100	8.820	9.261	9.724	10.210
SEGURO SOCIAL	1.944	1.944	8.166	8.574	9.003	9.453
PROVEEDORES	32.194	47.605	161.383	188.490	209.186	234.231
IMPUESTO AL VALOR AGREC	16.028	19.945	77.585	84.044	92.460	101.920
INVERSIONES MAQUINARIA	3.000	3.000	12.000	12.000	12.000	12.000
IMPUESTO SOBRE LA RENT	3.500	4.500	5.600	5.600	5.600	6.500
TELEFONO	105	105	420	420	420	420
MANTENIMIENTO VEHICULO	75	75	300	300	300	300
COMBUSTIBLE	180	180	720	720	720	720
AGUA POTABLE	42	42	169	169	169	169
SERVICIO DE INTERNET	75	75	300	300	300	300
SERVICIO DE LUZ ELECTRIC	67	67	269	269	269	269
INSUMOS DE OFICINA	67	67	270	270	270	270
REPARTO DE UTILIDADES	375	375	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	<b>126.524</b>	<b>163.495</b>	<b>603.609</b>	<b>667.332</b>	<b>732.507</b>	<b>811.103</b>
<b>EXCESO O INSUFIC DE EFEC</b>	<b>7.046</b>	<b>2.710</b>	<b>42.935</b>	<b>33.033</b>	<b>37.996</b>	<b>38.233</b>
EN LA OPERACIÓN						
<b>FINANCIAMIENTOS</b>						
PRESTAMOS RECIBIDOS	0	0	0	0	0	0
PAGOS DE FINANCIAM	0	0	0	0	0	0
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
AUMENTO O DISMIN EFECT						
SALDO INICIAL DE EFECTIV						
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIO</b>	<b>7.046</b>	<b>2.710</b>	<b>42.935</b>	<b>33.033</b>	<b>37.996</b>	<b>38.233</b>

Este estado de ingresos y egresos que en la actualidad no se esta aplicando en la empresa Reveolato, con la periodicidad y llevando un comparativo mensual o bimestral, sería adecuado para proyectar los ingresos y salidas de efectivo, teniendo un parámetro para las decisiones que se van a tomar a nivel de uso del efectivo, sea que exista exceso de efectivo que se destine a inversiones, o caso contrario de presentarse un déficit se acuda a un financiamiento.

### 3.2.3 El nivel de la inversión del efectivo y de las inversiones temporales

Es primordial que la empresa conozca de las necesidades futuras y que puede tener una visión de hacia dónde se está dirigiendo el negocio para proyectar los que recursos van a demandar.

#### DIFERENCIAS ENTRE INVERSIONES TEMPORALES E INVERSIONES A LARGO PLAZO.

Inversiones temporales	Inversiones a largo plazo
Consisten en documentos a corto plazo	Son colocaciones de dinero en plazos mayores de un año.
Las acciones se venden con mas facilidad.	Las acciones adquiridas a cambio de valores que no son efectivo.
Se convierten en efectivo cuando se necesite.	No están disponibles fácilmente porque no están compuestas de efectivo sino por bienes.
Las transacciones de las inversiones permanentes deben manejarse a través de cuentas de cheques.	El principal objetivo es aumentar su propia utilidad, lo que puede lograr, <b>1) directamente</b> a través del recibo de dividendos o intereses de su inversión o por alza en el valor de mercado de sus valores, o <b>2) indirectamente</b> , creando y asegurando buenas relaciones de operación entre las compañías y mejorando así el rendimiento de su inversión.
Consisten en documentos a corto plazo (certificados de deposito, bonos tesorería y documentos negociables)	Consisten en valores de compañías: bonos de varios tipos, acciones preferentes y acciones comunes.

Con el conocimiento de las necesidades que la empresa, se establece un estimado de manejo de flujo de efectivo, sea que este se determine en proyecciones semanales, mensuales, semestrales o anuales, permitirán tendrán un parámetro para el manejo de ingresos y de egresos.

La empresa presenta un flujo negativo en su capital de trabajo por lo cual no existe fondos que le permitan colocar en inversiones, lo que se espera es que con la aplicación de ciertas políticas y herramientas de control de ingresos y salidas de efectivo pueda contar con un flujo positivo y a futuro destinar fondos a la colocación de la inversión.

Se determinara primero los fondos necesarios para la operatividad de la empresa, en base a la materia prima, la mano de obra, y gastos requeridos para la producción, tomando en cuenta las políticas de aprobación de montos de gastos y costos para compras

#### **3.2.4 La política del efectivo y de las inversiones temporales**

La empresa requiere establecer las políticas de administración de efectivo y de las inversiones temporales, con la finalidad de mantener los recursos suficientes para la operatividad de la empresa

La empresa Reveolato deberá fijar los rangos de flujo de efectivo en base a los requerimientos para el proceso productivo, actualmente la empresa maneja un flujo en cuenta caja en base a la información historia y de acuerdo a la demanda del gerente general o el gerente de producción.

### 3.2.5 Control del efectivo y las inversiones temporales

En la empresa se presentara dos aspectos en cuanto al control del efectivo ya que se divide en fondos fijos netamente dinero en efectivo y por otra parte lo valores representados en cheques.

**Los fondos fijos**, dinero en efectivo para anticipos, compras y gastos menores que se requieren en la operación dinámica de la empresa, para lo que antes que se agoten los recursos debe procesarse el reembolso del efectivo a través del cambio de un cheques, se establece un monto máximo para pagos en efectivo, de conformidad a las necesidades de la empresa. El control es muy claro porque el encargado tendrá el dinero o comprobantes que sumandos deben representar el monto del fondo, determinado en base a lo necesario para cubrir la necesidades de la operación, considerando el tiempo que se requiere para efectuar el reembolso y recibir el efectivo sin que se agote su monto.

**Cuenta de cheques**, la que para un mayor control se maneja con la autorización de dos de las firmas registradas en la entidad bancaria que en algunos casos puede ser tres o cuatro, y así poder disponer de los recursos existentes en la cuenta. La cuenta bancaria ha sido abierta para el manejo del efectivo proveniente de los valores recibidos de las ventas de los productos y servicios proporcionados por la empresa. Por lo cual la norma establece que los ingresos de ventas sean depositados en la totalidad en la cuenta bancaria y de manera diaria, con los registros necesarios y respaldos de la transacción realizada con un total detalle.

La empresa ReveSlato, debe aplicar el formato de evaluación y control sobre el manejo de los fondos fijos y del efectivo, para determinar que procesos se deben aplicar así como las gestiones y controles que demanda de su aplicación aportando a la eficiencia y mejoramiento de los resultados del manejo del capital de trabajo.



## FORMULARIO No. 2 – Control de Manejo de Fondos de Efectivo

EMPRESA REVELATO

CONTROL MANEJO DE FONDOS DE EFECTIVO

PERIODO DE : \_\_\_\_\_

CONTROLES	CUMPLIMIENTO		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	SI	NO		
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				
Los fondos de caja se manejan con un fondo fijo establecido				
Los reembolsos de fondos son aprobados por una persona independiente al cajero y que revise que los comprobantes sean correctamente emitidos y los documentos de respaldo.				
Los comprobantes son cancelados correctamente al tiempo de hacer el reembolso				
Se practica arqueos por sorpresa y de manera periódica por parte de algún funcionario autorizado				
Los fondos de caja están guardados en un lugar que ofrezca seguridad				
<b>EFECTIVO</b>				
Las cobranzas son depositadas diariamente y en su totalidad tal como fueron recibidos				
Se prepara un listado del efectivo, cheques, o giros recibidos por correo y se verifica que los depósitos sean registrados				
Se aplica un control adecuado sobre reclamaciones de cheques, u otra remesas no aplicadas en poder del cajero o de otra persona				
Existe un control adecuado de los ingresos de las ventas de contado, mediante el uso de una máquina registradora, o notas de ventas numeradas.				
Prepara el cajero un duplicado de la ficha de depósito y está sellada por el banco.				

FECHA DE ELABORACION:

REALIZADO POR:

Igualmente para el proceso de emisión de pagos, por medio de la emisión de cheques, lo cual es importante que se cumpla con normas y controles, en base a lo que debe aplicarse el formulario de control del proceso de manejo de la emisión de cheques.

### FORMULARIO No. 3 – Control Manejo de Emisión de Cheques

EMPRESA REVELATO				
CONTROL MANEJO DE EMISION DE CHEQUES				
PERIODO DE : _____				
CONTROLES	CUMPLIMIENTO		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Existe la aprobación de una persona autorizada que requieren en los comprobantes antes de ser pagados				
El procedimiento requiere de cuando menos de una firma autorizada para la emisión de un pago con cheque				
Cuando menos una persona que no sea la persona que autoriza o que emite el pago, revisa los comprobantes antes que se firme la autorización correspondiente				
Los comprobantes y anexos son cancelados convenientemente al pagarlo				
La firma en los cheques, antes de estar estos totalmente llenos, están terminantemente prohibida				
Se prohíbe la emisión de cheques al portador				
Se requiere de dos firmas en los cheques				
Se toman medidas de seguridad para el envío de cheques por correo				
Los cheques expedidos y firmados se entregan a los beneficiarios por personas que no intervienen en su elaboración o registro de los mismos				
Se tiene un sello para cancelar los comprobantes que contengan tanto la fecha como la palabra "pagado" y se utiliza invariablemente en todas las facturas y comprobantes liquidados				
Se tiene un instructivo que establezca los parámetros de los montos de los cheques que deban ser firmados por funcionarios de diferente nivel				
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>				
<b>REALIZADO POR:</b>				

En el control de las inversiones temporales es conveniente mantener una revisión en cuanto al manejo y custodia de los valores y documentos para lo

cual si la empresa mantiene inversiones se debe aplicar el siguiente formato para la evaluación del control.

### FORMULARIO No. 4 – Control de Manejo de Inversiones Temporales

EMPRESA REVELATO				
CONTROL MANEJO DE INVERSIONES TEMPORALES				
PERIODO DE : _____				
	CUMPLIMIENTO			
CONTROLES	SI	NO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Los valores están depositados en la caja fuerte, en algún banco o casa de bolsa o guardados de alguna otra manera que físicamente ofrezca seguridad				
Se requiere la presencia de dos funcionarios autorizados para tener acceso a los valores				
El registro de valores se encuentran fuera del control de quienes custodian dichos valores				
Los valores están registrados a nombre de la compañía o debidamente endosados a ella				
Las operaciones que se realizan con los valores son autorizados por el consejo de administración, comité financiero, o director autorizado.				
Los registros de valores contienen el suficiente detalle que permita en cualquier momento su completa identificación				
Se hace de los valores un recuento periódico por sorpresa, por los auditores externos u otros funcionarios.				
Los estados de cuenta de las Casas de Valores son conciliados mensualmente				
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>				
<b>REALIZADO POR:</b>				

### **3.2.6 Efectos de inflación y devaluación sobre el efectivo y las inversiones temporales**

El efectivo y las inversiones de renta fija al ser activos monetarios de inmediata realización en moneda nacional que en épocas de inflación alta se debe reconocer que pierde su poder adquisitivo.

Por lo que la administración financiera en un ambiente de inflación y devaluación debe tener muy en cuenta los siguientes aspectos:

- Una adecuada planeación del efectivo, ya que al tener un exceso de efectivo por mucho tiempo puede traer pérdidas a la empresa ya que por su naturaleza está expuesta a la inflación.
- Que al presentarse un entorno inflacionario, la empresa requerirá utilizar mayores fondos de los que usualmente genera, ya que enfrenta incremento en los precios.
- Se debe basar en la técnica y conocimiento de la empresa, pero aun más en función de la estructura y capacidad financiera, como la capacidad de generar efectivo y de negociación.
- Tomar en cuenta que la inflación causa una diferencia importante entre los fondos del flujo estimado versus flujo real, por lo que la empresa debe tener una información completa, y al solicitar financiamiento evaluar el impacto tanto al corto como al largo plazo, ya que dependiendo de factores económico puede la empresa puede verse afectado sus flujos y el cumplimiento de obligaciones.
- En época de inflación del dinero se convierte en un recurso caro cuya tasa y disponibilidad fluctúan con mucha rapidez, por lo que la obtención de utilidades es la prioridad y se debe impulsar y vigilar el ciclo financiero del corto plazo, mejorando la rotación de las cuentas por cobrar y de los inventarios.

### **3.3 Administración de Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representa el derecho exigible que se origina en base a la política de crédito por las ventas de productos y servicios que la empresa llegue a prestar, sin embargo dentro de la empresa existe valores por cobrar a otros partícipes de la operatividad de la empresa así como compañías filiales y a empleados.

#### **3.3.1 Su importancia dentro de capital de trabajo**

En lo referente al capital de trabajo, se contempla el manejo de las cuentas por cobrar que corresponde de los valores de ventas concedidos según las negociaciones y las políticas de crédito, por lo cual es importante para el manejo de la cuentas por cobrar.

Con un adecuado manejo de las cuentas por cobrar, contribuirá significativamente al flujo de los recursos del efectivo, que se requiere para la cobertura de los desembolsos que la operatividad de la empresa requiere, frente al cumplimiento de la producción.

El crédito aparece como una herramienta competitiva del mercado, porque según el volumen y fuerza de la competencia, la empresa otorga crédito a sus clientes para evitar dar un espacio que sean atrapados por la competencia que podría ofrecer mejores planes de crédito para ofrecer los servicios o productos. La medida que se aplica para el análisis del nivel de cuentas por cobrar es la relación de cuentas por cobrar frente al capital de trabajo

<b>Cuentas por cobrar o activo circulante</b>	=	$\frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Capital de trabajo}}$
-------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------

Con ello se determina el nivel de dependencia que tiene el capital de trabajo en los recursos comprometidos en las cuentas por cobrar, y es una medida para ver la influencia que tiene las cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital de trabajo.

### **3.3.2 Necesidad de información de las cuentas por cobrar**

Para la administración de las cuentas por cobrar es básico contar con la información clara y veraz de los saldos reales pendientes de cobro, y en su detalle conocer la información exacta de sus clientes, así como montos, días de vencimiento, de cada uno de sus clientes con cuentas pendientes en cartera, para en base a esa información realizar el seguimiento y gestión correspondiente.

Para la empresa Reve slated, lo primordial es definir la política de crédito, y depurar la información del detalle de las cuentas por cobrar, para contar con una base de información real en la que aplicar los controles y gestiones necesarias. En cuanto al giro del negocio y en base a la atención que se busca dar a sus clientes, se determinara la política de crédito y se establecerá el sistema de información, con la cual el administrador tiene la responsabilidad y el reto de controlar las operaciones realizadas y registradas que sean veraces y correctas.

Se debe determinar el proceso y el sistema del manejo de ventas como el registro de los cobros, lo cual debe ser registrado al momento de la operación y

un cierre diario de las operaciones para contar con un informe a siguiente día, de los saldos reales y existentes tanto en efectivo como en la cartera de cuentas por cobrar.

### 3.3.3 El nivel de la inversión en las cuentas por cobrar

Dependiendo del giro del negocio se determina el nivel de inversión en cuentas por cobrar. Para la empresa REVELATO, por la naturaleza del giro del negocio maneja una cartera de cuentas por cobrar en si del 50% de las ventas a clientes calificados para la aprobación de una línea de crédito. La inversión de las cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas a crédito y por el promedio de días que transcurre entre las fechas de venta y la cobranza, para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúa la prueba de liquidez, se calcula generalmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas y la rotación de las cuentas por cobrar como sigue:

INDICES	AÑOS				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>RAZON DE CUENTAS POR COBRAR</b>					
<b>VENTAS / CTAS POR COBRAR</b>	<b>4,83</b>	<b>14,80</b>	<b>12,17</b>	<b>10,73</b>	<b>8,17</b>
Ver la eficiencia en el cobro de las ventas					
<b>DIAS DE VENTAS EN CTAS POR COBRAR</b>					
365 / ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR					
	<b>76</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>45</b>

Tenemos la rotación de cuentas por cobrar en días anuales de promedio de 40 días, ya que las ventas de la empresa son de tipo estacionales, no puede aplicarse en formula general.

“La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde

se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro”<sup>15</sup>.

### **3.3.4 Políticas de crédito**

Esta política es fundamental para el capital de trabajo, en tanto que regularizara o definirá en gran parte el ingreso de efectivo al flujo financiero de la empresa. La política de crédito buscara elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, que otorguen un plazo adecuado a los créditos, con lo que debe establecerse normas crediticias, con las que la administración pueda otorgar o rechaza el crédito. Esta debe ser una norma de equilibrio para que no se convierta en una barrera para las ventas y aporte a la generación de utilidades.

El otorgamiento de crédito conlleva un alto riesgo todo en función de los controles y normas que se han aplicado o independientemente la empresa puede presentar perdidas por cuentas incobrables, tomando en cuenta que proceso presenta costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranzas y financiación de las cuentas por cobrar.

Dentro del proceso de la concesión del crédito se debe documentar cada valor que se ha concedido, tanto como la aceptación de condiciones, plazo de pagos, intereses aplicados, y el comprobante de la entrega del servicio o del producto., documentos que serán básicos para las gestiones de cobranzas y casos extremos de procesos legales.

---

<sup>15</sup> Moreno Fernández Joaquín, Rivas Merino Sergio, La Administración Financiera del Capital de Trabajo



El cargo de intereses por el crédito otorgado o por falta del pago oportuno es común y se lo puede aplicar, siempre se este se encuentre dentro de los parámetros autorizados por el banco Central en sus tasas referenciales. La solvencia moral del acreditado, es una medida cuantitativa y representa la probabilidad de que el cliente pague puntualmente sus obligaciones. Este factor es muy importante. Se debe analizar hasta que nivel el cliente hará el esfuerzo si es necesario para pagar sus deudas, o cual es el riesgo de que el cliente incumpla en sus vencimientos, así se establece los parámetros y la necesidad de solicitar garantías adicionales.

El análisis de la concesión de la línea de crédito, se basara directamente en la capacidad financiera de pago, las garantías específicas, las condiciones generales de la economía en que opera. La administración de cuentas por cobrar tiene que fijar políticas, siendo las principales:

- El reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera.
- Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos, con todos los datos actualizados.
- Evaluar el crédito en forma objetiva que de cómo resultado una mínima perdida
- Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente vigilada al cliente en particular
- Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación, devaluación de la moneda

Para la empresa Reveolato se establece como política de crédito en la siguiente normativa:

- La concesión del crédito a un cliente específico se lo aplicara siempre que este aprobado por la comisión de crédito que estará creada por el Gerente financiero, el gerente de ventas y el gerente de producción quienes evaluaran al cliente en base a un informe previo del análisis de la

información y requisitos pre-evaluados por el asistente financiero y gerente financiero.

- El análisis de crédito se establecerá un formato con toda la información del cliente así como los documentos requisitos para la aprobación de la línea de crédito.
- Será un requisito indispensable que el cliente presente una referencia de contratos anteriores con la empresa Reveclato, y contratos de trabajo con otras empresas de la industria de la construcción.
- La política de crédito esta mas enfocada al entorno de tipos de contratos que la empresa adquiere, es decir la prioridad está enfocada a proyectos superiores a US\$ 5000,00,
- Se establecerá la política de crédito en el contrato particular que se firme con el cliente, donde constara de manera detallada, las condiciones, plazos e interés que se aplicara para la línea de crédito especifica que ha sido aprobada por la comisión de crédito.

### **3.3.5 Las condiciones del crédito**

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente, asuntos tales como:

- Evaluaciones de crédito,
- Referencias comerciales y personales,
- Periodos promedio de pago
- Índices financieros

Ofrecen esta información una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa. Los créditos que se concedan en la empresa Reveolato, serán analizados y determinados las cláusulas establecidas en base al análisis que el área financiera y la gerencia financiera la determine.

El análisis y recopilación de los clientes de Reveolato dará paso a determinar la calificación que será el indicador de la solvencia del cliente como el riesgo al que la empresa se puede enfrentar si concede el crédito

- Se deberá evaluar el crédito en cuanto a la información financiera de la empresa cliente, y deberán adjuntar los balances financieros a la solicitud al asistente financiero de la empresa Reveolato.
- Referencias comerciales y personales, en la solicitud de crédito deben colocar dos referencias comerciales y dos bancarias, las cuales se realizara una verificación telefónica y se solicitara una certificado escrito.
- Periodos promedio de pago, se establecerá el cupo de crédito que se determino en el análisis del crédito, y con ello se creara la tabla y fechas de pagos, contemplándose en la política del 50% en efectivo, el 25% a 30días y el restante 25% en 60días.
- Índices financieros, se analizara dejando constancia en el informe para el comité de los índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y el capital de trabajo.

Ofrece esta información una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables como los gastos de oficina, inversión en

cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

### **Aspectos necesarios en el análisis.**

- Seriedad
- Simulación de capacidad de pago
- Situación patrimonial
- Garantías
- Riesgo del Crédito

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la empresa ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que esta dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán

Los analistas de crédito usan con frecuencia las **cinco C del crédito** para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

**1. Reputación**, el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.

**2. Capacidad**, la posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.

**3. Capital**, la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.

**4. Garantía Colateral**, la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.

**5. Condiciones**, el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

**6. El analista de crédito** centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>, Calderi 220, Administración, Análisis y Políticas de Crédito

### **3.3.6 El periodo del crédito**

El periodo que se concede para liquidar el importe de los bienes o servicios vendidos o prestados a crédito, se refiere al tiempo al que se ha extendido el crédito. Al establecer el periodo de crédito neto el objeto, es hacer que el tiempo iguale, en lo posible, al tiempo que necesita el comprador para obtener un ingreso de la venta del producto.

Las ventas de crédito a plazos se usan normalmente para bienes de consumo duradero o por lo regular estos bienes tienen también un valor de reposición, generalmente se requiere un pago inicial, el consumidor promete realizar pagos mensuales durante un periodo determinado. El crédito en efectivo al consumidor difiere en que el consumidor obtiene fondos en vez de mercancías a cambio de una promesa de pago. Las fuentes principales de crédito en efectivo al consumidor son las compañías de financiamiento personal, los bancos y las uniones de crédito.

El límite está determinado por el monto máximo del crédito, y también en base al parámetro de las políticas de crédito establecidas. No están obligados a cancelar el crédito en un período determinado por anticipación, pero ahí se puede aplicar un porcentaje de descuento de pronto pago, lo que crea un incentivo en el cliente para sus pagos, y esto ayuda al flujo de efectivo.

### **3.3.7 Descuentos por pago anticipado**

El descuento represente una disminución que se hace a una cantidad por pagarse antes de su vencimiento, es decir el pago anticipado de un valor que se vence en el futuro, el descuento varía atendiendo a las características del contrato, la empresa dispondrá según las consideraciones de las negociaciones, el conceder o un porcentaje de descuento por pronto pago.

La empresa puede establecer la aplicación o no de un descuento por pronto pago ya que con ello puede esperarse cambios y efectos en las utilidades, ya que el flujo de caja depende en su totalidad del volumen de los ingresos de ventas, por lo que la empresa debe estar consciente que el volumen de descuentos afectara a su nivel de ingresos.

“El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo”<sup>17</sup>.

### **3.3.8 Establecimiento de una política de crédito**

Se establecerá la política de crédito la cual será un factor que contribuya a contrarrestar los efectos negativos que afecten a las utilidades, al aumento en el periodo de crédito, al aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo. <sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/DescuentoPorProntoPago>

La política buscara dar un límite a los riesgos que se puede presentar fruto de la concesión de créditos, Para la empresa Reveolato se establece como política primordial de la concesión de la línea de crédito a clientes han trabajado anteriormente con la empresa y que presenten una referencia confiable de solvencia, sin embargo se requiera que la información sea revisada y actualizada para que el comité de crédito ratifique la línea de crédito.

En el caso de nuevos clientes la empresa receptara la solicitud y documentos de respaldo para el proceso de análisis, y calificación del crédito, con lo que se determinara una calificación e informe que se presentara al comité de crédito para la autorización correspondiente.

### **3.3.9 Las políticas de cobro**

Las transacciones que se realizan con pagos aplazados conllevan a un grado de riesgo lo que dependiendo del flujo de recaudo este afecta en mayor o menor grado al flujo de efectivo. Hay que considerar que en todo crédito existe un posible riesgo de pérdidas o de retraso en el pago. Por ello, las buenas políticas de riesgos y cobros; una correcta clasificación de los diferentes tipos de clientes de la empresa basándonos en la amplia información existente en el mercado, un crecimiento planificado y sostenido de la cartera; un buen equipo de analistas de riesgos y de gestores de cobros y una excelente coordinación y colaboración entre las diferentes personas implicadas en el ciclo comercial de la empresa, las direcciones comercial y financiera son totalmente complementarias en este sentido, son las claves fundamentales que ayudarán a combatir el nivel de morosidad existente.

Un cierto nivel de riesgo, ya sea por impagos o por retraso de los mismos. Hay que considerar que la morosidad no sólo se refiere a la falta de pagos, sino que también al cobro retrasado, que tiene graves repercusiones en la



competitividad de la compañía acreedora, lo que se refleja en la falta de liquidez y la fuerte presión sobre el flujo de efectivo.

La necesidad de prestar la atención que merece la gestión de cobros y un seguimiento de los mismos y, por tanto, están dotando de los recursos necesarios a la misma, conscientes de que una adecuada labor en este sentido puede aportar una importante rentabilidad a la compañía.

Actualización diaria de su Base de Datos, donde se introducen datos diarios se podrá conocer mejor a las empresas como a los clientes como a las que ya lo son, tanto desde el punto de vista económico-financiero como desde el punto de vista estructural, lo que permite hacer un análisis de cada una de ellas, y un perfecto seguimiento de la posición de la cartera de clientes.

Además, la compañía debe ir aportando soluciones en forma de herramientas específicos para la lucha contra la morosidad tales como las debilidades en la evaluación del Crédito.

Por lo que la empresa determinara su proceso de gestión de cobro en base primero a la información de cartera actualizada diariamente, con clasificación de los días de morosidad en los que se encuentran en los rangos de

- Menor a 30 días
- Mayor a 30 días hasta 60 días

Siendo estos rangos aceptables que están dentro de la política de crédito.

Los rangos de:

- Mayor a 60 días hasta 90 días
- Mayor a 90 días hasta 120 días

Siendo estos rangos que excede la política establecida, y que demanda ya de un mayor seguimiento y gestión.

- Mayor a 120 días...

A partir de este rango ya es una alerta de total atención y que la gerencia financiera debe dedicar toda su atención.

En base al reporte de la morosidad de la cartera la gerencia financiera determinara las prioridades y las gestiones a aplicar como envío de comunicados, visitas al cliente, buscar renegociar y documentar la deuda y que el cliente se sienta mas comprometido con la deuda.

### **3.3.10 Vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro**

La empresa debe buscar implementar en el software de las operaciones de la empresa un modelo de manejo de cartera que permita tener los saldos diarios de cuentas por cobrar, que sea detallado con la información general del cliente, acerca de las facturas pendientes de pago, fechas que se entrego el documento, los abonos y ajustes que se ha generado a la cuenta del cliente. Información que sea al detalle para que la gestión de cobranzas sea más productiva.

La persona que tenga en sus funciones laborales el seguimiento de cartera debe ser capacitada en el ámbito del giro del negocio, quienes son los clientes y en conceptos contables, que sean herramientas que le ayude primeramente en dar seguimiento a las cuentas por cobrar y a la vez elaborar la programación de actividades a gestionar para la recuperación de cartera.

#### **3.3.10.1 Análisis de antigüedad de saldos**

La antigüedad de saldos permitirá conocer el nivel de morosidad existente, en base a la que se determinara las gestiones a realizar. Reveaslato deberá realizar de manera diaria o semanal realizar un reporte de vencimiento de las cuentas pendientes de pago en base a la política de crédito establecida.

	<b>Contado</b>	<b>Crédito 30 días</b>	<b>Crédito 60 días</b>
<b>Del total de la venta</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

La empresa maneja un reporte de antigüedad de saldos, sin embargo es un reportes mensual o trimestral, sin embargo es necesario que el monitoreo se realice con mayor periodicidad por lo menos semanalmente.

**CUADRO No. 25 – Antigüedad de Saldos por cobrar**

<b>REVELATO CIA LTDA</b>					
<b>ANTIGUEDAD DE SALDOS – CARTERA POR COBRAR</b>					
<b>A ABRIL 16 DEL 2009</b>					
<b>FECHA</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>OBRA</b>	<b>No. De factura</b>	<b>VALOR PENDIENTE</b>	<b>DIAS VENCIMIENTO</b>
11-jun-08	Ramiro Burbano	San Mateo	2017-2018	745,86	309
01-jul-08	Juan Carlos Chávez	Oro Plaza	2169	8.974,89	289
15-jul-08	Constructora Carrasco	San Cayetano	PLAN.	4.921,63	275
25-sep-08	Ramiro Burbano	San Mateo	2195	139,44	203
09-oct-08	Luis Ruiz	Luis Ruiz	2227	92,40	189
23-oct-08	Luis Ruiz	Luis Ruiz	2231	61,60	175
12-nov-08	Constructora Carrasco	San Cayetano	2255	58,03	155
07-ene-09	Promopinto	Villa del Sol	2295	3.289,58	99
07-ene-09	Promopinto	Villa Sorento	2294	1.266,97	99
05-feb-09	Ferroinmobiliaria	Ferroinmobiliaria	2327	187,31	70

Fuente: Revelato

Realizado por: Autora

Se puede aplicar el formato de cartera por rangos de vencimientos para determinar de manera más clara la morosidad de las cuentas, y se puede aplicar el siguiente formato:

## FORMULARIO No. 5 – Reporte de Antigüedad de Saldos

REVELATO CIA LTDA								
REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDO								
AL ____ DE ____ / ____								
		SALDO	CONTADO	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	MAS DE 120 DIAS
<b>Cod cliente 1</b>								
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Nombre del cliente</b>							
	<b>Contacto</b>							
	<b>Teléfonos</b>							
<b>Cod cliente 1</b>								
	<b>Nombre del cliente</b>							
	<b>Contacto</b>							
	<b>Teléfonos</b>							
<b>Cod cliente 1</b>								
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Nombre del cliente</b>							
	<b>Contacto</b>							
	<b>Teléfonos</b>							

### 3.3.11 Financiamiento con cuentas por cobrar

La empresa puede contar con algunos medios para el manejo de su cartera de crédito y buscar financiamiento en el caso que lo requiera flujo de efectivo, puede obtener financiamiento con la venta de la cuentas por cobrar para generar recursos efectivos a su flujo empresarial. La primera opción es que venda y ceda la cartera de cuentas por cobrar, en la que el comprador asume el riesgo de manera total.

Otra modalidad es que una entidad financiera compra las cuentas por cobrar, haciéndose cargo de la gestión de recuperación, pero no acepta el riesgo de falta de pago, ya que el riesgo lo sigue manteniendo la empresa emisora del crédito.

El factor es la modalidad en la que una institución financiera compra las cuentas por cobrar sustentadas con facturas, y contra recibos de los clientes, imprime un sello con la leyenda de “pago exclusivo” a dicha institución, pero aplica un cobro de interés o comisión. Las cuentas por cobrar pueden estar documentadas con letras de cambio, pagares y las instituciones de crédito efectúan en estos casos con operaciones de descuento sobre los documentos.

### **3.3.12 Control de las Cuentas y Documentos por cobrar**

Es necesario que la empresa tenga un monitoreo de los procesos y controles que se están realizando en lo que son cuentas por cobrar, es función de la gerencia financiera que aplique una evaluación de los procedimientos y controles que se aplican en los procesos desde el área de ventas, pasando por producción y finalmente en el área financiera, contable.

Se deberá tener presente la política de cuentas por cobrar, la cual será el eje para desarrollar los procesos y controles en la concesión del crédito y el seguimiento de la recuperación de los saldo pendientes, para lo que el formulario adjunto evaluara que los procesos, procedimientos y normas se estén aplicando y contar con una cartera recuperable dentro de lo marcado con la política de crédito.

## FORMULARIO No. 6 – Control Manejo de Cuentas por Cobrar

EMPRESA REVELATO				
CONTROL MANEJO CUENTAS POR COBRAR				
PERIODO DE : _____				
CONTROLES	CUMPLIMIENTO		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Existe separación definida en las labores del personal que registra las cuentas por cobrar, de quien emite facturas, del cajero y de quien realiza la gestión de cobranza				
Las cuentas por cobrar son balanceadas mensualmente con los libros de control				
Se envía estados de cuenta mensualmente a los clientes				
Los estados de cuenta mensuales que se envían por correo están sujetos a un control y una persona que haya revisado un balance real de la cuenta				
Las cancelaciones de las cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado				
Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas				
Las notas de crédito por devoluciones y bonificaciones son aprobadas por la gerencia financiera				
Las notas de crédito por devolución están amparadas por una nota de entrega al almacén				
Son las ordenes de producción controladas por la oficina de tal manera que se asegure que todas las ordenes sean facturadas				
Los datos de las ordenes de producción se las esta revisando y verificando por personal de producción y el supervisor de la obra				
Los créditos son aprobados antes de emitir la orden de producción				
los reclamos son recepcionados, registrados y tramitados de manera inmediata de las ares involucradas para regularizar las cuentas por cobrar				
Los documentación por cobrar son balanceados mensualmente con los registros contables				
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>				
<b>REALIZADO POR:</b>				

Los procedimientos evaluados que no se estén aplicando deberán ser considerados por la gerencia financiera, y tomar los correctivos necesarios y

que se lo cumpla y se lo realice en el corto tiempo regularizando los procedimientos para el control de la cuentas a cobrar.

### **3.3.13 Efectos de la inflación y devaluación sobre las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar al ser activos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias por cobrar y con el que se proyecta a corto plazo tener un flujo para el capital de trabajo, por lo que no son susceptibles a modificar su monto y por lo tanto no pueden corregirse ya que su importe permanece por el mismo número de unidades que representan.

La administración de la empresa tendrá que decidir la acción a seguir, valorando el costo de una cartera, midiendo con los índices la inflación la pérdida del poder adquisitivo, contra la recuperación inmediata.

## **3.4 Administración de Inventarios**

El propósito fundamental de los inventarios es proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular el desenvolvimiento, tiene un papel vital para funcionamiento adecuado y en los mismos parámetros que requiere el proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Al analizar los activos de la empresa tenemos el rubro de la cuenta de inventarios lo que tiene relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material.

Los inventarios tienen un valor particularmente en la empresa Reveolato Cía. Ltda. comprende los valores de los materiales para los revestimientos y pinturas, su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

Los inventarios desde le punto de vista financiero mientras menos cantidades mejor, ya que no se constituye en una bien improductivo que puede ser susceptible de daño u desmejoramiento de calidad por estar guardado en una bodega y genere contos de mantenimiento.

#### **3.4.1 Su importancia dentro de capital de trabajo**

El manejo de los artículos que se encuentran en el inventario es de vital importancia, ya que estos son los que determinan en gran parte la asignación de costos en el proceso productivo y determinan en un alto grado el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

El inventario representa una inversión considerable por parte de las empresas ya que contempla la parte fundamental del giro del negocio y su productividad, es por ello que se hace indispensable prestarle atención especial a su manejo, ya que de esto depende la fluidez y cumplimiento con los contratos de los clientes, y de los cuales la empresa obtendrá sus ingresos, los mismos que son el recursos financiero básico para el capital de trabajo.

La empresa debe buscar un nivel eficiente en la administración y los responsables de esta área deben controlar todos los niveles del inventario considerando que este es una inversión significativa que si no se maneja de una forma adecuada puede convertirse en un problema que afectaría la gestión financiera de la empresa.



Los inventarios requieren de un alto grado de planeación para mantener niveles razonables lo más exactos posibles a lo que el proceso de producción y de comercialización lo requiere, por lo cual es necesario establecer las políticas de manejo de inventario que sea lo que regularice la administración, y la toma de decisiones.

Las políticas deben ser creadas de manera conjunta entre las áreas de ventas, producción, y finanzas, donde debe fijarse los parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de los niveles máximos de inventarios que produzcan una tasa de rotación aceptable.

Los niveles máximos se establecen en días de producción para los inventarios de materias primas, y productos en proceso, y en días de de ventas para el inventario de productos terminados. De existir un exceso de inventarios ocasiona una inversión no productiva, que afecta directamente a las finanzas de la empresa, y esta por ende en las baja de la productividad de la misma.

### **3.4.2 Necesidad de información del inventario**

La administración financiera y de los inventarios dependen generalmente de la información con la que se dispone, y que tan veraz y oportuna esta sea para tener el conocimiento continuo en lo que respeta a los siguientes puntos

- El estado de los inventarios
- La localización y estado de la bodega de los inventarios
- La antigüedad de los ítems existentes
- El nivel actual de existencias
- El consumo de ventas anuales
- Lotes óptimos económicos

- Comparación de las existencias con máximos y mínimos
- Costos actuales y sus tendencias
- Precios de las materias primas principales
- Problemas de abastecimiento
- Cualquier otro problema que influya en inventarios

La empresa debe levantar y contar con la base de información de los inventarios, para poder establecer una correcta administración que sea veraz y oportuna, con esto los administradores financieros estén informados para decidir qué acciones aplicar al manejo de inventarios.

Para crear la base de la información se va a crear la comisión control de inventarios, responsable de establezca procedimientos de manera permanente el manejo y actualización de la información de los inventarios involucrando a las áreas de ventas, producción y financiero. Se elaborará el manual de procedimientos, donde se asigne a las personas responsables de la información que se requiera mantener actualizada, se definirá fechas de revisión y que esta política de información se esté realizando, verificando y evaluando la información sea veraz y correcta a la realidad de los inventarios.

Una vez que se determine la información de los inventarios, la administración financiera podrá determinar si la inversión en los inventarios es excesiva, y si se requiere tomar medidas pertinentes y baje la inversión. Esto será comunicado al comité de control de inventarios donde se creara los parámetros de ajustes de inventarios y se establecerá el calendario de actividades y las fechas de evaluación para establecer si se está alcanzando con el objetivo de bajar la inversión de los inventarios.

En el caso que se presente el caso contrario de determinar que existe insuficiencia en los niveles de inventario, donde la corrección no esta simple ya que esto afectaría a los presupuestos estimados y hasta nuevas aprobaciones, sin embargo el gerente financiero con el comité de control de inventarios se trata de buscar un camino para corregir la insuficiencia en el inventario.

Los administradores deben siempre revisar la información y cuando algo hay que corregir se tiene que lograrse, para que los presupuestos, planeado y estimado pueda significar algo congruente, por lo que siempre un error o desviaciones deben ser corregidos, con los ajustes pertinentes en los registros y en órdenes de compra que deban efectuarse o anularse.

### **3.4.3 El nivel de inversión de los inventarios**

Los inventarios deben ser lo suficientes para abastecer los requerimientos de producción y al mercado, y eso trae consigo la determinación de las políticas para su administración financiera.

En las empresas por lo general se mantiene los inventarios de materia prima, de producción en proceso y los productos terminados. Sin embargo en la empresa Revelato Cía. Ltda., es bajo el nivel stock que se mantienen en los inventarios de producto en proceso o de productos terminados, ya que la producción está en base a los contratos adquiridos, y una vez definido el contrato de trabajo se planifica las actividades que se van a realizar, y se emitiéndose las ordenes para las compras de material.

<b>INDICES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>RAZON ROTACION DE INVENTARIO</b>				
COSTO DE VENTAS / INVENTARIOS	<b>3,78</b>	<b>5,40</b>	<b>6,01</b>	<b>5,17</b>
Eficiencia de inv para generar ventas				
<b>DIAS DE VENTAS DE INVENTARIO</b>	<b>97</b>	<b>68</b>	<b>61</b>	<b>71</b>
365 / INDICE DE ROTACION DE INVENTARIO				
Dias que el inventario permanece en la empresa				

Se debe tomar en cuenta que al aumentar la rotación de los inventarios puede llegar a reducirse la inversión, merece una atención principal dentro de la administración del capital de trabajo, el control de la inversión en inventarios que se vuelva baja la rotación creando inversiones que baja su rentabilidad y productividad.

La cantidad de inventarios esta determinado en función del volumen de las ventas y según la fluctuación será el volumen de inventarios, como en el caso de Reveolato, la producción no maneja un volumen estándar ya que la producción es de tipo estacional, está en función de los proyectos y trabajos ya concretados y establecidos un contrato, en base a lo que se establece la programación del requerimiento de material.

Es importante tomar en cuenta que las principales causas que determinan la inversión de inventarios son:

- El nivel de las ventas.
- La duración y la tecnología en el proceso productivo
- La durabilidad y la naturaleza de productos perecederos y estacionales
- La moda o estilo estacionales

Presenta niveles de existencia de materia prima básica para los trabajos de revestimientos es así que los principales productos que mantiene existencia altas de inventarios son:

CUADRO No. 26 – Referencia de Prioridad de Compras de Materia Prima

Referencial de prioridades para compra de Materias Primas		
Materia Prima para la produccion de revestimientos	representatividad en productos	
ESPESANTE	100,00%	inversion alta
CARBONATO A325	88,89%	
CARBONATO B100	77,78%	
CILICE	77,78%	
DIOXIDO DE TITANIO	77,78%	
MSNA	77,78%	
TIO2 DUPONT	77,78%	inversion media
TIO2 KEMIRA	77,78%	
PIGMENTACION	66,67%	
PROPILENGLICOL	66,67%	
RESINA VYNIL ACRILICO	55,56%	
CARBONATO B325	44,44%	inversion baja
RESINA	44,44%	
CARBONATO A100	22,22%	
CARBONATO B-325	22,22%	
RESINA ACRILICA	11,11%	

Fuente: Revelato  
Realizado por: Autora

### 3.4.4 Políticas de inventarios

Las políticas de inventarios buscaran elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, sin descuidar el nivel requerido para el proceso de producción y que este cumpla los plazos establecidos de cumplimiento con el cliente. Se debe establecer las políticas claras y requeridas para cada uno de los artículos existentes en los inventarios ya que según su naturaleza estos deben tener sus particularidades en cuanto al proveedor, proceso de compra o el uso en el proceso de producción.

La empresa está manejando una rotación de inventarios de entre 30 y 45 días por lo cual se busca mantener al máximo la inversión de inventarios en el rango de días establecidos sin afectar la demanda del mercado y al proceso productivo, se debe mantener el nivel de rotación entre máximo 45 días.

El rango establecido de rotación de inventarios debe revisarlo y fijarlo para cada concepto de inventarios o tipo de producto, material, o insumos, ya que el proceso de compra, o del proveedor puede influir en el tiempo de ingreso a bodega para disponer en el proceso de producción. Obtener el máximo financiamiento sin costo a través de proveedores, para la adquisición de inventarios, ya que el financiamiento no solo de limita al costo del financiamiento sino a los plazos de pago, por lo que genera una utilidad, ya que no se crea un costo de financiar el pago a proveedores, antes de receiptar el ingreso de ventas.

Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes, para afrontar la demanda sin problemas de existencias, se requiere elevar el nivel de inventarios satisfaciendo la demanda y sirviendo ciento por ciento al mercado, pero resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizados un capital que tiene un costo de oportunidad elevado.

En los productos de alto consumo deben vigilarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente, para que siempre se tenga existencia, para lo cual la empresa mantendrá preferencias de inventarios a lo que corresponde carbonato, espesantes, sílice y dióxido de titanio que son las materias primas que se utiliza en todos los productos que la empresa produce para los revestimientos.

Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación de la moneda, es una regla permanente que aunque los inventarios no se constituyen activos monetarios, si están expuestos a la inflación directamente, mas por la influencia que presente en el resultado de perdidas por exposición al entorno inflacionario.

### **3.4.5 Costo de mantenimiento del inventario**

El incrementar el nivel de los inventarios es una de las prácticas o decisiones administrativas más comunes, que busca cubrir en su totalidad la demanda del mercado y que no se presente retrasos en la producción, sin embargo se debe tomar en cuenta que este incremento conlleva un incremento a los costos de mantenimiento.

“Existe la tendencia generalmente a comprar materias primas en cantidades relativamente grandes con objeto de obtener un mejor precio, o descuentos, buscando ahorros en los costos administrativos relacionados al manejo, revisión de la calidad, elaboración del un solo pago, o razones como de un proceso de producción de una gran corrida, sin tener que para y volver a montar el arranque de la maquina”.

“El cálculo para determinar el costo de mantenimiento del inventario debe considerar las ventas anuales, la distribución que esta tiene durante un año, la cantidad técnica de producción y lo perecedero del producto”<sup>19</sup>.

El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente el almacenamiento o bodegaje que se requiere para colocar el inventario, lugar que ofrezca seguridad, manejo, y factores óptimos para que el producto conserve su calidad para el proceso de producción. Además se debe sumar

---

<sup>19</sup> Moreno Fernandez, Joaquin / Rivas Merino, Sergio. La administracion financiera del capital de trabajo. Mexico: Compañía Editorial Continental, 2003. 298.

costos como seguro, los valores que se den de baja por el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero, invertido en la adquisición de materia prima. Los costos de mantenimiento del inventario se pueden expresar como una tasa anual del valor del dinero del inventario.

**CUADRO No. 27 – Costo de Mantenimiento de Inventario**

		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
ventas unidades- año		217.474,00	245.588,00	214.434,00
costo unitario		1,45	1,45	1,45
		<b><u>315.337,30</u></b>	<b><u>356.102,60</u></b>	<b><u>310.929,30</u></b>
<b>con rotación 4 veces al año</b>		<b>78.834,33</b>	<b>89.025,65</b>	<b>77.732,33</b>
Almacenaje	10%	7.883,43	8.902,57	7.773,23
Seguros	2%	1.576,69	1.780,51	1.554,65
Deterioros y obsolescencia	3%	2.365,03	2.670,77	2.331,97
Costo de oportunidad	20%	15.766,87	17.805,13	15.546,47
		<b><u>27.592,01</u></b>	<b><u>31.158,98</u></b>	<b><u>27.206,31</u></b>

El cálculo e mantenimiento se establecerá en base al monto de las ventas anuales y el nivel de existencia en almacenaje y sobre el costo se aplicara el porcentaje de almacenaje, seguros, deterioro y el costo de oportunidad, siendo ese monto el valor que se agregara a los costos indirectos de producción.

### **3.4.6 Costo por comprar**

Los gastos que se generan en el proceso y actividades relacionadas a las funciones del área de compras, que son gastos de gestión en la selección de proveedores, estudio de ofertas y precios, revisión de la calidad del producto, con lo que se buscara tener una base de ofertas de proveedores donde poder seleccionar según los requerimientos de materia prima, insumos y productos.



Se contemplará como gastos los que se generan en el proceso de pedidos de los materiales, el seguimiento y negociación adicional que se requiere con el proveedor.

Para la empresa se creara dentro de plan de cuentas un centro de costos para el registro de los desembolsos de los valores que incurra el área de compras en sus diversos procesos y actividades, valores desembolsados con la constancia de un reporte de gastos por gestiones del área de compras, pero el mismo que debe ser determinado una base o presupuesto para el manejo de estos conceptos.

**FORMULARIO No. 7 – Reporte de Gastos – Gestión de Compras**

<b>REPORTE DE GASTOS GESTION DE COMPRAS</b>				
FECHA DESDE _____ HASTA _____				
CENTRO DE COSTOS:				
<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>FACTURA</b>

**3.4.7 Lote optimo de compra**

Se puede aplicar el modelo de inventarios que determina la cantidad optima de compra, LOC lote optimo de orden de compra. Los costos totales del inventario se ven afectados por los costos fijos que están relacionados con los pedidos de compras y los costos variables del mantenimiento del inventario, ya que

dependiendo del número de pedidos y la cantidad de producto que se requiere comprar, va a determinar el costo total del inventario.

Para lo cual la empresa ReveSlato Cía. Ltda. debe manejar el siguiente modelo para sus compras que le permite ver la movilidad y afectación de los costos en base a la cantidad de producto que va a solicitar y el número de pedidos que solicitara.

CUADRO No. 28 – Calculo Optimo de Compra

REVELATO CIA LTDA					
Calculo Optimo de Compra					
1	2	3	4	5	6
cantidad a pedir de unidades	numero de pedidos del año	costo anual por compra	inventario promedio en el año unidades	costo anual de mantenimiento	costo total
220.000,00	1,00	5.500,00	55.000,00	90.750,00	96.250,00
55.000,00	2,00	11.000,00	13.750,00	22.687,50	33.687,50
50.000,00	3,00	16.500,00	12.500,00	20.625,00	37.125,00
40.000,00	4,00	22.000,00	10.000,00	16.500,00	38.500,00
30.000,00	5,00	27.500,00	7.500,00	12.375,00	39.875,00
20.000,00	6,00	33.000,00	5.000,00	8.250,00	41.250,00
10.000,00	7,00	38.500,00	2.500,00	4.125,00	42.625,00
5.000,00	8,00	44.000,00	1.250,00	2.062,50	46.062,50

### 3.4.8 Punto de re-orden

Consiste en el conocimiento y en el manejo de la existencia de inventario con el manejo de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos indicando que las existencias de determinado material o articulo ha llegado a cierto nivel y que se requiere colocar un nuevo pedido.

La empresa debe determinar, conocer y manejarlo el punto al que debe hacerse el pedido o que la existencia que hay en la que ha de hacerse el nuevo pedido y que este le permite realizar el proceso de compra mientras llega el nuevo pedido, seguir produciendo o vendiendo con las existencias en el inventario. Existen muchas formas de marcar el punto de reorden, que van desde una señal manual a través de un papel o requisición colocada en los casilleros de existencias, pilas de costales, colocadas a cierta altura o existencia, indicando que debe hacerse un nuevo pedido, hasta las formas con mayor tecnología más sofisticadas en los programas de computadoras manejando inventarios para que estos programas efectúen automáticamente el pedido de los materiales o artículos que hayan llegado a los niveles establecidos.

La empresa aplicara un control manual en base a la información de la existencia de inventarios y con la información del tiempo que requiere cada proceso desde la colocación del pedido de compra hasta la colocación de revestimientos y pinturas en los proyectos inmobiliarios, para determinar el punto de orden donde se determinara la persona responsable de este monitoreo permanente para que oportunamente coloque el pedido de compra y realiza la gestión correspondiente con los proveedores.

Los puntos de reorden deben ser estudiados, analizados y aprobados por los departamentos de compras y producción para su establecimiento, y la responsabilidad del departamento de producción junto con el almacén en lo que corresponde al control y vigilancia Para la determinación del punto de orden se requiere tener un conocimiento de la práctica de la requisición y se debe estudiar la siguiente información.

- Conocer el consumo diario de cada producto en un determinado volumen de trabajo para poder proyectarlo hacia los diferentes volúmenes de trabajo que se vayan planteando en los diferentes contratos, así conocer el

consumo más exacto en cada obra o tipo de trabajo que se va a realizar, y además conocer el tiempo que se toma la preparación del material para establecer el volumen de preparación que se envía sea el suficiente para uno o dos días, y tomar en cuenta la existencia para emitir otra orden para una preparación de producto y que este a tiempo para continuar con el trabajo.

- Conocer el tiempo para el traslado desde la planta de producción hasta el lugar donde se va a instalar los revestimientos y pinturas, y cumplir con los tiempos programados o planificados en la consecución de la obra.
- Conocer el proceso de recepción, revisión del producto, el proceso de almacenaje y manejo del producto tanto el que llega a la planta de producción como el material preparado y enviado a los proyectos donde se instalara el producto tanto de revestimientos como de pintura.

#### **3.4.9 Existencia de reservas de seguridad de inventarios**

En la empresa es conveniente mantener inventarios de seguridad, o conocidos como reserva para fluctuaciones, con el objeto de mantener una cantidad de producto que le permita enfrentar eventualidades o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de artículos por parte de los consumidores.

Es conveniente que la empresa mantenga una reserva para poder surtir la demanda de los clientes y mantiene existencias adicionales de seguridad para hacer frente a pedidos mayores a los que regularmente solicitan o a lo que se estableció. Generalmente es difícil ser asertivos a situaciones eventuales y poderse anticipar a los problemas y fluctuaciones que pueda tener la demanda, pero es cierto que todo negocio debe tener una reserva o existencia para hacer frente y poder responder a los requerimientos eventuales de sus clientes, por lo

que de no contar con una reserva de producto en un extremo caso enfrentaría una insatisfacción del cliente y realmente da una imagen negativa de respuesta hacia el cliente.

<b>Inventario de seguridad</b>	
10% de la unidades requeridas en el pedido	5500
Costo unitario US\$ 1,45	1,45
Porcentaje de almacenaje	33%
	<b>2631,75</b>

La empresa establecerá el porcentaje de seguridad que va a mantener tomando en cuenta que esto conlleva a inversión de producto y gastos de almacenaje. Por decir la empresa puede establecer un 10% de inventario de seguridad sobre la cantidad requerida en el monto del pedido que es de 55.000 unidades por cada m2 que representa 5500 unidades. Lo que representa las 5500 unidades por el costo unitario es de US\$ 1,45 y por el 35% de almacenaje.

Se obtiene el resultado de inventario de seguridad aplicando el porcentaje a las unidades de seguridad sobre el costo del mantenimiento del inventario, hay que tomar en cuenta que influye también la política que se maneja y con la cual se lograra minimizar los costos o periodos de espera originados por faltantes de inventario.

### **3.4.10 Predicciones de existencias de inventarios**

Las existencias se consideran necesarias y pueden determinarse con exactitud cuando la materia prima o materiales se consumen bajo un patrón predecible, sin embargo cuando es cambiante y tiene sus temporadas variantes dentro del año, frente a lo que es conveniente absorber las diferencias comprando

inventario, en base a las proyecciones que se realice de la situaciones de la económica y de la demanda en el mercado, antes que cambiar la política de inversión.

En el caso de la industria de revestimiento y pinturas las predicciones se hacen más direccionadas a la existencia de materias primas e insumos ya que el proceso productivo solo empieza una vez que se ha concretado el contrato de trabajo con el cliente.

Si el esquema de la demanda cambia es necesario aumentar la capacidad de producción con el requerimiento de contratar y utilizar más personas o comprando inclusive maquinaria para elevar rápidamente la producción, estas alternativas se abren paso cuando se ha estudiado su viabilidad y que el incremento justificara la inversión que se realizara y contribuye a la rentabilidad. Caso contrario primero se enfocara en reorganizar los recursos existentes tanto en mano de obra como la capacidad instalada en maquinaria.

La empresa recopilara la información de años anteriores para establecer una base de las experiencias pasadas, evaluando los planes de años pasados se puede determinar y definir acciones que se deben incluir en los nuevos programas y estrategias de captura y posicionamiento en el mercado. En la actualidad el uso de programas y sistemas de computación ayudan al administrador con la herramienta invaluable para determinar las necesidades de producción o venta futura basada en un pronóstico de venta.

La empresa deberá recopilar y crear una base de datos a detalle de todos los componentes de los productos, con las diferentes etapas de producción para ser multiplicadas por las unidades estimadas de venta futura. Se aplicara el proceso denominado explosión de materiales el que puede obtenerse

calendarizando dependiendo de las necesidades particulares de la empresa, se obtiene las necesidades de venta, consumo de materias primas, materiales, y productos, las que se comparan contra las existencias en inventarios obteniendo las necesidades de compra y producción. Debe tomarse en cuenta que se debe apegar a la política establecida para el lote óptimo de compra y el nivel de inversión en inventarios.

### **3.4.11 El método ABC en los inventarios**

Las empresas mantiene en sus inventarios una gran cantidad de artículos que no tienen una misma característica, muchos de estos artículos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la inversión de la empresa.

Dependiendo de las características de los artículos del inventario se tendrá unos que no son costosos tienen una rotación baja y en consecuencia exigen una inversión considerable, en cambio otros artículos aunque tienen un costo alto por unidad, tiene una rotación más rápida por lo que la inversión que se realice será relativamente más baja.

Por lo general la distribución de los artículos del inventario es el 20% que corresponden al 90% de la inversión en inventario, mientras que el 80% restante de la distribución de los artículos corresponden solamente al 10% de dicha inversión, por lo que es necesario formular un sistema de asignación en la prioridad que se le da a las existencias que maneja la empresa:

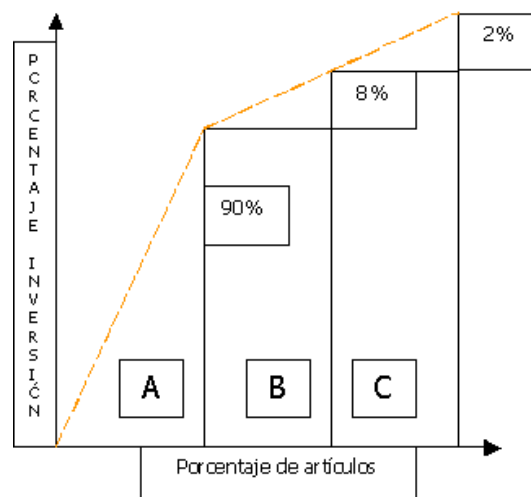
La aplicación del sistema de costos ABC en la empresa busca aplicar un control en los inventarios, para lo que debe clasificar en grupos de artículos así:

- **Los artículos "A"**, son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del

inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

- **Los artículos "B"**, son aquellos que les corresponde la inversión media en términos de costo. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 8% de la inversión.
- **Los artículos "C"**, son aquellos que normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.

### GRAFICO No. 37 – Costos ABC para el manejo de inventarios



El sistema de costeo ABC es un método excelente para determinar el grado de intensidad de control que se debe dedicar a cada artículo del inventario, ayudara a la empresa a diferenciar en el inventario los artículos "A", "B" y "C", permitiendo a la empresa determinar el nivel y los tipos de procedimientos de control que se necesita implementar en inventarios. El control de los artículos A, deberá ser más intensivo, ya que la inversión es considerable, este tipo de artículos se les debe implementar las técnicas más sofisticadas de control de



inventario, y de manera permanente. Para los artículos de tipo B se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas pero eficientes en sus resultados, y la periodicidad del control puede ser menos frecuente a diferencia como en el tipo A. En los artículos "C" el control que se realiza es mínimo, se utilizara técnicas de control pero su periodicidad no es constante, sin embargo es recomendable realizar un control semanal o cada quince días.

CUADRO No. 29 – Rotación de Materia Prima

<b>Rotacion de materia prima para revestimientos</b>			
<b>Materia Prima para revestimientos</b>	<b>Nivel de demanda en produccion</b>	<b>indice de rotacion</b>	<b>tipo de articulo</b>
TIO2 KEMIRA	7	5	A
TIO2 DUPONT	7	5	A
PIGMENTACION	6	5	A
ESPELANTE	9	5	A
CARBONATO B100	7	5	A
CARBONATO A325	8	5	A
RESINA VYNIL ACRILICO	5	4	B
RESINA	4	4	B
PROPILEGLICOL	6	4	B
MSNA	7	4	B
DIOXIDO DE TITANIO	7	4	B
CILICE	7	4	B
CARBONATO B325	4	3	C
RESINA ACRILICA	1	2	C
CARBONATO B-325	2	2	C
CARBONATO A100	2	2	C

Fuente: Revelato

Realizado por: Autora

Para la elaboración del cuadro adjunto se ha tomado los componentes o materiales químicos que se requiere para la elaboración de los revestimientos y pinturas, así se ha dado una calificación de nivel de demanda para la producción, entre un rango de 1 a 9, siendo 1 los que eventualmente se utiliza, y los 9 los que se utilizan constantemente para la producción.

El control que se debe ejercer en este sistema se relaciona directamente con el control que se hace de los costos, ya que al tener una mejor distribución de los inventarios como el costo de bodegaje, manutención, vigilancia, pérdidas y obsolescencia se pueden contrastar de una mejor forma. Se deberá capacitar al personal de administrativo y de producción para desarrollar habilidades en el manejo de fundamentos teóricos y técnicas aplicadas para la implantación de un sistema basado en las actividades.

#### **3.4.12 Otros costos de los inventarios**

En relación al sistema de costeo que se emplee en la empresa, en el que se maneja los costos de fabricación y lo que está involucrado directamente al proceso de producción, y que es identificado como parte del proceso. Sin embargo existen conceptos que deben revisarse y que afectan a los costos de los inventarios y por ende al costo del proceso de producción.

Están los costos que dependiendo de las cantidades ingresadas de las ordenes de producción se generan costos de preparación de las maquinas en el cambio de los productos, los costos administrativos de preparación de las órdenes de compra, costos no normales pero que dentro del proceso son rutinarios y que se van volviendo un monto que puede verse afectado de políticas o métodos de control utilizado en el parámetro como tiempo extra, tiempos de aprendizaje que no se están prorrateando al costo del producto.

También podemos encontrar gastos en la movilización entre almacenes, gastos de renta de calefacción, refrigeración, modas, estilo, caducidad, perdidas de productos y gastos de intereses que no están entrando directamente a ser parte del costo del producto tomando en cuenta que estos se generaron en función de la operatividad de la producción.

### **3.4.13 La programación de la producción**

Para la programación de la producción requiere que se coordine acciones y establecer una planificación entre las áreas de compras, producción y bodegas pues tiene mucho que ver con los inventarios de reserva, la periodicidad de las compras y con las corridas de producción, con la coordinación se buscara cumplir con los siguientes objetivos:

- Que no exista faltantes de materia prima, materiales y artículos
- Que las corridas de producción sean acordes a las unidades que deberán producirse para el cumplimiento oportuno de instalación de revestimientos y pinturas en los proyectos inmobiliarios establecidos en un contrato de obra.
- Que se satisfaga las necesidades para almacenar la producción
- Que la producción este a tiempo para que no ocurra faltantes y que puedan ocasionar retrasos o incumplimiento con los pedidos de los clientes.

La fijación de los ciclos de producción en la empresa debe considerarse que mientras más larga sea el proceso de preparación o de producción de un producto, mayor será el tiempo que debe esperar para volver a fabricar ese producto y por tanto, mayor deberá ser la existencia de seguridad que debe mantenerse como protección. Las corridas de producción mas cortas y frecuentes dan mayor flexibilidad y menores periodos de espera entre corridas y por ende necesitaran menor inventario de seguridad.

### 3.4.14 Técnicas de Análisis

Dentro del capital de trabajo existen técnicas de análisis de los inventarios forman parte de las que miden la liquidez y solvencia financiera.

- Rotación de inventarios, en la que se mide los inventarios netos que son parte del capital de trabajo y parte de activos corrientes, frente a los costos de ventas. Por lo general el costo de ventas es el realizado durante el año y que está registrado en la contabilidad. La inversión en inventarios es para satisfacer la demanda del mercado en donde comercializa la empresa sus productos y servicio, por lo tanto debe ser medida contra el costo de ventas futuro, pero se puede comparar contra el costo de venta pasado obteniéndose una medida que señala la tendencia o porcentaje de los inventarios tienen sobre el costo de ventas.

<b>Rotacion de Inventarios</b>	=	$\frac{\text{INVENTARIOS (NETOS)}}{\text{COSTOS DE VENTAS (FUTURAS)}}$
--------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------

- Inventarios a capital de trabajo, donde se determina la parte que constituye los inventarios parte del capital de trabajo

$\frac{\text{INVENTARIOS (NETOS)}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$
----------------------------------------------------------------

- Inventarios a activos circulantes, representa la parte que constituyen los inventarios del total de los activos circulantes, debe vigilarse su tendencia en caso de reducirse la participación.

$\frac{\text{INVENTARIOS (NETOS)}}{\text{ACTIVOS CIRCULANTES}}$
-----------------------------------------------------------------

- Inventarios a activos totales, representa la participación de los inventarios en el total de los activos.

INVENTARIOS (NETOS)
ACTIVO TOTAL

- Inventarios a capital contable, representa la parte de la propiedad de los accionistas que ha sido invertida en inventarios, con ello se mide y se vigila el monto de los inventarios, teniendo el capital contable como punto de referencia.

INVENTARIOS (NETOS)
CAPITAL CONTABLE

#### **3.4.15 Financiamiento asociados a los inventarios**

La empresa debe enfocarse a un financiamiento de sus proveedores a través del plazo que concede para recibir el pago después de haberse entregado las mercancías o productos. Los plazos que se conceden son variables pero hay una práctica muy generalizada de otorgar 30 días de plazo.

El financiamiento por medio de los proveedores no tiene costo, y otra opción es que la empresa cuando cuenta con suficiente liquidez opte por obtener descuentos importantes por pronto pago que pueden tener un beneficio financiero significativo en los resultados de la empresa. En cambio en época de inflación una medida que puede tomar la empresa para neutralizar el efecto de la inflación es incrementar el financiamiento de los proveedores, con tres alternativas que se modifican de manera favorable a la posición monetaria.

- Compra de mayores inventarios lo que incrementa el pasivo circulante, es decir la cuentas por pagar en el corto plazo.

- Negociación de ampliación de los términos de pago a proveedores, obteniendo un financiamiento monetario ante un activo no monetario.
- Y se puede lograr una combinación de los dos casos anteriores.

### **3.4.16 Riesgos de la inversión en inventarios**

La empresa para su operatividad realiza inversiones considerables y en el caso de Revelato es considerable la inversión que se realiza en inventarios ya que es el motor que genera la producción para los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que presente riesgos durante todo el proceso, que va desde la compra de materias primas para producir, siendo esta una inversión que no se recuperara hasta que estos se transformen en efectivo, e ingreso a las cuentas de la empresa. Pero en cuanto a los inventarios existen riesgos que pueden ser considerables y que en algunos casos no se los puede cuantificar.

- La obsolescencia, se presencia cuando se dan cambios en la demanda ya que influencia del mercado pasa de moda, y a pesar de mantener la calidad original, ya no es demanda ya que el cliente opta por otros gustos y opciones que en el mercado se presentan.
- La caducidad de ciertos productos, que por una lenta rotación de inventario y por el transcurso del tiempo pierden sus propiedades y su calidad, por lo que la empresa debe reponer este producto y dar de baja el producto caducado.

- Los perecederos de los productos, ya que el tiempo de duración del producto es corto y no puede ser utilizado una vez pasado este periodo.
- Exposiciones a sustracciones y robos, que puede verse afectado tanto la maquinaria como el producto, donde puede generar pérdidas que afectan económicamente a la empresa y generando retrasos y cumplimientos con el cliente.

Eventualidades que en ocasiones la empresa no las podrá contrarrestar o anticipársela con alguna acción, sin embargo no se descarta que la empresa constantemente realice un análisis de los riesgos, que se pueden presentar tanto a nivel directo de los productos de inventarios como el uso y manejo de los mismos, y se recomienda que la empresa establezca una política y procedimientos de evaluaciones de riesgos, como acciones preventivas, todo esto debe ser asignado una comisión que trabaje en riesgos dentro de la empresa se realice una gestión y controles permanentes.

#### **3.4.17 Control de los Inventarios**

El control de los inventarios será un punto importante y a la vez crítico para la empresa ya que por volumen demanda de determinación clara de políticas, procesos adecuados y controles necesarios para la aplicación en lo es la inversión en inventarios.

La empresa deberá establecer tanto el control contable, físico y de nivel de inversión de inventarios, así como contar con un sistema computarizado que cumpla con la demanda de información, control y accesos del manejo de la información de los inventarios.

**El control contable** se enfoca en la implementación de un sistema computarizado que recopile y procese la información de los inventarios, tanto en las transacciones de entradas, salidas, ajustes en las existencias de artículos en el inventario. Para la empresa tal vez se muestre alguna complejidad en el control contable sin embargo debe plasmarse las políticas definidas así como la dirección que la empresa quiere tener para su negocio.

**Control físico** debe cumplirse con ciertos requisitos de seguridad y manejo eficiente de los productos. Deben existir facilidades de localización y almacenamiento apropiado en lugares destinados especialmente para el almacenaje y custodia de la materia prima e insumos que constituyen los inventarios.

**Control del nivel de inversión**, será el resultado de las políticas establecidas por las áreas involucradas de ventas, producción y finanzas, que busquen la mejor administración financiera de los inventarios, para lo que fijaran parámetros de control y los que deben ser aplicados, controlados y evaluados de manera permanente, ya que con esto se reflejara la efectividad de la inversión realizada en inventarios, y contribuyendo a la productividad ya que los inventarios presenten una rápida rotación en el año.

**Control de inventarios.-** La administración financiera de la empresa debe implementar todas las medidas de control operativo que aporte a salvaguardar los activos y patrimonio de la empresa, manteniendo la funcionalidad e integridad.



## FORMULARIO No. 8 – Control de Inventarios

<b>EMPRESA REVELATO</b>				
<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>				
PERIODO DE : _____				
CONTROLES	CUMPLIMIENTO		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Existen la aplicación de un sistema de inventarios perpetuo sobre todas la partidas mayores de inventarios				
Se maneja inventarios perpetuos computarizados en unidades, costo unitario, e importe				
Los valores según auxiliares son balanceados xon las cuentas de control en intervalos razonables				
Los productos de la empresa se clasifican y se rgistran en forma sistemática y consistente				
La autorización del nivel de inversión en inventarios se dispone de la información requerida y el análisis para determinar capas de inventario				
Se ejerce un control por parte del gerente o funcionario autorizado, de comparaciones periódicas de los porcentajes de la utilidad bruta				
Las materias primas, mercancías, o productos terminados en existencias están controladas en la contabilidad y clasificadas correctamente				
Los inventarios se encuentran almacenados en forma sistemática y ordenada para facilitar su manejo, localización, y control.				
Las partidas mayores de los inventarios son físicamente contadas cuando menos una vez al año				
Durante el año se hacen recuentos rotativos o selectivos				
Los recuentos físicos están sujetos a una supervisión adecuada, con doble recuento por una persona que no sea de almacén o bodega				
Los ajustes son aprobados por algún funcionario autorizado				
Los detalles de los recuentos físicos son guardados por alguien que no tenga bajo su cuidado dichos artículos.				
El registro de las mercancías recibidas ocasiona oportunamente la creación del pasivo correspondiente a la recepción				
Se tiene un sistema de costos controlado debidamente por el sistema general de contabilidad				
Para la adquisición de linventarios se piden cotizaciones a varios proveedores y basada en ellas se selecciona al proveedor				
Existen máximos y mínimos fijados en los artículos que maneja la empresa para tomarlos en cuenta en los pedidos				
Se tiene un control apropiado para los desperdicios en cuanto a su contabilización, control físico y su venta				
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>				
<b>REALIZADO POR:</b>				

Es necesario que los administradores apliquen controles periódicos que pueden trimestrales o semestrales a la existencias de inventarios, por lo cual adicional a las tomas físicas, es adecuado que se aplique una evaluación al manejo de los mismo por lo que se propone un formato que contempla los controles que se debe tener.

Las respuestas positivas darán a la administración una seguridad de que los controles, procedimientos y que en si las cosas que están realizando de manera correcta, sin embargo de existir respuestas negativas es una alerta para la administración financiera que demanda la implementación de controles y procedimientos que aporten al control de los inventarios y cumplir con los objetivos establecidos para la empresa.

#### **3.4.18 Efectos de la inflación y devaluación sobre los inventarios**

Al establecer como política el mantenimiento de existencias deben vigilarse o modificarse pues con la inflación en un alto grado, el mercado en general tiende a salir de los límites comunes y empieza el aprovisionamiento como una actividad primordial que se complica en la función que los administradores buscan cumplir con sus programas de producción, ventas y de utilidades.

Por lo que la empresa en el caso de enfrentar estos problemas externos de la economía debe implementar un incremento en la inversión en inventarios para crear una protección desde el punto de vista económico para evitar el efecto de inflación acelerada y la devaluación de la finanzas de la empresa.

### 3.5 Sistema de costeo

El crecimiento de la economía y más aun la especialización e industrialización ha demandado que los conceptos que se manejaban en lo referente a los costos de un proceso productivo se expandan y se creen otras ramificaciones en lo que es conceptos de costos directos o indirectos de fabricación, donde se evidencia la diferencia de los costos de producción fijos y los variables.

La empresa maneja las ordenes de producción por cada pedido de preparación de materia para requerido para las obras en curso, con lo que se puede mantenerlas pero complementar el control con un proceso de registro y de totalización de costos por proyectos a la finalización, realizando una liquidación de todos los componentes del coste de la producción del trabajo realizado.

ORDEN DE PRODUCCION				
NOMBRE DEL PRODUCTO:		SEMIGLOSS BASE P		No _____
CODIGO				
CANTIDAD	<b>274</b>	KILOS	TANQUES	<b>1</b>
LOTE			CANECAS	<b>10</b>
NOMBRE DE LA OBRA	STOCK PINTURAS		GALONES	<b>50</b>
FECHA:	24/02/2005			
MATERIA PRIMA	%	CANTIDAD EN KILOS	P. UNITARIO X KILO	P.TOTAL
RESINA ACRILICA 413	0,15	41,10	2,07	85,16
RESINA UCAR 352	0,15	41,10	1,30	53,43
DIOXIDO TITANIO	0,06	16,44	2,55	41,98
CARBONATO A 325	0,06	15,48	0,16	2,48
CAOLIN AMERICANO	0,20	55,90	0,73	40,80
TALCO CHINO	0,07	20,00	0,25	5,00
MSNA	0,00	0,15	0,48	0,07
INDOL RM	0,00	0,70	2,69	1,89
ANTIESPUMANTE NDW	0,00	0,70	2,74	1,92
TEXANOL	0,00	0,53	3,14	1,68
ETILENGLICOL	0,00	1,07	1,29	1,37
BACTERICIDA	0,00	0,80	15,51	12,45
AMP95	0,00	0,05	7,28	0,36
ESPELANTE NATROSOL	0,01	1,41	9,07	12,80
PLASTICO 1M (2M=1KG)		0,67	1,83	1,22
AGUA	0,29	78,56	0,00	0,05
LUZ		1,00	1,80	1,80
MANO DE OBRA		1,00	10,00	10,00
<b>PIGMENTOS:</b>				-
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>274.46</b>
OBSERVACIONES DEL PROCESO:	VER OP 2444 HACER INGRESO A BODEGA			
FIRMA RESPONSABLE PRODUCCION				

### 3.5.1 Fundamentos del costeo variable

Existe el costo absorbente que incluye todos los costos que esta involucrados en el proceso productivo, por lo que se considera tanto el costo fijo como variable, ya que son los dos los que se requieren para llevar a cabo la actividad productiva de la empresa, y generar los productos, resaltando que los ingresos deben cubrir los dos tipos de costos para a futuro poder reemplazar y reponer el activo.

Sin embargo para algunos especialistas proponen el costeo directo, por el cual manifiesta que el costo fijo esta relacionados con la capacidad instalada y que su utilidad está en función de un periodo y no en función del volumen de producción. Ya que el contar con una determina capacidad instalada genera el costo fijo, independiente del volumen que se produzca, este costo permanece constante en un tiempo determinado.

<b>COSTEO DIRECTO</b>	<b>COSTEO ABSORBENTE</b>
Considera los costos fijos de producción como costo de periodo	Distribuye entre las unidades producidas
Para valuar los inventarios solo considera los costos variables	Para valuar los inventarios incluye tanto costos fijos como variables
La utilidad será mayor si el volumen de ventas es mayor que el volumen de producción	La utilidad será mayor si el volumen de ventas es menor que el volumen de producción
	La utilidad puede ser cambiadas de un periodo a otro con aumentos o disminución de los inventarios

El costeo directo también puede verse como una aplicación del concepto de análisis marginal ya que subraya el margen de contribución para cubrir los costos fijos y la generación de utilidades. El costeo directo tiene los siguientes supuestos.

- Una perfecta división entre costos variables y fijos
- Linealidad en el comportamiento de los costos
- El precio de venta, los costos fijos dentro de una escala relevante y el costo variable por unidad permanecen constantes.

Ambos métodos difieren en el tratamiento que dan a los costos que se incluyen en el inventario, en la clasificación y en la presentación que se emplea, coinciden en que los gastos de venta y administración, variables y fijos, son costos de periodo y que los costos variables de producción son costos del producto. Se propone que el sistema de costeo directo es el más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos.

### **3.5.2 Mecanismos del costeo variable**

Es un método de la contabilidad de costos que se basa en el análisis del comportamiento de los costos de producción y operación, para clasificarlos en costos fijos y en costos variables con el objeto de proporcionar suficiente información relevante a la dirección de la empresa para su proceso de planeación estratégica

El volumen de ventas es igual al volumen de producción en el periodo de los costos, las utilidades en ambos métodos son iguales.

### 3.5.3 Ventajas del costeo variable

- El manejar con un estructura manejable de información en cuanto a los costos de producción facilita la planeación utilizando el método costo-volumen-utilidad, con la aplicación del sistema de costeo directo en la presentación del estado de resultados del periodo operativo de la empresa.
- La información de los estados de resultados facilita a la administración el identificar las áreas que presentan excesos en los costos involucrados en su proceso productivo, afectando al margen de contribución que afectan más significativamente los costos, permite que los administradores tomen decisiones adecuadas, basándose en el criterio de márgenes de contribución que sean rentables a la empresa y competitivos en el mercado.
- Aporta a un adecuado análisis marginal de las diferentes líneas de productos que se producen en la empresa para determinar cuál es la composición óptima que se debe establecer como objetivo al departamento de ventas, la misma que se transforma como un referente de efectividad de la gestión de ventas.
- El análisis marginal de las líneas ayuda a determinar los productos que dejan un aceptable margen de contribución que deba fortalecerlos, o si se determina que un producto presenta un margen de contribución bajo que representan más un costo operativo que la rentabilidad que aporta a la utilidad, se debe determinar el eliminarlo o bajar su producción. Igualmente apoya a la evaluación de opciones como reducciones de precios, descuentos especiales, campañas publicitarias con el fin de incrementar las ventas, realizando un análisis de ingresos incrementales versus costos incrementales.

- Esta permite aprovechar la realización de pedidos especiales a precios inferiores de lo normal, hechos con la idea de utilizar la capacidad que no se está utilizando de esta manera ociosa, de tal forma que ayuden a cubrir los costos fijos.
- Se convierte en una herramienta referencial para la toma de decisiones donde se puede reducir el margen de contribución, para lo que se toma acciones de reajuste en negociaciones de comprar o fabricar, fabricar o alquilar, lanzar menos líneas de productos, ventas de exportación, etc.
- Se facilita la valoración de los inventarios ya que solo considera los costos variables.
- Suministra un mejor presupuesto de efectivo, debido a que normalmente los costos variables implica desembolsos.

#### **3.5.4 Desventajas**

- La separación de costos de producción tanto en los que son variables y fijos es una tarea muy compleja, ya que se necesita de base conocer cuál es el proceso de producción y cómo interactúan los diferentes materiales, mano de obra o recursos que se necesita para la producción, de lo contrario por desconocimiento y realizar la clasificación de manera inadecuada generaría errores en la valuación de los inventarios, es la determinación de precios y, por consiguiente en la determinación de la utilidad.
- La separación y clasificación de los costos variables y fijos debe hacerse tomando en cuenta todos los aspectos influyen para determinar su concepto, ya que en ocasiones cierto elemento del costo puede tener características fijas por existir capacidades no utilizadas.

- Cuando existen partidas de características semivariables, la política recomendable es incluirlas en el costo o en los resultados de operación dependiendo de su grado de variabilidad.
- El análisis marginal a largo puede ser perjudicial para fijar los precios a corto plazo, bajándoles en ocasiones con el fin de que generen un mínimo margen de contribución; como no es posible alcanzar la recuperación necesaria de los costos fijos de la capacidad instalada, se genera una pérdida de potencial productivo a largo plazo.

### **3.5.5 El costeo variable y los principios de contabilidad.**

Se ha desarrollado algunas técnicas contables estableciendo reglas de carácter alternativo tomando en cuenta los diferentes tipos de negocios y las circunstancias a las que están expuestas, se puede obtener información mas acorde a las necesidades con la aplicación de un sistema que se ajuste a la operatividad de la empresa, y se considera que la valoración de las operaciones de inventarios puede hacerse por medio de costeo absorbente o costeo directo y estos a su vez llevarse sobre la base de costeo histórico bajo condiciones normales de fabricación.

El costeo directo puede ser utilizado con fines externos, sin embargo no existe la posibilidad de presentar los balances sea con el método de costeo directo o absorbente, las empresas en general las empresas no presentan de manera abierta cuáles son sus costos fijos y variables porque sería una ventana que revele la estructura utilizada que es una variable fundamental para competir, por ello las empresas utilizan el costeo absorbente para fines externos, y se recomienda a la empresa manejar de manera interna el método directo.



### 3.5.6 Los costos estándar y los dos enfoques de costeo

El problema de utilizar el costeo directo para mostrar los resultados de operación es como tratar las variaciones de estándares, por ejemplo, en precio de materiales, en uso de materiales, en eficiencia de mano de obra, en los gastos indirectos de fabricación, etc.

<b>EMPRESA REVELATO</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1ER DE ENERO AL 31 DE DIDIEMBRE DEL 2008</b>			
<b><u>COSTEO ABSORBENTE</u></b>			
<b>VENTAS</b>			<b><u>488.889,77</u></b>
(-) COSTO DE VENTAS			
INVENTARIO INIICIAL MATERIA		65.314,00	
(+) COMPRAS DE MATERIA PRIMA		124.578,00	
<b>DISPONIBLE DE MATERIA PRIMA</b>		<b>189.892,00</b>	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA		-65.988,00	
<b>COSTO DE VENTA VARIABLE MATERIA PRIMA</b>		<b>123.904,00</b>	
<b>COSTO MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>248.096,00</b>	
<b>GASTOS DIRECTOS DE FABRICACION</b>		<b>18.260,00</b>	
(+) AJUSTE POR VARIACION DE CAPACIDAD	0,00		
(+) VARIACION DE PRECIOS MATERIALES	1.370,36		
(+) VARIACION DE EFICIENCIA MANO DE OBRA	2.480,96		
<b>TOTAL DE VARIACIONES</b>		<b>3.851,32</b>	
<b><u>COSTO DE VENTA AJUSTADO</u></b>			<b><u>394.111,32</u></b>
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>			<b><u>94.778,45</u></b>
(-) GASTOS DE OPERACIÓN (ADMINIST Y VENTA)			<b>84.339,00</b>
VARIABLES		52.300,00	
FIJOS		32.039,00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	-	-	<b><u>10.439,45</u></b>

La forma de tratar dichas variaciones resulta clara, se deben llevar a resultados a través del costo de venta, al igual que en el costeo absorbente, porque dichas variaciones se producen por efectos o variables independientes del sistema de costeo que elija la empresa.

<b>EMPRESA REVELATO</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1ER DE ENERO AL 31 DE DIDIEMBRE DEL 2008</b>			
<b><u>COSTEO DIRECTO</u></b>			
<b>VENTAS</b>			<b>488.889,77</b>
(-) COSTO DE VENTAS			
INVENTARIO INICIAL MATERIA		65.314,00	
(+) COMPRAS DE MATERIA PRIMA		124.578,00	
<b><u>DISPONIBLE DE MATERIA PRIMA</u></b>		<b><u>189.892,00</u></b>	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA		-65.988,00	
<b><u>COSTO DE VENTA VARIABLE MATERIA PRIMA</u></b>		<b><u>123.904,00</u></b>	
<b><u>COSTO MANO DE OBRA DIRECTA</u></b>		<b><u>161.263,00</u></b>	
(+) VARIACION DE PRECIOS MATERIALES	1.494,94		
(+) VARIACION DE EFICIENCIA MANO DE OBRA	1.612,63		
<b><u>TOTAL DE VARIACIONES</u></b>		<b><u>3.107,57</u></b>	
<b><u>COSTO DE VENTA AJUSTADO</u></b>			<b><u>288.274,57</u></b>
MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA PRODUCCION			200.615,20
(-) GASTOS VARIABLES DE VENTAS		14.608,00	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL</b>			<b>186.007,20</b>
(-) COSTOS FIJOS			175.567,75
PRODUCCION		91.228,75	
OPERACIÓN		84.339,00	
<b><u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u></b>			<b><u>10.439,45</u></b>

El único cambio del conjunto de variaciones estándares que no se enfrenta a resultados a través del costo de venta en el costeo directo, es el de capacidad o volumen que tiene como fin de determinar la capacidad instalada no utilizada. Este sistema de costeo parte del supuesto de que los costos fijos de producción están mas relacionados con el periodo que con el nivel de producción, por lo cual se llevan al periodo ya que esta variación no tiene sentido, solo se usa con el método de costeo absorbente.

CUADRO No. 30 – Margen de Contribución de Productos Revelato

REVELATO CIA LTDA					
PRODUCTOS DE REVESTIMIENTOS Y PINTURAS					
MARGEN DE CONTRIBUCION					
	USD.c/m2 Normales				
REVEST/PINT	PRODUCTO	PVP.	TOTAL COSTO	PORCENT DE MARGEN	MONTO MARGEN
REVEST	RULLATO QUARZO BLANCO A	2,460	1,894	23,00%	0,566
REVEST	RULLATO PLASTICO BLANCO A	2,450	1,789	27,00%	0,662
REVEST	RULLATO GIGANTE BLANCO B	2,280	1,778	22,00%	0,502
REVEST	CHAFADO BLANCO B	1,520	1,140	25,00%	0,380
REVEST	CHAFADO TEXTURA COLOR	1,530	1,224	20,00%	0,306
REVEST	GRAFIADO VENECIA BLANCO B	2,720	2,176	20,00%	0,544
REVEST	GRAFIADO GRUESO BLANCO B	2,800	2,324	17,00%	0,476
PINT	VINYLATEX COLOR BLANCO	1,430	1,187	17,00%	0,243
PINT	GAMALATEX COLOR BLANCO	1,560	1,310	16,00%	0,250
REVEST	FONDO ESPECIAL BLANCO A	1,030	0,845	18,00%	0,185
REVEST	FONDO ESPECIAL BLANCO B	1,020	0,816	20,00%	0,204
REVEST	FONDO ESPECIAL B COLOR	1,030	0,845	18,00%	0,185

El margen de contribución de los productos se maneja entre un rango de 20% y 16%, siendo los productos que tiene mayor demanda en el mercado los que presentan un optimo margen de contribución como los productos de revestimientos de RULLATO, CHAFADO, y FONDO ESPECIAL.

### 3.6 Administración de Cuentas por Pagar

Se ha constituido por las obligaciones que se generaron de las transacciones y operaciones pasadas tales como la adquisición de productos, materias primas, y servicios que por medio de préstamos se han adquirido constituyendo un financiamiento de bienes que están constituidos en el activo y representados en contrapartida en el flujo operativo de la empresa.

### 3.6.1 Importancia

Las empresa por lo general cuentan con un monto significativo de obligaciones circulantes o de corto plazo, que es el conjunto de valores adeudados por la adquisición de materia prima, materiales, insumos o servicios adquiridos para las operaciones de producción, de ventas, y de en si para lo que involucra la operatividad del negocio, originados en el manejo de la actividad administrativa, financiera, comercial y que aporta a la generación del giro del negocio.

Es importante conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tienen como origen la adquisición de inventarios para la producción o venta, información relativa a los pasivos relacionados con proveedores y poder aplicar la siguiente formula.

$$\text{Financiamiento de proveedores} = \frac{\text{Pasivo a favor de proveedores}}{\text{Inventarios}}$$

Representa el nivel de financiamiento, sin costo que se ha recibido de los proveedores sobre la inversión de inventarios, que para el giro del negocio de la construcción, revestimientos y pinturas adquieren financiamiento en el corto plazo formando parte del capital de trabajo.

El nivel del crédito que se logre con los proveedores depende en gran parte de la situación económica, de la oferta y la demanda del mercado, así de factores de negociaciones, descuentos que se obtenga por pronto pago, siendo este tipo de financiamiento el ideal para la productividad de la empresa, por no generar un gasto adicional por el uso de recursos en el corto tiempo.

Este concepto de las cuentas por pagar estará administrado por la gerencia financiera con una política establecida en función a la operatividad de la empresa y con relación a la rotación y política de generación y entrada de ingresos y de los recursos colocados como cuentas por cobrar.

### **3.6.2 Nivel de Financiamiento de con cuentas por pagar**

Se determinara por el nivel de compras de inventarios, y que esta influido también por los gastos de servicios o rubros a cancelar que afecta de manera directa al inventario y por ende a la operatividad de la empresa.

Estará afectado directamente por acciones de tesorería, ya que es quien determinan y decide el monto de lo que debe pagarse o dejarse pendiente si es que no hay fondos suficientes para poder cumplir con las obligaciones en un momento determinado.

El objetivo es conseguir el mayor financiamiento, o créditos especiales, mediante la negociación de plazos más extensos por compras significativas, promocionales o particularmente grandes, condiciones crediticias que el proveedor concede para fomentar el aprovisionamiento del inventario anticipándose a la época de ventas.

### **3.6.3 Políticas de administración de cuentas por pagar**

La política tendrá como objetivo conseguir el máximo de financiamiento que no genere un gasto por el uso del recurso para la empresa, a conseguirlo a través de la obtención contratos especiales, descuentos por pronto pago, financiamiento de proveedores que generalmente se recibe a través de la práctica comercial de una cuenta abierta para la empresa.

Para bienes de consumo duradero como la maquinaria, equipos, y transporte se logra créditos documentados y negociados con el proveedor.

Para la empresa es necesario que se analice la solvencia moral del proveedor y la seriedad de sus operaciones, y negociaciones, para evaluar el nivel de seguridad que existe para el cumplimiento en los contratos, tanto en aspectos de de calidad, precio y servicio.

En ocasiones en que se tenga contratos significativos en que exista una dependencia operativa a un proveedor la empresa realizara un estudio previo en lo referente a la estabilidad financiera del proveedor, se conozca de la estabilidad en el mercado y la confiabilidad de contar con los suministros de manera permanente.

La gerencia financiera junto al área de compras tendrá la responsabilidad de crear, coordinar y controlar que las políticas de financiamiento y pagos para proveedores se cumplan. El administrador financiero coordinara las fechas de los pagos tanto de proveedores como de las cuentas por pagar a nivel general

Las principales políticas que se establece para la empresa Revelato son:

- Se establecerá como parámetro que todo los proveedores de la empresa presentaran sus ofertas de productos con características de los productos, garantía de calidad, precios descuentos y formas de pago con concesión de días de crédito. Información que se recopilara y guardar como base a ser considerada para los procesos de compras.
- La gerencia de producción o la gerencia financiera negociara con los proveedores los términos de créditos y montos a manejarse en las compras

o adquisición de productos o servicios que se adquiriera, dejando por escrito la vigencia y los términos del convenio, para información tanto de compras como para el área financiera contable.

- La obtención de crédito con proveedores se fijara un parámetro para los días de créditos que se aplicara a los proveedores, siendo el pago asignado según el monto y la fecha entrega de la factura. Pagos de montos menores a US\$ 400.00 pago a fin de mes si la factura fue entregada antes del 15 del mes. Pagos de montos mayores a US\$ 500.00 hasta US\$ 1000.00 a un mes plazo, y para pagos superiores a US\$ 1000 se realizara según autorización de la gerencia financiera un abono del 50% a 30 días y la diferencia a 60% días
- La gerencia financiera será quien negocie con el proveedor la política de descuentos por pronto pago o pago anticipado, tomando en cuenta la regla general que debe negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.
- Se tomara en cuenta el nivel de endeudamiento en base a los límites de solvencia de la empresa, en la relación de los pasivos con el capital contable de la empresa, generalmente se mantendrá en un nivel normal de 45% pasivos versus 55% capital.
- Y es función de la gerencia financiera vigilar los movimientos de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda.

### **3.6.4 Gastos e Impuestos acumulados por pagar.**

“Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar, estos conceptos son manejados y estimados mensualmente en las empresas y normalmente están ligados con otros conceptos: la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al presupuesto una mayor seguridad numérica”.<sup>20</sup>

La empresa por su gestión operativa va generando obligaciones de pagar determinadas por normas y leyes de régimen tributario, de tipo fiscal y obligaciones del seguro social, las cuales dependiendo de su naturaleza se generan mensualmente, semestral y anualmente. Dentro de la contabilización se crearan subcuentas que van registrando las obligaciones generadas y las que deben ser pagas en el periodo establecido por la norma legal.

Las obligaciones por pagar de tipo legal, y los regidos por la norma se constituyen obligaciones importantes y que no puede se postergadas de la fecha indicada, por lo cual la gerencia financiera debe dar la prioridad necesaria en la fecha que debe emitirse el pago correspondiente.

---

<sup>20</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales>, Administración Financiera  
Administración de pasivos



### **3.6.5 Otras cuentas por pagar**

Dentro de esta clasificación se contempla las cuentas por pagar como provisiones de contratos varios, comisión, y varios desembolsos misceláneos que la empresa debe cumplir, sin embargo esta cuenta debe ser controlada y mantener un saldo menor, para que no se convierta en una cuenta general y que sus saldos sean inmanejables e identificables de los conceptos a los que corresponde. En este rubro están registradas las operaciones individuales que no son representativas y además son esporádicas, es por eso que se considera de magnitud secundaria.

### **3.6.6 Crédito Comercial**

“Será extendido por una empresa a la empresa puede otorgárselo en forma explícita por medio de la emisión de una letra de cambio, o es posible que surja de retrasos en los recibos y pagos por servicios realizados. Se convierte en una influencia importante sobre la política económica, porque como un todo es una fuente importante de recursos de financiamiento, comparable por ejemplo con los créditos bancarios; aunque a diferencia de éstos, los créditos comerciales no entran bajo el control directo de las autoridades. Entrega de bienes o servicios a una persona o empresa, cuyo pago se realiza con posterioridad en un plazo previamente convenido.

El crédito comercial sirve para facilitar y adecuar la producción a la circulación de mercancías. Facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de ganancias. El crédito comercial es generalmente de corto plazo: 30, 60 y 90 días; y es convencional en tiempos de alta inflación”.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.definicion.org/credito-comercial>, Definición de crédito comercial

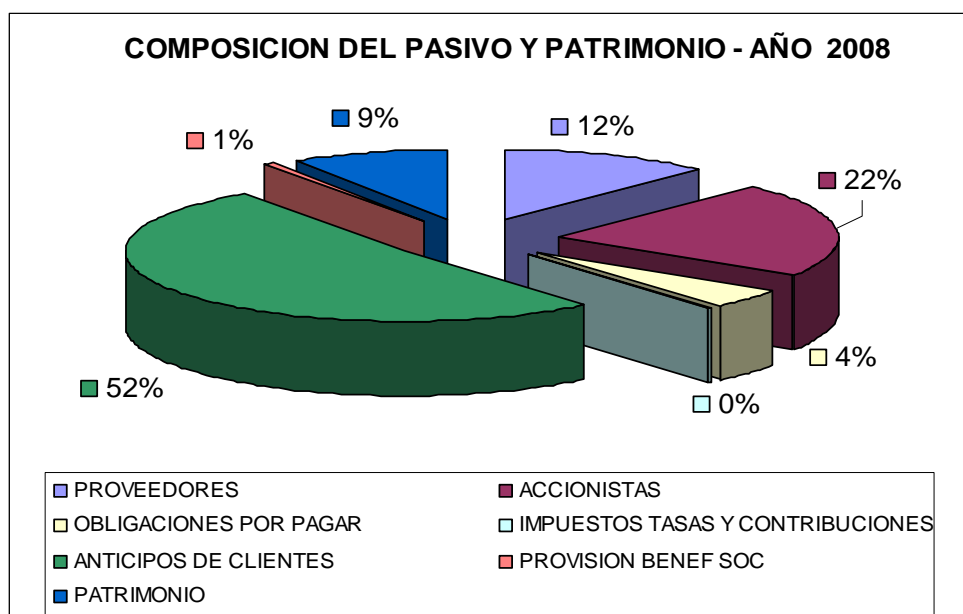
### 3.6.7 Análisis de las condiciones de crédito en el crédito comercial

Tradicionalmente, el crédito surge en el curso normal de las operaciones diarias cuando la empresa incurre en compras y gastos que implican los pagos que realiza dentro de una planificación de pagos a realizar en base a la disponibilidad de efectivo y de las prioridades que presenten cada proveedor y las fechas de vencimientos, así va creando y según los acuerdos va aplicando el crédito se de manera temporal o en el corto plazo.

Los proveedores de la empresa deben fijar las condiciones en que esperan que se les pague cuando otorgan el crédito. Las condiciones de pago pueden ser desde el pago inmediato, o sea al contado, hasta los plazos máximos de 60 días, dependiendo de cual sea la planificación de pagos y de organización de gerente financiero en cuanto a la disponibilidad de efectivo.

Tomando la referencia de los componentes del pasivo y patrimonio del año 2008, podemos conocer que es representativo el aporte de anticipos de clientes del 50%, los préstamos directos de los accionistas el 22% y las cuentas por pagar a los proveedores a través de un crédito personal y directo del 12%.

GRAFICO 33 – Capitulo 1



INDICES	ANOS				
	2004	2005	2006	2007	2008
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	1,29	5,11	5,33	5,86	5,21
COMPRAS A CREDITO / CTAS POR PAGAR PROMEDIO					
Las veces que las compras en efect se efectivizan					
PERIODO PROMEDIO DE PAGO					
365 / ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	283	71	69	62	70

La empresa ha logrado actualmente con sus proveedores manejar convenios de pagos de un 50% a 30 días y la diferencia a 60 días lo que ha llevado a que la empresa presente un índice de pagos de 60 días, lo cual lo debe mantener en las proyecciones futuras, y permite que la empresa cuente con un financiamiento directo sin generar un gasto por el precio de la utilización de ese recurso. Con la política de cuentas por pagar a 60 días se establece como base para determinar la política de cuentas por cobrar o la política de crédito que la empresa crea para sus clientes de pago de un pago casi de la totalidad en un plazo dentro de los 30 días.

CUADRO No. 31 – Créditos Comercial – Proveedores

CREDITO COMERCIAL

REVELATO CIA LTDA			
PROVEEDORES	2006	2007	2008
TEOJAMA COMERCIAL	13.970,46	8.189,58	2.588,44
CIPEQ	2.932,18	2.855,85	2.083,83
EXPOCOLOR	1.964,31	2.035,71	1.598,49
TREXC CIA LTDA	1.516,88	1.442,08	2.429,52
PINTURAS CONDOR	1.387,50	1.595,00	1.620,60
POLIQUM	1.137,97	1.127,72	
VARIOS	765,34	3.536,38	8.657,01
MINMETEC	626,84	458,13	
DISAN	513,10	1.100,20	632,90
HISPANA DE SEGUROS	497,90	1.161,31	169,83
MINERVA S.A.	56,61	1.648,13	1.132,20
TOYOTA CASABACA		11.017,30	7.239,94
ADHEPLAST		715,96	1.010,03
REPCOMPLAST		302,61	
TERAN HECTOR		68,41	214,27
RESEQUIM			2.293,23
PINTURESA			403,15
CARLOS B RAVO			233,69
SAYECO CIA LTDA			128,04
APRODIN			113,55
	<b>27.375,09</b>	<b>39.261,37</b>	<b>34.556,72</b>

### **3.6.8 Extensión o demora de las cuentas por pagar**

Sobre este punto se debe considerar que la empresa está expuesta a incurrir en incumplimientos cuando su liquidez este afectada por una factor interno de la empresa o por factores externos o de recuperación de cartera, en este punto se debe tomar en cuenta que los proveedores no lo verían con agrado que su cliente proponga retraso para el pago de sus deudas.

Sin embargo hay que considerar el riesgo que puede presentarse, y esto atrae a que los proveedores apliquen una tasa de interés por demora en los pagos, generándose ya un gasto para la empresa, y a su vez perdiendo los descuentos de pronto pago.

Sin embargo para algunos administradores se puede aplicar como una estrategia el extender el periodo de crédito, no obstante es este tema se cuestiona de ética por parte del comprador que decida extender sus deudas para con sus proveedores afectando a la confianza y a la buena relación que la empresa posee, la empresa no debe tratar de alargar sus periodos de pago, solo debería considerarlo en casos especiales, y con un contacto y acuerdo formal con su proveedor.

### **3.6.9 Ventajas del Crédito comercial**

Se constituye en un financiamiento a corto plazo, de disponibilidad inmediata, es un mecanismo de financiamiento que no demanda de trámites y de formalidades, se cuenta con ventajas de descuentos por pronto pago, siendo un valor agregado al financiamiento.

Es importante que la empresa aproveche las ventajas y se comparen con el costo de aprovechamiento de los descuentos, los castigos por demora en los pagos, el costo de oportunidad de la posible influencia en la reputación crediticia y el incremento de precios de venta que podría imponer el proveedor.

La empresa Reveolato ha logrado conseguir negociaciones que le favorece en precios, descuentos, y contar con una línea de crédito rápida en las compras y pedidos que realiza, por lo cual no requiere en recurrir a otros tipos de financiamiento.

### **3.6.10 Control de las cuentas por pagar**

El control de las cuentas por pagar se realizara enfocado a tres funciones:

- La recepción de la compras y verificación del producto
- La revisión de los procesos y gestiones de compras
- Los procesos de control y registros de las transacciones contables

## FORMULARIO No. 9 – Control de Cuentas por Pagar

EMPRESA REVELATO					
CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR					
PERIODO DE : _____					
		CUMPLIMIENTO			
CONTROLES		SI	NO	RESPONS	OBSERVAC
<b>Funciones de recepción</b>	Se tiene establecido el procedimiento que las mercancías recibidas lleguen a un lugar central o específico donde se ejerce el control de recepción				
	Se tiene establecido procedimientos de revisión, que asegure las condiciones y la calidad de las mercancías recibidas				
	Recepción comprueba que las cantidades, condiciones, y precios de los pedidos coinciden con las facturas				
	Se encuentran prenumerados los informes de entradas o recepción				
	El departamento de recepción controla las entradas a través de un registro o conservando una copia de los informes de recepción				
<b>Función de Compras</b>	Se necesita autorización escrita para efectuar todas las compras, cuando estas exceden el límite de compras menores				
	Se emiten pedidos con numeración secuencial para todas las compras, llevando un control en el archivo numérico				
	Los pedidos de compra se encuentran autorizados, con información de forma de pago, precios, descuento y descripción detallada del producto.				
	Los estados de cuenta mensuales recibidos de los proveedores, son conciliados con los comprobantes y cuentas contables de cuentas por pagar.				
	Los anticipos y adelantos a proveedores se consideran como cuentas por cobrar				
	Cuando se hacen pagos a proveedores el sistema establecido es el adecuado para controlar que se expidan las facturas por los conceptos				
	Existen un control apropiado para las órdenes de compra abiertas, futuras, y compras bajo contrato				
<b>Función de registro y verificación</b>	El departamento de contabilidad comprueba cantidades, precios, condiciones de pago, descuentos, cotejados contra los pedidos, informes de recepción y facturas				
	Existe procedimiento de control que aseguren las inmediatas reclamaciones a proveedores por mercancías dañadas o incompletas				
	Las reclamaciones se encuentran amparadas por notas de crédito y existe el procedimiento que asegure el proceso contable				
	Se tiene un sistema adecuado para el control de los registros de las cuentas por pagar, y una manejo eficiente y control de los saldos				
	Se maneja un registro de pago por numero de factura del proveedores y que el sistema no permita el ingreso duplicado de la orden de pago.				
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>					
<b>REALIZADO POR:</b>					

## **3.7 Financiamiento**

El objetivo más importante de toda empresa es impulsar el bienestar económico y social mediante una adecuada inversión del capital que genere el máximo rendimiento. Toda empresa para poder realizar sus actividades operacionales requiere de recursos financieros ya sea para desarrollar sus funciones actuales que expanda las operaciones de la empresa, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión.

Los medios puede proporcionarse por algunas opciones de recursos financieros en su proceso de operación, creación o expansión, en lo interno o externo, a corto, mediano y largo plazo, a lo que se le conoce como fuentes de financiamientos.

### **3.7.1 Políticas de financiamiento**

Las políticas para el financiamiento a corto plazo deben ser formuladas por el área financiera con el conocimiento y la aceptación de la Junta General de Accionistas. El establecer una política aportara y fortalecerá hacia la eficiencia de la administración y decisión sobre el financiamiento a corto plazo.

“Las inversiones a largo plazo construcción de instalaciones, maquinaria, etc., deben ser financiadas con créditos a largo plazo, o en su caso con capital propio. Es decir no se debe usar los recursos circulantes para financiar inversiones a largo plazo, ya que provocaría la falta de liquidez para pago de sueldos, salarios, materia prima, etc.

Los compromisos financieros siempre deben ser menores a la posibilidad de pago que tiene la empresa, de no suceder así la empresa tendría que recurrir a

financiamiento constantes, hasta llegar a un punto de no poder liquidar sus pasivos, lo que en muchos casos son motivo de quiebra.

Toda inversión genera flujos, los cuales son analizados en base a su valor actual. Los créditos deben ser suficientes y oportunos, con el menor costo posible y que alcancen a cubrir cuantitativamente la necesidad por el cual fueron solicitados<sup>22</sup>.

La administración financiera en lo correspondiente a los financiamientos a corto plazo tiene que fijar las políticas siendo las principales:

### **3.7.1.1 Financiamiento moderado**

La empresa necesitara financiamiento para llevar a cabo sus estrategias de operación, inversión, y en si financiar sus operaciones de producción, para lo cual se requiere aplicar estrategias que le permitan abrirse en el mercado, mantener los niveles de producción, y cumplir con las obligaciones que la empresa vaya estableciendo, así va fortaleciendo los negocios, aprovechando las oportunidades que se presenten en el mercado.

Una de las formas en que la empresa puede conseguir el financiamiento es a través de los instrumentos de deuda de capital. La posición de financiamiento moderada es la que mantiene un bajo nivel de financiamiento de recursos de terceros, y para cubrir el capital de trabajo se acude a fondos propios, recursos de los socios y de proveedores. En este esquema casi no se acude al endeudamiento a instituciones financieras ni el corto ni largo plazo.

En este esquema los administradores mantienen la ideología de que es mejor contar con un mayor capital de trabajo, mantener un menor riesgo de incurrir en insolvencia. Mantiene saldos fuertes en efectivo e inversiones temporales, la

---

<sup>22</sup> <http://www.eumed.net/libros/2006b-> Fuentes de Financiamiento



concesión de términos de créditos algo liberal, lo que conlleva a un alto nivel de cuentas por cobrar, y un nivel alto de inversión en inventarios

### **3.7.1.2 Financiamiento agresivo**

El enfoque agresivo de financiamiento es el que utiliza más financiamiento a corto plazo, con un mayor rendimiento con menores costos financieros y mayor riesgo ya que el plazo es menor.

En este tipo de financiamiento, la empresa acude a préstamos en el costo plazo, es decir dentro de un año de vencimiento, donde la tasa de interés es

menor, siendo menor el gasto por pago de intereses en comparación a los que se genera en los créditos de largo plazo.

Este puede representar un riesgo en cuanto al incumplimiento de pago del monto del prestamos en el corto plazo, ya que la capacidad de pago estará en función a la eficiencia del cobro de su cartera, para que la empresa cuente con los recursos financieros por el monto del crédito, para que lo pueda cancelar, siendo una gran responsabilidad y que requiere una planificación del manejo de flujo de efectivo para contar con el recurso para el pago.

### **3.7.1.3 Financiamiento conservador**

El financiamiento conservador es más cauteloso, ya que prefiere optar por los créditos a largo plazo, sin embargo estos generan un mayor monto en el gasto de interés. La empresa puede considerar que su recuperación de cartera no garantiza contar con los recursos efectivos en un corto plazo ya que requiere que estos recursos también abastezcan el capital de trabajo diario, y con ello es bajo el nivel de recursos efectivos libres que se pueden destinar al pago del préstamo, por lo que con el análisis de los flujos de efectivo y las obligaciones tanto del corto como de largo plazo, determinara que por la situación financiera actual de la empresa solo puede solicitar un crédito de largo plazo.

Este tipo de financiamiento se contrata cuando se demanda un alto monto de crédito, y que son para proyectos de recuperación de la inversión en un largo plazo.

### **3.7.2 Requerimientos del capital de trabajo**

Para toda empresa existe el requerimiento del financiamiento a corto plazo lo que representa un pasivo circulante significativo que en situaciones de iliquidez para el capital de trabajo y en situaciones de inflación cuando la moneda pierde su poder de compra, la empresa tiene que acudir a ese financiamiento para obtener efectivo y para hacer frente a la demanda del mercado y a los ciclos de producción y venta que se están operando en la empresa en el corto plazo.

Dependiendo del giro de la empresa y estrategias para el mercado pueden requerir fondos en ciertos meses del año un financiamiento. Por ejemplo en el caso que la empresa requiera una producción especial y puntual para fin de año, demandara de un préstamo de corto plazo, que se estima cubrirlo al vencimiento con la recaudación de las cuentas por cobrar de las mismas ventas de esa producción específica. Entonces al efectuar la cobranza al principio del año siguiente se liquida el préstamo solicitado, cerrando así la obligación del corto plazo y se inicia un nuevo ciclo operativo.

Se debe determinar el porcentaje que significa el financiamiento a corto plazo determinando porcentualmente la relación con el capital de trabajo, se determina mediante la aplicación del siguiente índice:

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	=	$\frac{\text{DEUDA A CORTO PLAZO}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$
---------------------------------	---	----------------------------------------------------------------

El resultado representa la dependencia que el capital de trabajo tiene con los financiamientos a corto plazo en la estructura financiera del capital de trabajo.

De igual forma se puede realizar un breve análisis de relación de los financiamientos del corto plazo con el total del pasivo circulante

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	=	$\frac{\text{DEUDA A CORTO PLAZO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
---------------------------------	---	---------------------------------------------------------------

El resultado representa la importancia que la deuda a corto plazo tiene en el total del pasivo circulante, ya que la buena o mala administración de los financiamientos a corto plazo afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.

### **3.7.3 Alternativas de rentabilidad y riesgo**

El sistema de control debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas. Se apoya en forma importante y de manera conjunta al concepto económico de las operaciones tomando en cuenta la base en que se sustenta que es la partida doble en donde un pasivo aumenta con un aumento de activo o una disminución de capital o de otro pasivo, y los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por un aumento de capital o de otro pasivo.

En todas las transacciones va a haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afecta tanto de cargo como de crédito.

Ser debe tener siempre presente los principios de contabilidad, en lo referente a los conceptos de las transacciones y a que clase de grupo o cuenta específica pertenece para el registro, por ejemplo que se registren en el pasivo todas las partidas que deben ser pagadas como intereses, comisiones, etc.; disminuciones al financiamiento por cualquier causa, recargos, etc., con el fin que la empresa tenga en cuentas de pasivo, el registro de las transacciones y se pueda consultar en caso necesario. Si se efectúa pagos de intereses y su registro se hace directamente a gastos de las cuentas de cheques, se pierde fácilmente la transacción y por lo tanto su control.

La administración financiera de la empresa deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarde los activos y el patrimonio de los socios manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa.

Debe asegurarse del control existente de los financiamientos a corto plazo, para ello deben poder contestar varias preguntas encaminadas proporcionar información suficiente sobre si los financiamientos y que están administrados en forma eficiente, tanto en los financiamientos de corto como los de largo plazo.

### **3.8 Presupuesto maestro**

La herramienta básica para toda empresa es la utilización e implementación de presupuestos para encaminar a la empresa hacia un cambio e implementación hacia una organización competitiva con una planeación estratégica que a

través de esto sea posible determinar claramente a donde quiere ir de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar las metas necesarias para lograr su misión.

En conjunto con la planeación estratégica se establecerá la proyección de los presupuestos, donde se determinara los escenarios así como el plan de mercados, el plan de insumos, y el plan financiero. Se convertirá en un reto proyectar la situación a futuro para establecer y diseñar la estrategia que en el mercado y directamente la competencia tendrá en sus diferentes comportamientos atendiendo a los cambios a nivel cultural, económico, de moda y cambios sociales. En si todo las variantes de los factores económicos, sociales, y culturales tanto interno y externos del país.

Los presupuestos siguen siendo una medida valiosa que sirve de guía, ayudando a monitorear lo implementado y verificando que se logren los resultados esperados, este estará desarrollado junto a la planeación en función de lo que el cliente busca y requiere del mercado.

### **3.8.1 La planeación y el papel de los presupuestos**

En la planeación se resalta tanto la parte del proceso como lo referente al contenido. Dicho como el proceso lo que consistirá a determinar los escenarios donde se desarrolla la actividad operativa de la empresa, y la fijación de los objetivos que contemplara las acciones que se deberá realizar para alcanzar su objetivo general.

El contenido será la formulación del plan de mercado, el plan de insumos, y el plan financiero, basado en el conocimiento detallado del giro del negocio de la empresa, la competencia, los proveedores, y sobre los efectos e impactos que

conllevaría el incremento de precios, y el conocimiento en general de factores internos y externos a nivel económico, social y cultural del país, conocimientos que facilitara el desarrollo de la planificación de estrategias y de la proyección de presupuestos.

Los presupuestos siguen siendo valiosos en la medida en que sirven de guía y ayudan a monitorear lo implementado y verifican que se logren los resultados esperados, un esfuerzo que demanda esta actividad, y debe ser mas intenso, siendo relevante ya que se puede ignorar el ángulo no cuantificable, que cada día afecta más dado que las variables son muy cambiantes y difíciles de predecir.

### 3.8.2 Tipos de planeación

La empresa Revelato, desarrollara sus planificaciones en base a los objetivos y las metas que busca alcanzar tanto en el largo y corto plazo, siendo en cada una de esta diversos los objetivos como se describe en el cuadro adjunto;

**TIPOS DE PLANEACION**

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Administración "Procesos Administrativos" – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998  
<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

Sin embargo para este estudio, nos enfocaremos a la información para el nivel operacional, es decir para la planeación en el periodo de corto plazo.

La administración de la empresa conjuntamente con el gerente financiero y el gerente de producción planificara el desarrollo del programa anual, con el cual se determina las estrategias y planes de acciones que se llevara a cabo para alcanzar los objetivos que se plantee y que estos reportes una utilidad esperada a los accionistas de esta.

La junta de accionistas evaluara la presentación de los resultados de los últimos balances generales y el balance de resultados, con los cuales se evaluara la eficiencia y eficacia del periodo operativo, con lo que se estimara hacia donde proyectar la siguiente planificación y determinar que acciones se va a tomar para encaminar la acción de la empresa para conseguir sus objetivo general.

### **3.8.2.1 Planeación a largo plazo.**

La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan así mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales, se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Se debe base en el principio en el que afirma que los administradores deben comprometer fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo. Los costos de la planeación son una



inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

### **3.8.2.2 Planeación de corto plazo**

La planeación a corto plazo se la conoce también como planeación táctica, consiste en formular planes a corto plazo que mejore la eficiencia de las operaciones actuales de las diferentes áreas de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. El administrador usará la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa alcance el éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

Siendo la planificación operativa se establece a un corto plazo, será específica y se orientará a la consecución del objetivo determinado, siendo este igual un objetivo de corto plazo, pero que a la larga contribuirá a conseguir el objetivo general que es de largo plazo

La planificación operativa transforma lo establecido en el plan estratégico a cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo, demandará de una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos, se constituirá en un enlace que puede establecerse entre los procesos, y que las estrategias y acciones que se planificaron al ser aplicadas a la realidad estas permitan que se alcance la eficiencia de los recursos y por ende una eficiencia en la operatividad del periodo productivo.

La finalidad de este estudio esta enfocada en la planeación del corto plazo, por lo que se basa en los componentes del activo y del pasivo corrientes que son los rubros involucrados en la determinación del capital de trabajo el cual tiene una planeación anual.

La planeación busca que en el corto plazo que la empresa Reveolato Cia Ltda., maximice la utilización de los recursos tanto financieros como materiales, mejorando los controles y los procesos implementados en todas las áreas de la empresa.

### **3.8.3 Estándares y Presupuestos**

Para el desarrollo de un presupuesto y mas con un proceso de producción es necesario mantener en la empresa estándares actualizados con el propósito que se facilite la elaboración del presupuesto de requisiciones de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación indirectos, si no se determinarían en forma imprecisa, de lo que se desprende que la utilización de estándares es vital para el plan presupuestal, ya que son un subconjunto denominado presupuesto.

### **3.8.4 El proceso del presupuesto**

Los presupuestos se constituyen en la herramienta indispensable para la administración, siendo un plan integrador y coordinador de todas las áreas operativas - administrativas que requieren de la previsión para analizar alternativas y poder tomar las decisiones correctas en términos financieros y de recursos.

El periodo de los presupuestos implica una cadena de actividades que se constituyen importantes y necesarias, las cuales son:

**1. Formulación**, donde usted establece los objetivos, metas y políticas a seguir en cada área de actividad.

**2. Discusión**, en cada nivel administrativo usted mide el alcance y cuantifican las metas a lograr.

**3. Elaboración**, una vez cada área define sus metas y las cuantifica, se integran las mismas en un solo Proyecto del Presupuesto.

**4. Aprobación y Ejecución**, es la parte donde el Proyecto del Presupuesto recibe la aprobación del organismo jerárquico de mayor relevancia de la empresa, quien da su aprobación para su ejecución, estableciéndose la responsabilidad a cada encargado de área para el seguimiento de los planes establecidos para el periodo a que corresponda.

Para la elaboración de los presupuestos tenemos áreas que participan y aportan con información y decisiones, que se reflejaran en la planeación.

- Programa de Venta
- Programa de Producción
- Programa de Administración
- Programa de Inversiones

En los programas que las diferentes unidades presente deben contener objetivos cuantificables o medibles, es decir que en el periodo que se quiera alcanzar estos puedan medirse en base a un referencial de cantidad,

porcentaje, o valores. Y tomando en cuenta que los planes y acciones deben ser concretos y realizables, tomando en cuenta el recurso económico, humano, inversiones, y que tanto los objetivos como las acciones estén enfocados y que contribuyan al objetivo general de la empresa

### **3.8.5 Ventajas y limitaciones de los presupuestos**

La elaboración de un presupuesto es importante y necesario que permitirá a la empresa encaminar sus acciones a un objetivo general, sin embargo la realización del presupuesto encontrara ventajas y limitaciones tanto en su desarrollo como en la aplicación.

- Medir logros de la Gerencia y facilita el control administrativo.
  
- Dar participación a todas las áreas de su empresa, logrando la cooperación e integración de todas las áreas hacia una meta común.
  
- Indicar tendencias y análisis periódicos para lograr eficiencia en sus operaciones.

También, existen limitaciones importantes a considerar al momento de su elaboración y ejecución:

- Se basa en estimaciones, por lo que se trata de utilizar datos estadísticos para reducir la incertidumbre al mínimo.
  
- Es una herramienta dinámica para ser adaptada a cambios o variaciones de sus condiciones.

- Su ejecución implica un análisis ponderado de las variaciones que resulten entre lo que se presupuesta y los datos reales.

El resultado final del proceso de planeación es el Estado de Resultados Pro forma o Proyectado, Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo o de Caja para el próximo período.

A través de su ejecución, permite al área financiera ejercer funciones de control y medición de las operaciones, dar participación a los diferentes sectores productivos, medir el logro de la actividad e indicar de forma eficiente cuándo se puede flexibilizar y cambiar tendencias y desviaciones.

En épocas de incertidumbres de los mercados, financieros o del negocio al que se dedique, presupuestar implica una visión hacia dónde queremos dirigirnos, siempre contando con la flexibilidad necesaria para ajustar y/o cambiar el rumbo de su negocio, manteniendo su rentabilidad.

Las variables macroeconómicas que inciden o marcan un escenario específico del mercado deben ser consideradas al momento de formular su presupuesto, como son: política fiscal, comportamiento del tipo de cambio, regulaciones legales, acuerdos y tratados, inflación del país y de los países donde tiene relaciones comerciales, política arancelaria y fiscal, comportamiento sueldos y salarios del mercado laboral.

Una actitud optimista y de confianza en sus posibilidades y su entorno, le permite preparar un plan de desarrollo y crecimiento de su mercado, con premisas claras de dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos y cómo lograr el cambio.

### **3.8.6 Desarrollo del presupuesto anual**

El presupuesto maestro está integrado por:

El presupuesto de operación, que a su vez está compuesto:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima y compras
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de operación

El presupuesto financiero, que está compuesto de:

- Presupuesto de efectivo
- Estados financieros proyectados

Para la empresa Revelato que es una empresa de producción de revestimientos y pinturas se realizara el presupuesto de ventas, el presupuesto de materia prima y compras, el presupuesto de mano de obra, el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, presupuesto de gastos de operación, presupuesto de efectivo y los estados financieros proyectados.

#### **3.8.6.1 Presupuestos de ventas**

El presupuesto de ventas se determinara la demanda de los productos y servicios de revestimientos y pinturas a vender, para esto es necesario conocer las estrategias de venta y con eso el nivel de ventas que se pronostica incrementar.

Para proyectar las ventas se estimara tomando como base el crecimiento de las ventas de los últimos cinco años, tomando en cuenta que existe un solo año que se incremente de manera exorbitante y para los últimos se mantiene el nivel de ventas con un promedio de crecimiento del 15%, sin embargo hay que tomar en cuenta que la industria de la construcción por lo general presente periodos donde baja la demanda, que hablando de cuatro trimestres en el año, dos son los más representativos para las ventas de esta industria.

**CUADRO No. 32 – Nivel de Crecimiento de Ventas – (histórico)**

**Empresa Revelato**

**Ventas en dolares y unidades (m2 y No de proyectos)**

AÑOS	VENTAS \$	VENTAS unid	No. de proyectos	Crecimiento	
2004	202.579,00	111.307	15		
2005	338.478,00	185.977	25	67,08	Promedio crecimiento de ventas de la empresa
2006	486.334,00	267.216	30	43,68	
2007	549.025,00	301.662	34	12,89	
2008	488.889,00	268.620	30	-10,95	

Fuente: Revelato

Realizado por: Autora

Según el punto de vista de los gerentes de la empresa se proyecta que el crecimiento de las ventas esta en el rango del 8% al 10%, siendo más realista a la realidad de la industria sin pecar de demasiado optimismo, ya que últimos cinco años han presentado demasiada desestabilidad para el crecimiento de la industria de la construcción, sin embargo la empresa ha logrado posicionarse en el mercado ganando credibilidad y eficiencia frente a los clientes y futuros clientes.

También se considera cual ha sido el comportamiento de la industria de la construcción a nivel global frente al total del PIB, teniendo la industria un comportamiento irregular en el crecimiento, siendo el promedio de los tres últimos años el 3%. Recopilando información de los sectores involucrados en la industria de la construcción y sus observaciones acerca del crecimiento,

tenemos algunas comentarios emitidos a los medios de comunicación, así tenemos los siguientes:

“La construcción crecerá en 4.5% este año (2008), pero se esperaba más. Los decretos de emergencia no catapultaron al sector, aunque el Gobierno dice que los proyectos están en marcha. El sector privado posibilitó el crecimiento.

El sector de la construcción creció en este año, aunque menos de lo esperado. El Banco Central del Ecuador (BCE) calculó un 11% de crecimiento en el 2007, pero apenas alcanzará un 4,5 %, equivalente a unos USD 82,4 millones.”

<http://www.hoy.com.ec/wp-content/uploads/2008/09/construccion220908.jpg>

La previsión del 11% se estableció con base en las señales que dio el Gobierno, a principios de año (2008), de invertir en obras urgentes. “Sin embargo, pese a que se anunció la entrega de recursos a organismos como el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, ese dinero no se concretó en obras para el país”.

Castillo añade que el Gobierno ofreció una inversión de USD 1 000 millones en obra pública. USD 400 millones por las declaratorias de emergencia y USD 460 millones más que se iban a descontar del presupuesto corriente, pero los recursos no pasaron de ser ofertas.

“Diego del Castillo, Presidente de la Cámara de Construcción de Pichincha”

“Por su parte, el ministro de Transporte y Obras Públicas, Jorge Marún, negó la falta de inversión pública y defendió los proyectos del Régimen.

Según Marún, el poco crecimiento del sector de la construcción de este año tiene otra explicación: la desaceleración en la construcción de viviendas en el país. Añadió que “la ley de justicia financiera puso una restricción a los



créditos del sistema financiero del país y afectó a las personas de clases media y alta”.

Pero este argumento no tiene eco en la Cámara de la Construcción. Allí, por el contrario, se asegura que el sector inmobiliario fue uno de los que más se desarrolló en este año e influyó para que el sector crezca en un 4,5%. La institución calcula que en el 2007 se construyeron alrededor de 35 000 viviendas, 10 000 más que en el 2006. Además, las ferias de construcción que la Cámara de Pichincha impulsa en Estados Unidos y España, desde el 2006, dinamizaron el mercado por el ingreso de las remesas.

En el 2006, los emigrantes invirtieron cerca de USD 250 millones en la construcción de viviendas. Esto representaba alrededor del 4% del total de remesas que llegan cada año al Ecuador. En el 2007, en cambio, el monto de inversión en viviendas alcanzó los USD 450 millones y existe una tendencia a la alza.

Las empresas que más se beneficiaron fueron las inmobiliarias. Naranjo & Ordóñez, una de las constructoras a las que mejor le fue este año, por ejemplo, prevé que su tasa de crecimiento del 2007 será de 4,8%, en relación al 2006. Así lo informó Carlos Moyano, gerente general.

<http://www.sensacion800.com/contenido.asp?id=1049>

Con la información recopilada tanto de los movimientos de ventas de los últimos cinco años de la empresa, y el comportamiento de la industria de la construcción en el mercado ecuatoriano a través de la recopilación de profesionales de la misma, se ha determinado el nivel de crecimiento en la cual la empresa Revelato puede proyectarse para los próximos cinco años.

**EMPRESA REVELATO  
ESTIMACIÓN DE INGRESOS**

<b>VENTAS</b>					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>TOTAL</b>	<b>522.160,00</b>	<b>566.543,60</b>	<b>620.365,24</b>	<b>685.503,59</b>	<b>764.336,51</b>
<b>CREC. PROMEDIO</b>					
<b>TASA DE CRECIMIENTO DEL PROYECTO</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>% CREC. PROPIO</b>		<b>%CREC.PROM. PIB</b>		<b>TOTAL</b>
2	8,00%		0,50%		8,50%
3	8,50%		1,00%		9,50%
4	9,00%		1,50%		10,50%
5	9,50%		2,00%		11,50%

Fuente: Revelato

Realizado por: Autora

Se ha estimado finalmente las ventas hasta el año 2013, tomando en cuenta más el crecimiento propio de la empresa, y las estimaciones de los gerentes financiero, de producción y ventas, con cierta referencia del comportamiento de la industria de la construcción a nivel de país.

### 3.8.6.2 Presupuestos de producción

Se deberá determinar cual es la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que ofrece Revelato en lo que son recubrimientos y pinturas, considerando las variables en las ventas presupuestadas de cada línea, inventarios finales deseados para cada tipo de línea y los inventarios iniciales con que cuenta cada línea de producto

**Presupuesto de  
produccion por línea**

Ventas presupuestadas  
(+) Inventario final deseado de articulos  
(-) Inventario inicial de articulos

La fórmula establece que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos, ya que caso contrario se debe considerar dentro del análisis para determinar la producción en línea. La empresa establece como política de inventarios el mantener una producción variable con un inventario variable que se ajusta a la política de justo a tiempo, que consiste básicamente en disminuir lo más que se pueda el inventario, de ser posible a cero.

CUADRO No. 34 - Presupuesto de Producción

		2009		2010	2011	2012	2013
		III trimestre	IV trimestre				
<b>VENTAS TOTALES ANUAL</b>							
<b>PROYECTADAS</b>		<b>113.570</b>	<b>146.205</b>	<b>566.544</b>	<b>620.365</b>	<b>685.504</b>	<b>764.337</b>
MATERIA PRIMA	29%	32.935	42.399	164.298	179.906	198.796	221.658
MANO DE OBRA DIRECTA	49%	55.649	71.640	277.606	303.979	335.897	374.525
GASTOS DIRECT FABRIC	3%	3.407	4.386	16.996	18.611	20.565	22.930
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>81%</b>	<b>91.992</b>	<b>118.426</b>	<b>458.900</b>	<b>502.496</b>	<b>555.258</b>	<b>619.113</b>

Fuente: Revelato

Realizado por: Autora

La empresa maneja sus requerimientos en inventario de materia prima y suministros en un porcentaje de seguridad, ya que las compras se realizan en base a la programación a los contratos concretados. Entonces el nivel de saldos de inventarios de materias primas es del 40%, la empresa busca manejar la política de justo a tiempo es decir encontrar una oportuna coordinación con los proveedores quienes provean de materia prima el momento que ya se lo requiera para la producción.

CUADRO No. 35 - Presupuesto de Materia Prima

	2009		2010	2011	2012	2013
	III trimestre	IV trimestre				
MATERIA PRIMA	32.935	42.399	164.298	179.906	198.796	221.658
Saldos finales inventario						
MATERIA PRIMA INV INICIAL	16.497	16.960	65.719	71.962	79.518	88.663
PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0			
PRODUCTOS TERMINADOS	0	0	0			
SUMINISTROS	2.359	2.374	9.201	10.075	11.133	12.413

Fuente: Reve slato

Realizado por: Autora

Considerado que el tipo de producción de Reve slato es variable, se maneja saldos de inventarios variables de igual manera la mano de obra, ya que según se establecen los contratos, la empresa planifica los requerimientos de materia prima como de mano de obras, siendo estos componentes un costo variable.

### 3.8.6.3 Presupuestos de materia prima y compras

Los pronósticos de compras se proyecta en base a la información de las cantidades requeridas de cada insumo o material para el proceso productivo de un específico producto, con lineamiento a las políticas gerenciales trazadas en torno a los inventarios, y deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de insumos que abran de adquirirse, en el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.

CUADRO No. 36 – Presupuesto de Compras de Materia Prima

	2009		2010	2011	2012	2013
	III trimestre	IV trimestre				
VENTAS TOTALES PERIODO	113.570	146.205	566.544	620.365	685.504	764.337
COSTO DE VENTAS	91.992	118.426	458.900	502.496	555.258	619.113
<b>materia prima ( 29% de vtas)</b>	<b>32.935</b>	<b>42.399</b>	<b>164.298</b>	<b>179.906</b>	<b>198.796</b>	<b>221.658</b>
MATERIA PRIMA INV INICIAL	16.497,17	11.527,33	59.359,15	57.504,18	62.967,07	69.578,61
SUMINISTROS INV INICIAL	2.358,64	3.293,52	16.959,76	16.429,76	17.990,59	19.879,60
MATERIA PRIMA INV FINAL	11.527,33	14.839,79	57.504,18	62.967,07	69.578,61	77.580,16
SUMINISTROS INV FINAL	3.293,52	4.239,94	16.429,76	17.990,59	19.879,60	22.165,76
<b>REQUERIMIENTOS DE COMPRA MATERIA PRIMA E INSUMOS</b>	<b>28.900,30</b>	<b>46.658,26</b>	<b>161.912,68</b>	<b>186.929,64</b>	<b>207.296,60</b>	<b>231.945,28</b>

Fuente: Reve lato

Realizado por: Autora

Se necesitara determinar las necesidades de compra de mercadería, con el fin de evitar los cuellos de botella por falta de abastecimiento. El área de compras debe ser la responsable de este presupuesto, tomando en cuenta las políticas de inventarios determinadas, así se determinara y se identificara el momento oportuno de realizar el proceso de compra, es decir se conocerá la cantidad y los costos que esta compra incurrirá.

#### 3.8.6.4 Presupuestos de mano de obra

Este presupuesto incorpora los costos de la mano de obra directa que asumirá la empresa para cumplir el plan de producción previamente seleccionado.

Para el caso de empresas industriales la mano de obra directa esta representado por los operarios que prestan su concurso directamente en las labores de transformación de materias primas o de ensamble de partes o componentes. La determinación de los recursos presupuestales previstos para

financiar la remuneración de los operarios es clave porque contribuye a la cuantificación de los costos unitarios

**CUADRO No. 37 - Presupuesto de Mano de Obra Directa**

		2009		2010	2011	2012	2013
		III trimestre	IV trimestre				
<b>VENTAS TOTALES PERIODO</b>		<b>113.570</b>	<b>146.205</b>	<b>566.544</b>	<b>620.365</b>	<b>685.504</b>	<b>764.337</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>91.992</b>	<b>118.426</b>	<b>458.900</b>	<b>502.496</b>	<b>555.258</b>	<b>619.113</b>
Mano de Obra Directa	49%	55.649	71.640	277.606	303.979	335.897	374.525
	Sobre vtas						

Fuente: Revealato

Realizado por: Autora

### 3.8.6.5 Presupuestos de gastos de fabricación indirectos

Los gastos indirectos de fabricación se desarrollan inmediatamente después de que el presupuesto de producción, según ha sido aprobado tentativamente, se ha convertido a las producciones esperadas sin importar cómo se midan para los distintos departamentos productivos y de servicios en la fábrica.

**CUADRO No. 38 – Presupuestos de Gastos de Fabricación**

		2009		2010	2011	2012	2013
		III trimestre	IV trimestre				
<b>VENTAS TOTALES PERIODO</b>		<b>113.570</b>	<b>146.205</b>	<b>566.544</b>	<b>620.365</b>	<b>685.504</b>	<b>764.337</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	81%	<b>91.992</b>	<b>118.426</b>	<b>458.900</b>	<b>502.496</b>	<b>555.258</b>	<b>619.113</b>
Gastos de Fabricación	3,0%	3.407	4.386	16.996	18.611	20.565	22.930

Fuente: Revealato

Realizado por: Autora

Los gastos indirectos de fabricación se constituyen todos aquellos que forman parte del costo total de producción que no es directamente identificable con productos o trabajos específicos, sin embargo es requerido para la finalización y determinación del producto terminado. Los gastos indirectos de fabricación se componen de: material indirecto, mano de obra indirecta incluyendo salarios y todos los demás gastos misceláneos de la fábrica. Los gastos indirectos de fabricación comprenderán conceptos de gastos, lo cual podría presentar inconvenientes en su prorrateo o distribución entre los productos., en vista de que existen numerosos y variados tipos de gastos, su control por centro de responsabilidad, se complica por la diversidad. Para controlar los gastos indirectos de fabricación, deben considerarse gastos claros que se especifique el concepto y la justificación por el desembolso realizado, es preferible que el uso del servicio que el uso del servicio sea controlado sobre la base de las unidades de servicio, más que sobre la base de su costo.

### 3.8.6.6 Presupuestos de gastos de operación

La planificación de gastos deberán involucrar a todos los niveles de la administración, la participación es esencial en el desarrollo de presupuestos que sean realistas y que los gastos se determinen para cada área y determinando la responsabilidad. Para planificarse los gastos para un centro debe antes planificarse la producción o la actividad para dicho centro.

CUADRO No. 39 – Presupuesto Gastos de Operación

		2009		2010	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		III trimestre	IV trimestre				
VENTAS TOTALES PERIODO		113.570	146.205	566.544	620.365	685.504	764.337
COSTO DE VENTAS	81%	91.992	118.426	458.900	502.496	555.258	619.113
TOTAL GASTOS DE VENTAS	3%	3.407	4.386	16.996	18.611	20.565	22.930
TOTAL GASTOS ADMINIST	13%	14.764	19.007	73.651	80.647	89.115	99.364

Fuente: Revealato

Realizado por: Autora

Se considerara en el presupuesto de gastos la distribución del producto en los diferentes proyectos y se desarrollan simultáneamente con el plan de ventas, porque son mutuamente dependientes. Los presupuestos de gastos de administración se desarrollan inmediatamente después de que el plan de ventas aprobado o quizá también del presupuesto de producción, se ha convertido a la actividad planificada para cada departamento administrativo involucrado.

Para cada centro de responsabilidad deben incluirse presupuestos detallados de gastos en el plan de utilidades a corto plazo, principalmente con el propósito de que los distintos ingresos y gastos asociados planificados, puedan considerarse en el estado de resultados también planificado.

### **3.8.7 Apalancamiento financiero, operativo y combinado**

El apalancamiento operativo es la sustitución de costos variables por costos fijos que trae como consecuencia que a mayores niveles de producción, menor el costo por unidad. El apalancamiento financiero es cuando la empresa recurre a deuda preferentemente que a capital común de accionistas para financiar su empresa.

Los apalancamientos de operación y financiero, dan como resultado potencializar las utilidades por acción a partir de aumentar los ingresos. Así mismo la disminución de utilidades o pérdida por acción al bajar los ingresos. El apalancamiento es una herramienta para administrar la empresa, cual es la herramienta que adiciona un riesgo adicional al del negocio, que de no ser manejado con conocimiento de causa y experiencia sobre una planeación bien realizada, puede conducir a resultados negativos, sin embargo si se utiliza inteligentemente puede traer aumento de las utilidades para los socios.



Dentro de la empresa se contara con tres tipos básicos de apalancamiento y estos están relacionados con el estado e resultado de la empresa, para los años presupuestados de la empresa ReveSlato tendremos básicamente un financiamiento operativo siendo casi suficiente sin tener que recurrir a un financiamiento financiero, sin embargo es una opción abierta de la empresa para obtener financiamientos en el corto plazo para el capital de trabajo.

CUADRO No. 40 – Apalancamiento Total

		REVELTADO CIA LTDA						
		ESTADO DE RESULTADOS (TIPO DE APALANCAMIENTO)						
		AÑOS 2009 - 2010 - 2011 -2012 - 2013						
		SALDOS AL 31 DICIEMBRE						
		2009		2010	2011	2012	2013	
		III trimestre	IV trimestre					
APALANCAMIENTO TOTAL	APALANCAMIENTO OPERATIVO	<b>CONCEPTOS</b>						
		Ingresos por Ventas	113.570	146.205	566.544	620.365	685.504	764.337
		Menos de los Costos de los Bienes	90.856	116.964	453.235	496.292	548.403	611.469
		<b>Utilidad Bruta</b>	<b>22.714</b>	<b>29.241</b>	<b>113.309</b>	<b>124.073</b>	<b>137.101</b>	<b>152.867</b>
		Menos Gastos operativos, administrativos	17.361	17.361	71.212	73.071	75.023	77.072
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	Ganancia antes de intereses e impuestos	5.353	11.880	42.097	51.002	62.078	75.796
		Menos intereses	0	0	0	0	0	0
		<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>5.353</b>	<b>11.880</b>	<b>42.097</b>	<b>51.002</b>	<b>62.078</b>	<b>75.796</b>
		Menos impuestos	1.941	4.307	14.568	18.488	22.503	27.476
		<b>Utilidad neta despues de impuestos</b>	<b>3.413</b>	<b>7.574</b>	<b>27.529</b>	<b>32.514</b>	<b>39.575</b>	<b>48.320</b>
		Menos dividendos de acciones preferidas	0	0	0	0	0	0
		Ganancias disponibles para los accionistas	3.413	7.574	27.529	32.514	39.575	48.320
		Ganancias por accion (EPS)	1.138	2.525	9.176	10.838	13.192	16.107

Para el apalancamiento de la empresa es importante determinar el nivel de ventas que la empresa debe alcanzar para cumplir con los proyectos realizados, por lo cual se determina el nivel de ventas tanto a nivel de ingresos como el volumen de producción vendida, en el caso de la empresa ReveSlato, se estima un precio promedio de los productos, para determinar el volumen de metro cuadrados que deben reunir entre todos los proyectos contratados a la empresa.

CONCEPTOS	2009		2010	2011	2012	2013
	III trimestre	IV trimestre				
Ingresos por Ventas	113.570	146.205	566.544	620.365	685.504	764.337
Precio de ventas \$1,82 mt <sup>2</sup>	62.401	80.332	311.288	340.860	376.650	419.965

ReveSlato tiene una proyeccion de ventas que tomando en cuenta el precio del metro<sup>2</sup> en un valor de US\$ 1,82, se determinan el volumen de metros cuadrados que deben sumar el total de los proyectos para alcanzar los ingresos proyectados

Una vez que se determina el nivel de ventas tanto en valor de ingreso y ventas, es adecuado contar con la información límite en cuanto al punto de equilibrio, que corresponde al nivel de ventas tanto en ingresos como en cantidades producidas para contar con los recursos financieros y cubrir el costo de producción o de ventas.

CONCEPTOS	2009		2010	2011	2012	2013
	III trimestre	IV trimestre				
Costos de Ventas	90.856	116.964	453.235	496.292	548.403	611.469
Precio de ventas \$1,82 mt2	49.921	64.266	249.030	272.688	301.320	335.972

Revelato tiene un costo de ventas proyectado que tomando en cuenta el precio del metro<sup>2</sup> en un valor de US\$ 1,82, se determinan el volumen de metros cuadrados que deben sumar el total de los proyectos para alcanzar cubrir el monto de sus costos de producción proyectados

### 3.8.8 Estados financieros proyectados.

Elaborado los presupuestos de ventas y los costos para los años 2009 – 2010 – 2011 – 2012 -2013, tenemos los balances proyectados.

REVELTADO CIA LTDA						
BALANCES DE RESULTADOS PROYECTADOS						
AÑOS 2004 - 2005 - 2006 -2007 - 2008						
SALDOS AL 31 DICIEMBRE						
CUENTA/ AÑOS	2009		AÑO 2 -2010	AÑO 3 -2011	AÑO 4 - 2012	AÑO 5 - 2013
	III trimestre	IV trimestre				
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>113.569,80</b>	<b>146.204,80</b>	<b>566.543,60</b>	<b>620.365,24</b>	<b>685.503,59</b>	<b>764.336,51</b>
COMPRAS DE MP	32.935	42.399	164.298	179.906	198.796	221.658
MANO DE OBRA DIRECTA	55.649,20	71.640,35	277.606,36	303.978,97	335.896,76	374.524,89
TOTAL GASTOS DE FABRICAÇ	2.271,40	2.924,10	11.330,87	12.407,30	13.710,07	15.286,73
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>90.855,84</b>	<b>116.963,84</b>	<b>453.234,88</b>	<b>496.292,19</b>	<b>548.402,87</b>	<b>611.469,20</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>22.713,96</b>	<b>29.240,96</b>	<b>113.308,72</b>	<b>124.073,05</b>	<b>137.100,72</b>	<b>152.867,30</b>
TOTAL GASTOS DE VENTAS	3.407,09	4.386,14	16.996,31	18.610,96	20.565,11	22.930,10
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.764,07	19.006,62	73.650,67	80.647,48	89.115,47	99.363,75
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>18.171,17</b>	<b>23.392,77</b>	<b>90.646,98</b>	<b>99.258,44</b>	<b>109.680,57</b>	<b>122.293,84</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DE OP</b>	<b>4.542,79</b>	<b>5.848,19</b>	<b>22.661,74</b>	<b>24.814,61</b>	<b>27.420,14</b>	<b>30.573,46</b>
MAS OTROS INGRESOS	0	0	0	0,00	0,00	0,00
MENOS OTROS EGRESOS	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO AN</b>	<b>4.542,79</b>	<b>5.848,19</b>	<b>22.661,74</b>	<b>24.814,61</b>	<b>27.420,14</b>	<b>30.573,46</b>
DE PARTICIPACIONES						

Una vez realizado el estudio conceptos de todos los rubros involucrados en la determinación del capital trabajo, y en especial a los componentes del proceso de producción, podemos proyectar el comportamiento para los dos últimos semestres del año 2009, y los años 2010-2011-2012-2013, para contar con un presupuesto a operarse y que diseccionaran a la acción de los administradores.

<b>REVELTADO CIALTDA</b>					
<b>BALANCE GENERALES PROYECTADOS</b>					
<b>AÑOS 2009 - 2010 -2011- 2012 -2013</b>					
<b>SALDOS AL 31 DICIEMBRE</b>					
NOMBRE DE CTA CTE / AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>	<b>259.044,57</b>	<b>263.186,93</b>	<b>348.172,87</b>	<b>367.623,53</b>	<b>386.367,28</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>30.122,17</b>	<b>29.740,93</b>	<b>26.635,05</b>	<b>31.696,15</b>	<b>36.141,11</b>
CAJA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
BANCOS	30.022,17	29.640,93	26.535,05	31.596,15	36.041,11
<b>EXIGIBLE</b>	<b>55.844,73</b>	<b>52.872,73</b>	<b>56.872,73</b>	<b>60.872,73</b>	<b>62.597,67</b>
CTAS POR COBRAR CLIENTES	24.154,95	21.182,95	25.182,95	29.182,95	30.907,89
CTAS POR COBRAR EMPLEADOS	684,94	684,94	684,94	684,94	684,94
CTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	2.332,89	2.332,89	2.332,89	2.332,89	2.332,89
GARANTIAS RETENIDAS	22.306,65	22.306,65	22.306,65	22.306,65	22.306,65
OTROS DEUDORES	6.779,65	6.779,65	6.779,65	6.779,65	6.779,65
PROVISION DE CTAS INCOBRABLES	-414,35	-414,35	-414,35	-414,35	-414,35
<b>REALIZABLE</b>	<b>82.886,81</b>	<b>90.382,41</b>	<b>174.474,23</b>	<b>184.863,79</b>	<b>197.437,64</b>
INVENTARIOS FABRICA			75.507,26	75.507,26	75.507,26
MATERIA PRIMA	52.734,24	57.504,18	62.967,07	69.578,61	77.580,16
PRODUCTOS EN PROCESO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRODUCTOS TERMINADOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUMINISTROS	30.133,85	32.859,53	35.981,18	39.759,21	44.331,52
PROVISION BAJA DE INVENTARIOS	18,71	18,71	18,71	18,71	18,71
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>125.116,91</b>	<b>125.116,91</b>	<b>125.116,91</b>	<b>125.116,91</b>	<b>125.116,91</b>
TERRENOS	28.250,88	28.250,88	28.250,88	28.250,88	28.250,88
EDIFICIOS	4.468,09	4.468,09	4.468,09	4.468,09	4.468,09
MAQUINARIA Y EQUIPO	20.553,13	20.553,13	20.553,13	20.553,13	20.553,13
MUEBLES Y ENSERES	4.391,60	4.391,60	4.391,60	4.391,60	4.391,60
VEHICULOS	58.845,61	58.845,61	58.845,61	58.845,61	58.845,61
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	8.607,60	8.607,60	8.607,60	8.607,60	8.607,60
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>-44.238,49</b>	<b>-44.238,49</b>	<b>-44.238,49</b>	<b>-44.238,49</b>	<b>-44.238,49</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>9.312,44</b>	<b>9.312,44</b>	<b>9.312,44</b>	<b>9.312,44</b>	<b>9.312,44</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>259.044,57</b>	<b>263.186,93</b>	<b>348.172,87</b>	<b>367.623,53</b>	<b>386.367,29</b>
<b>PASIVO</b>					
C TAS POR PAGAR	212.268,54	212.764,14	290.855,96	303.245,52	313.244,31
<b>PROVEEDORES</b>	<b>40.219,02</b>	<b>47.714,62</b>	<b>131.806,44</b>	<b>142.196,00</b>	<b>154.769,85</b>
<b>ACCIONISTAS</b>	<b>59.331,57</b>	<b>59.331,57</b>	<b>59.331,57</b>	<b>59.331,57</b>	<b>59.331,57</b>
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>	<b>11.802,26</b>	<b>11.802,26</b>	<b>11.802,26</b>	<b>11.802,26</b>	<b>11.802,26</b>
<b>IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>590,62</b>	<b>590,62</b>	<b>590,62</b>	<b>590,62</b>	<b>590,62</b>
<b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b>	<b>98.575,06</b>	<b>91.575,06</b>	<b>85.575,06</b>	<b>87.575,06</b>	<b>85.000,00</b>
<b>PROVISION BENEF SOC</b>	<b>1.750,01</b>	<b>1.750,01</b>	<b>1.750,01</b>	<b>1.750,01</b>	<b>1.750,01</b>
PATRIMONIO	46.776,03	50.422,79	57.316,91	64.378,01	73.122,98
<b>CAPITAL</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>
<b>RESERVAS</b>	<b>10.114,57</b>	<b>10.114,57</b>	<b>10.114,57</b>	<b>10.114,57</b>	<b>10.114,57</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>14.288,66</b>	<b>14.288,66</b>	<b>14.288,66</b>	<b>14.288,66</b>	<b>14.288,66</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>21.972,80</b>	<b>25.619,56</b>	<b>32.513,68</b>	<b>39.574,78</b>	<b>48.319,75</b>

Se ha determinado un crecimiento de las ventas en un 10% en cada año, en base al crecimiento histórico de la empresa, el crecimiento histórico de la industria de la construcción en el país, y también se ha considerado las estimaciones que los administradores tiene en cuanto a generar nuevos proyectos que mejore la posición en el mercado y con estrategias frente a la competencia.

Se estima que con un mejor control de los componentes de los costos en lo referente a compras de materia prima, manejo de los inventarios, la asignación y capacitación a la mano de obra directa, y control estratégico de los gastos de fabricación, se alcance un ajuste en los saldos de sus cuentas que permita un incremento considerable en la utilidad de la operación y la utilidad neta, y a primera vista en un comparativo con el histórico de la utilidad bruta del ejercicio tenemos un incremento de US\$ 12.000 a una utilidad del US\$ 20.000 en promedio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS PARA EL MODELO**

#### **4.1 Introducción del análisis micro ambiental de la industria**

El sector de la construcción esta considerado como una de las áreas que brinda mayor desarrollo al país, es la que más empleos directos e indirectos genera en el país, además de ser la que mejor distribuye sus ingresos, porque desde los más humildes trabajadores hasta las grandes empresas proveedoras de materiales de construcción se benefician de esta industria y desarrollo de proyectos, de esta forma se desarrolla el patrimonio en bienes inmuebles tanto de personas naturales, a nivel desarrollo familiar como el crecimiento de inmuebles de las empresas y corporaciones.

La mayoría de las personas buscan invertir en un bien, siendo lo mas recomendable y seguro que tienen para cubrir hacia el futuro, para dejar una herencia a sus hijos, ya que en un país con escasas oportunidades y deficiencias en algunos aspectos, se pueden presentar posibilidades de regresar a niveles de pobreza, o de recesiones.

Por lo cual dentro de esta gran industria de la construcción se encuentra la división de la industria de revestimientos y pinturas, en la misma que existe grandes empresas productoras y comercializadoras de pinturas entre grandes medianas aproximadamente unas 25 empresas, sin embargo estas ofrecen únicamente la producción y asistencia en sus almacenes de comercialización, sin contar un servicio de aplicación y colocación a obras o proyectos.

Existen grandes empresas industriales dedicadas a la producción de diversos tipos de líneas de pinturas, y como valor agregado un servicio al cliente y de asesoría para uso de sus productos.

No.	<b>INDUSTRIA DE PINTURAS</b>
	<b>GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES</b>
1	CONDOR
2	EXPOCOLOR
3	FANAPISA
4	GRUPO ADHEPLAST PINTURAS
5	MEGA PINTURAS CIA. LTDA
6	PINTUCO
7	PINTULAC
8	PINTURAS UNIDAS

Existen empresas medianas de la industria de pinturas, que ofrecen una amplia gama de productos de pinturas para construcciones en sus diversas composiciones, no cuentan con un impactante servicio de asesoramiento o de postventa.

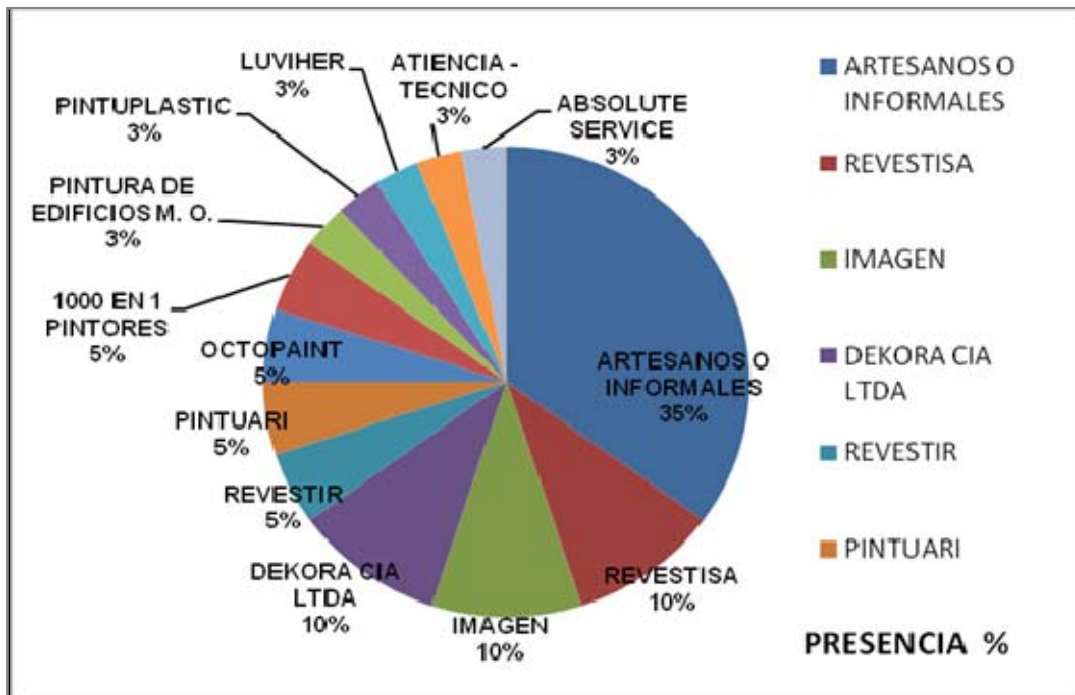
	<b>MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES</b>
9	ALMACEN DE PINTURAS DON POLO
10	DURACOAT S.A. WESCO
11	INDUALCA
12	LA CASA DEL PINTOR PRIMA S.A.
13	PINTUQUIMICA
14	PINTURA MEGA QUIMIC S.A.
15	PINTURAS ULTRA QUIMICA CIA LTDA

Y finalmente existe empresas pequeñas de la industria de pinturas, con pocas líneas de pinturas para la industria de la construcción.

	<b>PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES</b>
16	ACSUIN
17	ARTECOLOR
18	BENITEZ PINTUIPLUS RECUBRIMIENTO Y PINTURAS S.A.
19	CAMEIN PINTURAS
20	DICOPAINT
21	ITAL PAINT
22	PINTAMER PINTURAS AMERICA
23	PINTCOLOR
24	PINTURAS EVERY
25	PINTURAS LIDER

Las empresas dedicadas netamente a la producción de las diversas líneas de pinturas para interiores y exteriores de la construcción, ofrecen un servicio de asesoría técnica y muy pocas ofrecen servicio de postventa, por lo que en el mercado nacional aparecen empresas industriales en la línea de revestimientos y pinturas tanto de interiores o exteriores de los inmuebles, siendo un porcentaje mínimo en el mercado ya que aun gana mercado el sector informal, pero son oportunidades que se presentan en el mercado ya que los clientes buscan calidad, garantía, y excelencia en los trabajos.

## COMPETENCIA DE EMPRESAS Y PERSONAS NATURALES EN LA INDUSTRIA DE REVESTIMIENTOS Y PINTURAS



Existen aproximadamente 10 empresas entre grandes y medianas que brinda la producción de pinturas, como la colocación de revestimiento y pinturas a nivel nacional.

Sin embargo la capacitación de la mano de obra y la aparición de la tecnología ha permitido que los procesos de pintado de fachadas externas e internas de las construcciones, se modernicé hasta alcanzar un nivel de industrialización, en nuestro país en ciertos sectores económicos medio y bajo, no acuden a una mano de obra calificada, tal vez por el factor económico, y buscan la mano de obra de tipo artesanal.

Las empresas productoras han emprendido estrategias de diferenciación, resaltando principalmente la innovación permanente en colores. A este marco interno se ha incorporado un factor que alienta la competencia, el actual modelo económico implantado en el Ecuador, ha permitido el ingreso de



marcas extranjeras, muchas de ellas con un menor precio que las producidas en nuestro país.

La era de los revestimientos plásticos en nuestro país, poco a poco han ido apareciendo con empresas dedicadas a la fabricación y venta, lamentablemente no se cuenta con la suficiente mano de obra calificada y dedicada a la instalación, lo que demanda una tarea de capacitación de la mano de obra, para obtener personal calificado para la instalación de revestimientos para lograr ampliar los campos de acción y ofrecer un producto y servicio de calidad. El cliente busca ver plasmado en su entorno físico la armonía y un espacio perfecto por lo que hace que la industria plantee retos y compromiso día tras día.

#### **4.2 Análisis estructural de las industrias**

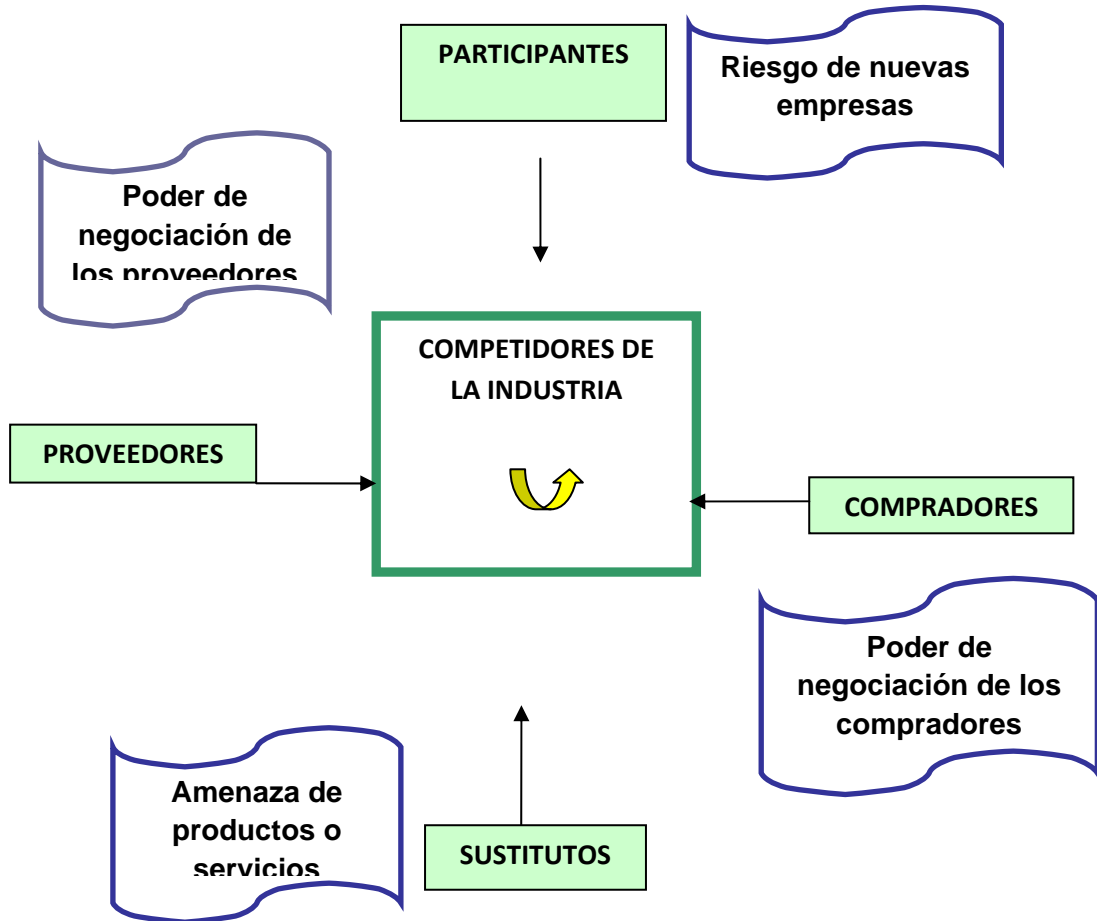
La intensidad de la competencia en la industria de revestimientos y pinturas depende en gran parte de la situación económica interna como la economía de las familias. También estará en función de la oferta, de la competencia que exista en el mercado.

“La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas, su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Capítulo 1 El Análisis Estructural de las Industrias

## FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA



### 4.2.1 Riesgo de nuevas empresas.-

En la industria de revestimientos y pinturas existe el riesgo de que existan nuevos participantes en el mercado, siendo estas pequeñas o grandes empresas existentes que amplíen su ámbito de producción al ámbito complementario con el servicio de instalación y de postventa. Existe la posibilidad que nuevos empresarios o inversionistas entren al mercado con un buen financiamiento, tecnología y servicio para lograr captar la parte del 25% del mercado que está cubierto por pequeñas empresas o del 35% del mercado que está cubierto por la mano de obra artesanal.

Esto puede llevar al logro un mejor posicionamiento en el mercado, y se logre precios más competitivos, así como mejores niveles de costos de producción, afectando a las empresas existentes en sus ingresos y por ende que se eleven sus costos. Para lo que las empresas existentes y en especial Revelato debe crear ciertas barreras contra la entrada y contra la reacción previsible por parte de las empresas que están ya en el mercado.

#### **1. Las barreras contra la entrada pueden ser:**

El manejo de una economía de escala que indica una reducción de costos en producto y servicio. Diferenciación de producto que significara a la empresa crear claras identificaciones tanto de marca como de servicio que creando en el cliente lealtad al consumo.

Mantener una situación financiera solida, con una inversión de recursos financieros o recursos que financien actividades para competir, invirtiendo recursos como publicidad investigación, o actividades que refuercen al proceso sea de producción o de comercialización.

Crear y garantizar los canales de distribución tanto los ordinarios como negociaciones especiales con los competidores, y reforzarlos a través de descuentos, bonificaciones, publicidad compartida y otros medios que sea de utilidad para la empresa como para la competencia.

La empresa debe cuidar aspectos fundamentales de tecnología tanto para los procesos de producción, como la de productos patentados, cuidar la fuente de abastecimiento de materia prima, evaluar y crear su ubicación siendo esta

favorable para la producción como la comercialización. Cuidar y mantener información de los subsidios gubernamentales preferenciales que se otorga a empresas de la competencia. Cuidar el comportamiento de la curva de aprendizaje ya que la misma debe tender a la disminución conforme la empresa acumule experiencia y capacitación.

BARRERAS CONTRA LA ENTRADA			
		DEBILIDADES	FUERTES
BARRERA CONTRA LA SALIDA	DEBILES	Rendimiento bajos y estables	Rendimientos Bajos y riesgosos
	FUERTES	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

La figura representa las barreras de entradas y salida pueden ser fuertes y débiles, la empresa Revelato debe determinar tanto las barreras que se le presenta para un mejor posicionamiento en el mercado, como también determinar que barreras construirá para proteger el espacio del mercado y de la industria que ha ganado.

EMPRESA REVELATO			
Revestimientos y Pinturas			
		DEBILIDADES	FUERTES
BARRERA CONTRA LA SALIDA	DEBILES	Rendimiento bajos y estables - Estandarizar los procesos, mantener controles de autorizacion para desembolsos y negociaciones	Rendimientos Bajos y riesgosos - Esablecer y reañizar manuales escritos de procedimientos para conocimientos de todo el personal
	FUERTES	Rendimientos altos y estables - Accesa los canales de distribucion, lograr persuadir por medio de descuento, promociones,	Rendimientos altos y riesgosos - La diferenciacion de productos, por medio de publicidad, calidad de producto y servicio

## **2. Represalia esperada**

Existirá ciertas expectativas frente a la entrada de nuevos competidores, a lo que se espera una agresiva respuesta, frente lo que se la puede disuadir con información y antecedentes de represalias tomadas, el no utilizar el financiamiento adecuadamente para la producción y atender la demanda futura, y aprovechar del lento crecimiento de la industria que limita la capacidad para absorber a mas competidores.

Aspectos que la empresa debe cuidar y aplicar tanto para crear una barrera para sus competidores como para abrir un camino fortalecido hacia un mayor posicionamiento en el mercado.

## **3. El precio disuador de la entrada**

La situación de entrada en una industria puede sintetizarse en el importante concepto hipotético de precio disuador de la entrada: en lo que corresponde a la estructura de precios en afinidad con la calidad del producto y el servicio, equilibrando el costo esperado creando una barrera de ingreso.

Al optar por un precio superior al del precio disuador, crea en la empresa mayores utilidades, sin embargo si la competencia y nuevos competidores optan por un precio disuador y por debajo del mismo, proyecta a que la empresa con mayores utilidades no sea sustentable en el largo plazo.

#### **4. Propiedades de las barreras contra la entrada**

La empresa debe tomar en cuenta que las barreras cambian muy a menudo y conforme se modifican las situaciones, e inclusive por motivos ajenos al control de las empresas, por lo que las decisiones estratégicas que se tomen deben ejercer un fuerte influencia.

#### **5. Experiencia y economías de escala**

Regularmente las economías de escala y la experiencia poseen propiedades muy diversas como barreras, siendo las primeras las que aportan ventajas a los costos de la empresa.

Existen ciertas deficiencias de las economías de escala en lo que se refiere a barreras contra la entrada. Así los costos menores pueden ser conseguidos a costa de otras barreras potenciales y eficaces como la diferenciación de producto, o puede optarse por el cambio de tecnología castigando a la empresa si las instalaciones tienen como fin conseguir economías de escala, adaptándose con menor flexibilidad a los adelantos.

#### **Presión proveniente de los productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, es el caso de Reveslato sus productos de revestimientos para interiores y exteriores de inmuebles se torna mas competitiva ya por desarrollo de la tecnología e innovación de materiales y formas para los revestimientos de igual manera por la existencia de mano de obra artesanal que maneja unos costos menores a los de la industria, y por la existencia de empresas de pinturas con atractivos productos que se constituyen en sustitutos

La defensa consistirá en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que debe adquirir la empresa mediante la protección que le daba esta

ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en innovaciones tanto de producción, servicio o en otras líneas de productos para el negocio.

Si bien no son un competidor directo del sector de la producción de revestimientos y pinturas, bajo ciertas circunstancias puede provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece la empresa, y sea por precios, por estructura, servicio o calidad que el cliente comience a consumir los productos sustitutos.

Los productos sustitutos serán los que el cliente podrá consumir como alternativas, cuando la empresa descuide los niveles o estándares que el cliente demande en calidad de los productos, siendo que estos se encuentren por debajo de un límite por el cual el cliente esta dispuesto a pagar.

Las empresas que ofrecen los productos sustitutos poseen recursos propios para afrontar los riesgos que implica en otorgamiento de los créditos y utilizan una serie de estrategias centrales con el fin de atraer a los clientes y tratar de mantener la fidelidad de los mismos para aumentar sus beneficios

Revelato podría aplicar algunas estrategias para atraer a los clientes, como la aplicación de plazos máximos, que ofrecen estos comercios, para la devolución del capital prestado, es decir la cantidad de cuotas a diferencia del sector financiero local, el cual otorga periodos mínimos de cancelación. Los comercios o empresa de los productos sustitutos otorgan plazos de treinta días para la primera cuota y los primeros seis meses no se les cobra una tasa de interés a los clientes que utilicen tarjetas de créditos para comprar los productos y servicios.

#### **4.2.2 Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo para la empresa si los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. La empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a los compradores les conviene estratégicamente integrarse y agrupar sus propias demandas.

Conforme ingresan nuevas compañías y aumenta el número de opciones que se presenta al consumidor, se puede producir un cambio drástico en las condiciones de rentabilidad, como por ejemplo y con visión al futuro, será más difícil el ingreso a la industria, puesto que los consumidores conocerán de la existencia de una amplia gama de posibilidades relacionadas con la elección y los precios. Así mismo los consumidores también contarán con poder cuando los productos sean especialmente caros o cuando la publicidad les ayude a darse cuenta de que una específica gama de productos no presenta diferenciación significativa, por lo que hay que diferenciar el producto de los demás competidores.

Por lo que la empresa Reveslato considerando las diversas situaciones que podría enfrentar ante potenciales compradores como compradores eventuales puede determinar un plan de acción a nivel de la gerencia de ventas y la gerencia de producción, en un programa donde se trabaje en la estrategia para sus compradores potenciales y eventuales, con promociones, negociaciones especiales, beneficios en calidad, entrega a tiempo, servicio, financiamiento, permitiendo enganchar y conservar la fidelidad de sus compradores.



### **4.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Si la empresa no puede incrementar los precios de manera realista con el fin de cubrir los costos de bienes y servicios necesarios, el poder del proveedor aumenta necesariamente o sea que el proveedor generalmente es poderoso si la industria esta denominada solamente por unos cuantos competidores ó si la industria de compra representa poca importancia para el proveedor, a su vez el consumidor puede ejercer poder si ocurre que compra grandes volúmenes, si el rendimiento de bajas utilidades del producto hace que el comprador se interese por el costo de los procesos e ingredientes a utilizar para la producción ó si el comprador puede amenazar con producir el mismo producto del vendedor.

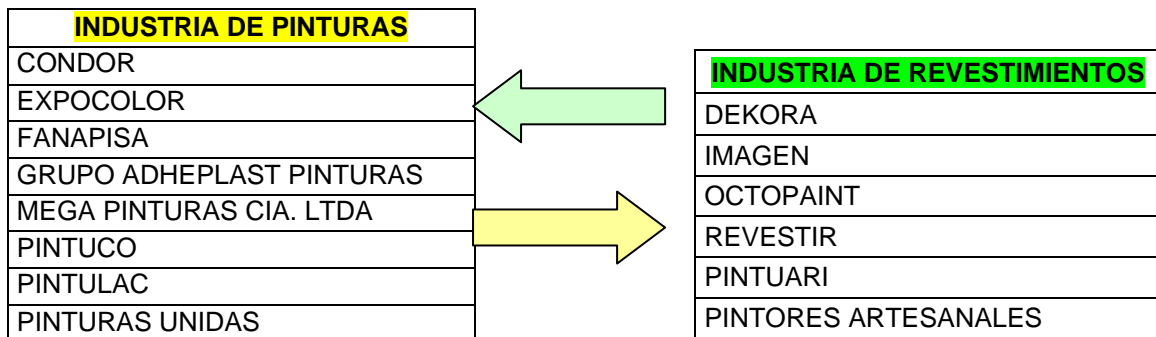
Se requiere de un fuerte auge en el mercado, a través de medios informativos en los que pueda tener acceso la empresa, en datos por medio de trípticos que a llevara el nombre como parte de publicidad, espacios gratuitos en prensa escrita o televisiva.

Para Reveclato aplicar una adecuada estrategia en cuanto a la relación con sus proveedores deberá buscar beneficios en precios, productos, calidad, y entrega oportuna, tomando en cuenta que serán el pilar fundamental de la producción y de cumplimiento con los clientes. Será importante realizar un seguimiento y contacto permanente para apoyar a mejores negociaciones.

#### 4.2.4 Rivalidad entre empresas actuales

En la industria de revestimientos y pinturas, los competidores tanto empresas grandes solo de producción de pinturas como el caso de Cóndor, Expocolor como empresas pequeñas Pintulac, Indualca, La Casa del Pintor, y las otras mencionadas adoptaran ciertas medidas o estrategias para manipular en el mercado para mantener y alcanzar una posición en el mercado, por lo que recurrirán a tácticas como crear competitividad en los precios, o crear promociones, o dar un valor agregado.

Es decir en precio puedo bajar el margen de contribución en sus productos lo cual dependerá de los costos, si esto le permite ajustar el margen de contribución y sacar un mercado un precio más atractivo, sin embargo esto es muy complicado lograr para muchas empresas.



Sin embargo la tendencia será mas hacia una mayor competitividad en publicidad, la innovación de productos, mejoramiento en el servicio de cliente en las ventas como en postventa, y generar mejores garantías a los clientes sobre le producto.

Las estrategias mencionadas son la óptica de las empresas existentes del mercado tanto solo que producen y comercializan líneas de pinturas, y mas aun en las empresas del servicio de revestimientos y pinturas.

La rivalidad es existente en todo mercado y tipos de negocios, se debe a que uno o más de los competidores se sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Por lo que las estrategias competitivas que adopten influyen directamente y de manera significativa en las otras empresas del mercado, y a la vez crea la barrera para que nuevas empresas ingresen a este tipo de industria. Por lo que la empresa Revelato deberá afrontar ciertos factores que interactúan en el mercado como:

Competidores numerosos o de fuerza igual, tienden a ingresar tácticas al mercado creando inestabilidad y una lucha entre las empresas

Lento crecimiento de la industria, con lo que las empresa buscan expandirse.

Altos costos fijos o de almacenamiento, creando la tendencia de reducirlos, para asegurar sus ventas.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes, siendo importante para el cliente el precio y el servicio.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos, presentándose en el mercado exceso de capacidad de producción y reducción de precios.

Competidores diversos, tanto por su tamaño en producción y fortaleza financiera, así como las estrategias emitidas al mercado.

Revelato deberá constantemente evaluar las situaciones que sus competidores coloquen en el mercado estén por emitirlos, para toma acción frente a las mismas, por lo que es importante que cuente con una adecuada posición financiera y también operativa para poder enfrentarlos.

### **4.3 Modelo de estrategias competitivas genéricas**

El modelo de estrategia competitiva busca dar herramientas a la empresa para aportar a la toma de acciones tanto defensivas u ofensivas frente al mercado, a la competencia y los clientes para establecer una posición defendible en la industria de revestimientos y pinturas para así afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas, con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

La empresa Reveolato puede conseguir una posición ventajosa frente a las estrategias que las empresas competidoras adopten en busca del crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado, y frente a los cambios que se dan en el mundo globalizado.

Los administradores de la empresa consciente de la actual situación, darán paso y adoptar iniciativas que les produzcan resultados y mejoramiento, por lo que las estrategias competitivas serán el punto de enfoque para las medidas que se adoptaran a los procesos de la empresa, con el fin de aplicar los cambios requeridos en los procesos de producción o administrativos-financieros que se aplican en la empresa Reveolato.

Se busca implementar en el corto plazo estrategias competitivas pero para esto es indispensables que se cuente con la aprobación de los dueños de la empresa, los administradores y la disponibilidad de los empleados para ejecutar los planes, enfocados en la finalidad de lograr las metas planificadas que la empresa ha establecido en el corto plazo con aportan a la consecución de los de largo plazo.

### **4.3.1 Tres estrategias genéricas**

La estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa busca aplicar y crear una posición defendible dentro de una industria, esto es una respuesta a las cinco fuerzas competitivas que son parte de la naturaleza de a la empresa, como resultado busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Las tres estrategias genéricas identificadas por Porter pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para crear en el corto plazo una posición ventaja competitiva que sobrepase el desempeño de los competidores en la industria.

Las tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

Las tres estrategias genéricas son las que la operatividad de la empresa demanda ya que son los puntos clave y básico que se ha podido determinar en el análisis previo que se ha realizado, que la empresa debe aplicar en el desarrollo de sus procesos.

#### **4.3.1.2 Liderazgo global de costos**

Esta será una estrategia necesaria debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia y conocimiento del giro del negocio, que busca mantener el costo más bajo frente a los competidores, sin descuidar la calidad y logrando

que aumente el volumen de ventas, estimado necesario para la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, serán materia de controles permanentes y constante. Las ventas de rendimiento marginal serán analizadas y según los casos se aprobarán con el fin de buscar la minimización de costos en las áreas de investigación, desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se esperara que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. Dentro de la industria la empresa y sus competidores lucharán por mantener precios bajos y que sean competitivos en el mercado, con lo que sus utilidades se afectarán hasta un nivel próximo al de sus competidores, siendo más eficientes y que en cierto nivel creen una barrera para la competencia.

Obviamente, los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir las presiones competitivas. Lograr una posición de costo total bajo, requerirá una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría la empresa exigirse en el diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para sus proyectos entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

El implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para ganar una mayor participación en el mercado.

#### **4.3.1.3 Diferenciación**

Buscara que la empresa cree productos con servicios diferentes y algo que fuera percibido en toda la industria como único. Esto puede ser considerado como la barrera protectora contra la competencia creada a nivel de la lealtad de los clientes a la marca y al estilo de trabajo diferenciado, la que debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse tanto por los productos y servicios significar a lograr una mayor participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente por medio de la atención personalizada y enfocada a lo que el cliente busca obtener.

La empresa debe distinguirse y adoptar alguna forma de diferenciación que le permita atraer la atención del mercado y especialmente del cliente que busca innovaciones de productos y servicios siempre manejados con altos estándares de calidad.

#### **4.3.1.4 Enfoque o concentración**

La empresa buscara en el corto plazo concentrarse en un grupo específico de clientes, en especial en un segmento de la línea de productos en la zona del mercado geográfico de la provincia de Pichincha.

Para la aplicación y desarrollo de la estrategia, la empresa debe contar con las condiciones que le permita encaminarse hacia su objetivo estratégico en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura, buscando como resultado que la empresa se diferencie al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, y reduciendo costos.

La empresa mediante la estrategia de enfoque busca utilizar o aplicar las aptitudes y fortalezas con las que cuenta para ofrecer un producto y servicio que demanda de ciertos atributos o características que el cliente de un sector económico alto, busca en el mercado con la finalidad de conseguir un trabajo de distinción y hasta cierto nivel único e innovador.

Es un conjunto de acciones integradas, diseñado para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular, es decir la empresa debe buscar el satisfacer y aprovechar las pequeñas diferencias de un objetivo en relación a los productos del resto de la industria y competencia, tomando en cuenta que su experiencia especializada contribuirá a desarrollar esa parte estratégica del negocio.

#### **4.3.2 Estancamiento en la mitad**

La empresa deberá proyectar sobre un estimado del comportamiento económico tanto de la economía local como la de nivel mundial, para evitar que se presenten causas que en la empresa produzca un estancamiento, teniendo que pasar un periodo para la recuperación que será equivalente al retroceso de todo lo planeado y proyectado de lo que se quiere lograr en el corto plazo.

Lo proyectado en el corto plazo debe tener una planificación establecida con



controles periódicos que permita que las actividades y metas planificadas no llegue a estancarse en un punto del tiempo, sino que les permita a la administración tomar los correctivos necesarios para dar dinamismo y continuidad a lo que se estableció como objetivos en el corto plazo.

#### **4.3.3 Riesgos de las estrategias genéricas**

El potencial de la estrategia integrada en términos de los rendimientos superiores al promedio es importante pero viene acompañado de un riesgo sustancial.

Seleccionar una estrategia a nivel del negocio requiere que la empresa decida como va a competir. El logro de a posición de bajos costos en la industria exige que reduzca sus costos de modo congruente en relación con sus competidores.

El uso de la estrategia de diferenciación sea nivel de toda la industria o una parte de ella da como resultado rendimientos superiores al promedio solo cuando la compañía ofrece a los clientes productos diferenciados que ellos valores que los que estén a pagar un sobreprecio.

#### **Evaluación y determinación de la estrategia a aplicar al modelo**

**REVELATO - VENTAJAS ESTRATEGICAS**

		<b>SINGULARIDAD PERCIBIDA POR EL CONSUMIDOR</b>	<b>POSICION DE COSTOS BAJOS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>TODA LA INDUSTRIA</b>	<b>DIFERENCIACION</b> - En entrega oportuna, calidad en productos, atencion oportuna a los que requiere el cliente	<b>LIDERAZGO DE COSTOS GLOBALES</b> - Controlar el manejo y registro de costos y gastos de produccion y vtas
	<b>SOLO UN SEGMENTO</b>	ENFOQUE Y CONCENTRACION , dar atencion a la investigacion para innovaciones de productos y servicios, para mercados y clientes con diferentes demandas no atendidas	

Analizando la realidad de la empresa en el mercado, se ha evaluado tanto el liderazgo de costos como el enfoque y concentración en la innovación de procesos, producto y servicio, siendo necesarios que la empresa los aplique en la actividad operativa y comercial de la empresa.

Sin embargo es fundamental, y que permitirá a la empresa primero un mejor posicionamiento en el mercado, como lograr que los clientes estén satisfechos con el producto y la calidad del servicio. Revelato deberá adoptar como estrategia competitiva la diferenciación en la calidad del producto, en el cumplimiento de los contratos adquiridos y la diferenciación en el servicio y atención al cliente, así como el servicio de postventas.

La estrategia de diferenciación tanto de calidad de producto, cumplimiento y servicio demandara de una planeacion entre las áreas financiera, de ventas y de producción para redefinir o aprobar las estrategias de diferenciación a aplicar, para asignar un cronograma de acción, determinando responsabilidades con tiempos para evaluación y monitoreo de cumplimiento de lo planificado, y que este dando los resultados que se espera con la aplicación de estrategias.

Es importante resaltar que el enfatizar la atención a la estrategia de diferenciación, no quiere decir que no se considerara el desarrollar un plan de acción a estrategias como control de costos y enfoque, son necesarios que se trabajen en estas estrategias pero no al ritmo de la de diferenciación, tomando en cuenta que la ultima tal vez demande de una menor inversión y gastos, que las dos anteriores.

#### **4.4 Determinación de estrategias del modelo**

Las estrategias que se debe establecer conjuntamente a al modelo financiero administrativo, son pasos estratégicos que permitan conocer la información fuentes junto a la cual deben irse acoplándose las actividades estratégicas para el logro de los resultados.

##### **4.4.1 Direccionamiento Estratégico**

“Su principal objetivo es orientar el transcurrir presente, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y la expectativa de sus asociados.

El proyecto de Planeación Estratégica se puede dividir en tres fases:

**Fase 1:** Preparación y Diagnóstico, en la que se identifica el estado actual de la empresa detallando las variables internas y externas que afectan el presente y el futuro de su organización.

La gerencia general de Reveplato conjuntamente con la gerencia de producción, ventas y financiera analizaran la situación de la empresa frente al

mercado determinando la variables tanto internas en la operatividad de la empresa como los factores externos del mercado o de la economía, esta afectando o serán una amenaza para la rentabilidad, con lo que se creara un esquema preliminar de acciones y estrategias necesarias a realizarlas.

**Fase 2:** Direccionamiento Estratégico, en esta fase se determinan el escenario futuro, los focos Estratégicos, los objetivos Estratégicos y las metas por foco.

Una vez que los directivos de la empresa Reveolato han analizado la situación de la empresa dentro de la industria, y que han determinado los factores que influye en la industria. Cada gerente de la unidad del negocio de la empresa realizara un análisis de los escenarios futuros que se puede presentar en el mercado e industria, con esa información se realizara un trabajo conjunto de todos los gerentes para con toda la información histórica y de proyecciones a futuro para determinar las estrategias puntuales a aplicar tanto internamente en la producción y procesos administrativos como en estrategias en el mercado y frente a las tácticas de la competencia.

**Fase 3:** Desarrollo de los Planes de Acción, se detallan los diferentes Planes de Acción que permitirá a la empresa administrar el proceso.”<sup>24</sup>

El proceso de Planeación en la empresa Reveolato buscara a través de la concepción, formalización y ejecución de planes, programas y proyectos, plantear el camino y la manera como los administradores llevarán a cabo su desarrollo en sus componentes de planificación estratégica, el proceso constara de los siguientes elementos:

---

<sup>24</sup> <http://www.confecoopantioquia.coop/productos-y-servicios/productos/direccionamiento-estrategico>

Cuando estén diseñados las estrategias que la empresa va a llevar a cabo interna y externamente en la empresa, se determinara un cronograma de actividades con asignación de responsables a ejecutarlos, determinando plazos y fechas de ejecución para que permita una coordinación de las actividades de las diferentes áreas de la empresa, tanto procesos operativos como administrativos.

**Plan de Desarrollo.** La empresa Revelato desarrollara un plan de actividades y acciones a tomar en cada una de las áreas de la empresa para el segundo semestre del 2009, estableciendo directrices para el corto plazo en términos de procesos y actividades innovadoras, que se enfoquen a los objetivos generales en el corto plazo y contribuyan a la misión de la empresa en el largo plazo.

**Plan Estratégico.-** A partir de las directrices planteadas en el plan de desarrollo y de acuerdo con la misión y Visión Institucional. el Plan Estratégico planteara para cada objetivo los lineamientos, tomando como referencia las estrategias expuestas en este trabajo, estrategias y programas que busca contribuir al logro del objetivo en el corto plazo con aportación a objetivos de largo plazo.

**Plan de Acción Anual.** Es la herramienta que permite a cada departamento orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles, hacia el logro de objetivos y metas anuales, mediante la ejecución de proyectos y acciones que se ejecutarán durante el año.

Establece cómo, cuándo y quién realizará los objetivos y metas planteados en el plan estratégico y el plan de desarrollo.

La empresa establecerá para el año 2010, en base a un análisis de los resultados que se obtenga en ese año 2009, un plan de acción anual, donde se establecerá el objetivo de ese periodo, obviamente enfocado el objetivo de

largo plazo, como en la misión y visión. Determinando actividades, metas y responsables de el personal de las diferentes áreas.

**Seguimiento y Evaluación de los Planes, Programas.-** Los resultados obtenidos a través de las acciones emprendidas son evaluados por las áreas de producción, financieras y administrativas, así mismo los avances en el plan de acción son comparados con los resultados esperados en el plan estratégico para que de esta manera se realicen las mejoras cuyos cambios van siendo registrados para comparar su avance, los cuales se documentan y se analizan los principales indicadores.

Revelato en la planeacion anual establecerá claramente las funciones para las diferentes áreas, y junto con ello establecer las personas responsables de aplicar controles de cumplimiento, como correctivos para que se cumplan los objetivos que se planteo para el año (corto plazo)

**Los Programas.-** Están formulando sus planes estratégicos, establecerán los lineamientos y prioridades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y formación de investigadores por sector, para orientar la ejecución de los recursos, dentro de un marco estratégico, para el corto plazo.

#### **4.4.2 Filosofía de la empresa**

Lo que buscamos como empresa es brindar un servicio basado en la excelencia con materiales de primera calidad y mano de obra profesional, que refleje la seriedad que poseemos y las ganas de trabajar para usted.

#### **4.4.2.1 Misión**

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

Concepto como empresa.

La naturaleza del negocio

La razón de existir.

Los clientes potenciales.

Los principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia.

La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Atendiendo a estos conceptos puedo formular una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio: "La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta

misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

<http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

**Producir revestimientos y pinturas que enfocada a la atención y servicio al cliente, logre satisfacer las necesidades del mercado de la construcción, la industria y el consumidor final, brindando una atención personalizada, basada en la optimización del trabajo, profesionalidad y honestidad, buscando la rentabilidad y crecimiento de la empresa.**

#### **4.4.2.2 Visión**

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. -Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- a) Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica. B) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.



En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. -... todos los miembros de una organización deben conocer hacia donde va la Institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.

### Futuro Visualizado

La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. Pero visión se ha convertido en una de las palabras más sobre-utilizadas y menos entendidas del lenguaje, evocando diferentes imágenes a diferentes personas: valores profundamente arraigados, logros excepcionales, vínculos sociales, metas exhilarantes, fuerzas motivadoras, o razones de ser.

Nosotros recomendamos un marco conceptual para definir visión, para agregar claridad y rigor a los conceptos vagos que giran alrededor de este término de moda y para dar una guía práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. El futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear – algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse.<sup>25</sup>

**Ser reconocidos dentro del mercado nacional como una empresa eficiente, seria y responsable que realiza sus trabajos de la forma más viable; preocupada de los intereses de cada cliente, mejorando el nivel de vida de las personas a través del color y satisfaciendo sus necesidades en el menor tiempo posible.**

---

<sup>25</sup> Fuente: <http://www.iaf-world.org/Vision.htm>

#### 4.4.2.3 Objetivos

##### Objetivo General

Incrementar la competitividad de Reveslato en los próximos cinco años, con un incremento en el posicionamiento en el mercado del 5% anual, incrementado sus ingresos de ventas en un 10% anual, con mejor calidad en la atención al cliente y cumplimiento de los contratos.

#### 4.4.2.4 Principios

La empresa Reveslato debe basar su acción empresarial en algunos principios que aportaran al éxito de su planificación:

- **Globalidad e innovación permanente de la oferta.** Queremos ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y servicios para la prevención y cobertura de sus riesgos y solucionar sus necesidades de ahorro y previsión personal y familiar.
- **Vocación multinacional.** Buscamos crecer contribuyendo al mismo tiempo al progreso económico y social de otros países con la implantación en los mismos de empresas que basen su gestión en nuestros principios institucionales y empresariales.
- **Especialización.** En su estructura en unidades y sociedades con gran autonomía de gestión, que cuentan con estructuras y equipos para las distintas actividades, como medio de conseguir la máxima eficiencia en nuestro servicio al cliente.

- **Descentralización.** Buscar acercar la adopción de las decisiones a la ubicación de los problemas con medio de conseguir la máxima agilidad en la gestión y el adecuado aprovechamiento de las capacidades de toda la organización.
- **Actuación coordinada.** La autonomía de gestión se enmarca en la fijación de objetivos y en el desarrollo de políticas de actuación comunes bajo la supervisión de las áreas de la mutualidad.
- **Máximo aprovechamiento de trabajo en equipo,** la actuación autónoma se complementa con el establecimiento de aquellos servicios comunes que sean necesarios para la adecuada coordinación y máximo aprovechamiento de la fortaleza del trabajo en equipo.
- **Vocación de liderazgo.** ser líderes en todos los mercados y sectores en que operen
- **Alta calidad en el servicio a los clientes.** la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen servicio constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelidad de los clientes.
- **Búsqueda permanente de la eficacia.** Queremos para optimizar la utilización de los recursos, lo que implica, entre otros factores, pragmatismo y flexibilidad; agilidad en las decisiones; aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico; máxima objetividad en la selección del personal y atención continua a su formación; y rigor en el gasto

#### **4.4.2.5 Valores**

##### **HONESTIDAD**

Cuidar de los bienes y recursos de empresa, protegiendo la información, el conocimiento propio y actuando con transparencia en todas las actividades hacia fuera y dentro de la misma.

##### **LEALTAD**

Cumplir con los compromisos contraídos, con las políticas y los procedimientos. Cuidar y fortalecer la imagen de la empresa y su personal operativo - administrativo.

##### **RESPECTO**

Aceptar a las personas como son, aplicando la atención y el escuchando con buena disposición, brindando siempre un trato cordial

##### **RESPONSABILIDAD**

Cumplir con las funciones, objetivos y horarios asignados. Actuando conscientemente para prevenir situaciones de riesgo interno y externo. Brindando apoyo a la comunidad con actividades que aporten a su crecimiento.

##### **SERVICIO**

Cumplir con las promesas adquiridas con los clientes internos y externos. Agregar valor en todas las actividades desarrolladas por la empresa, actuando con base en la cultura de servicio a los clientes de ReveSlato.

Estos valores que fortalecerán a las actividades operativas y comerciales de la empresa, para enfrentar a los retos existentes en el mercado e industria de pinturas y revestimientos, sin embargo es necesario buscar las condiciones necesarias como adecuados procesos productivos, con los adecuados

controles, que busque que la actividad sea rentable, brindando un producto y servicio de calidad y seguridad, que sea satisfactoria al cliente, y en base a la capacitación, personal calificado y motivación de los mismos.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1.- La empresa REVELATO ha logrado posicionarse en el ámbito de la industria de revestimientos y pinturas, con una cartera de clientes calificada el 85% como buena y es reconocida por la calidad de sus productos. Esta constituida como empresa de compañía limitada, conformada por tres socios, legalmente establecidas y registrada, tanto en el Servicio de Rentas Internas, quien le otorga el registro único de contribuyente. Los productos que ha venido comercializando son revestimientos exteriores: que son aquellos que se instalan en las fachadas exteriores de edificaciones, revestimientos de interiores que son aquellos que se instalan en las paredes y tumbados interiores de las edificaciones. Presenta en el mercado aproximadamente 10 familias de productos de los cuales el 70% tiene gran aceptación en el mercado, por la versatilidad de combinaciones tanto en estructura como en colores, toda la operatividad de la empresa le ha permitido posicionarse en el mercado en un 10% del total de la industria.

2.- En el proceso productivo se mano de obra ecuatoriana, gran parte de la materia prima es de producción nacional que se completa con químicos importados que garantizan la calidad de sus productos, realiza directamente la distribución, no cuenta con un almacén de comercialización, su estrategia de venta consiste en acercarse directamente al potencial cliente mediante visitas a obras en construcción. Por lo que la producción y eficiente situación financiera de la empresa esta en función de factores internos manejo de inventarios, costos de producción, servicio enfocado a un cliente satisfecho, pero también en función de factores externos como la inflación, la competencia, el comportamiento del producto interno bruto, para lo cual se debe acudir a la información y análisis de índices macroeconómicos, como conocer el nivel de

riesgo país, los niveles de inflación, del PIB, la balanza comercial, realizando un análisis de los últimos años para tener un referencial de comportamiento.

**3.-** La empresa en su operatividad cuenta con fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, por lo que los directivos quieren que su organización este en una posición donde pueda sacar provecho a las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Sus fortalezas son la calidad de sus productos, los clientes satisfechos con el servicio en cuanto al asesoramiento técnico y profesional en lo que el cliente busca y quiere ver plasmado en los terminados de la construcción. Siendo ventajoso que la empresa cuente con fortalezas en producto conocimiento, producto, y asesoramiento ya que estas herramientas les permitirán que conjugadas a las oportunidades que se presenten en el mercado logren caminos para una mejor posición de la empresa en la industria de revestimientos y pinturas. Con el calculo de los índices de rentabilidad se determina que la empresa cuenta con iliquidez ya que la razón circulante esta por debajo de 1, y el índice de prueba acida evidencia aun mas la iliquidez que presenta la empresa, siendo esto en la realidad un punto critico para la administración financiera y general de la empresa. En cuanto a los índices de rotación de inventarios, de cuentas por cobrar y cuentas por pagar presenta u índice aceptable versus los índices de la industria.

**4.-** Al analizar la estructura financiera, se ha podido determinar el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio, observando en el balance general que cuenta con activos corrientes, exigibles y fijos, los que son básicos para el desarrollo de la operatividad de la empresa. Teniendo en los últimos cinco años 2004-2005-2006-2007-2008 incrementos en las cuentas de activos principalmente el efectivo, las cuentas por cobrar , cuentas por pagar a corto plazo, las reservas y las utilidades, siendo esto mas marcado en los años de 2005-2006-2007 ya que mejoro el nivel de producción y la empresa concreto mas contratos para trabajos de importantes ingresos, por lo que las ventas del

2004 al 2005 se incrementaron en un 67%, del 2005 al 2006 se incremento en un 70%, y del 2006 al 2007 se incremento en un 30%, año desde el cual se mantiene el nivel de ventas en un crecimiento menor.

**5.-** Se ha podido realizar un modelo administrativo financiero, con aplicación para el corto plazo, por lo que se enfoca en mejorar el índice del capital de trabajo. La empresa Reveolato Cia Ltda busca establecer un mejor control de la administración financiera y básicamente de los recursos efectivos y corrientes, para un mejoramiento en las actividades relacionadas al proceso de producción y comercialización del producto y servicio de la empresa, en lo referente a las transacciones de compras de materiales e insumos, pagos de obligaciones a terceros, o de servicios básicos. Esto conllevara a que se mantenga un adecuado estado financiero y le permita a la empresa tener la mejor condición para la producción y comercialización. Lo que lleva a que la empresa, cree una capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo en la medida que cumplan con el tiempo asignado de crédito, o la probabilidad de ser técnicamente insolvente, lo cual se resume en el riesgo, dependiendo de la adecuada gestión del capital de trabajo, que actualmente es negativo sin embargo esto se debe a que tiene un monto significativo en los anticipos de clientes con lo cual es otra fuente de financiamiento para la producción. Con los datos de los últimos cinco años tenemos en el 2004 un capital de trabajo de US\$ -42.616, en el 2005 US\$ -2.796, en el 2006 US\$ -15.779, en el 2007 US\$ -26.278, y finalmente en el 2008 es de US\$ -65.387, este ultimo año presenta el saldo negativo ya que cerro con registro de anticipos de clientes recibidos para obras a realizarse a inicio del 2009. Sin embargo conociendo que existe un pasivo por la cuenta de anticipos que es significativo, no es justificable que el saldo sea negativo.

**6.-** Se ha evaluado las principales cuentas que afectan directamente a la composición del capital de trabajo. La administración del capital de trabajo es particularmente importante para toda empresa, aunque la empresa puede



minimizar la inversión en activos fijos, arrendando planta y equipos, no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventario. Además debido a que es una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe usarse sólidamente el crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital del trabajo aumentando los pasivos circulantes.

**7.-** Con el análisis de la situación de la empresa en sus ámbito de producción y administración, se determino un diseño para el manejo eficiente de los recursos para el capital de trabajo pero enfocado y tomado en cuenta el comportamiento del mercado, la industria de revestimientos y pinturas, y la competencia se ha analizado las estrategias genéricas que son adecuadas para la actual situación de la empresa y que permitirá primero enfrentas a la competencia, a amenazas de nuevos competidores, y poder lograr un mejor posicionamiento en la industria con la proyección en un corto plazo de un mejor o mayor posicionamiento en el mercado nacional.

**8.-** La estrategia competitiva de diferenciación en la calidad del producto, en el cumplimiento de los contratos adquiridos y la diferenciación en el servicio y atención al cliente, así como el servicio de postventas, tanto como la diferenciación de calidad de producto, cumplimiento y servicio demandara de una planeacion entre las áreas financiera, de ventas y de producción para redefinir o aprobar las estrategias de diferenciación a aplicar, para asignar un cronograma de acción, determinando responsabilidades con tiempos para evaluación y monitoreo de cumplimiento de lo planificado, y que este dando los resultados que se espera con la aplicación de estrategias.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

**1.-** Con el análisis administrativo financiero que se ha realizado a los balances de la empresa y con el desarrollo del modelo, se recomienda a la empresa su aplicación en el corto plazo, ya le permitirá mejorar los resultados operativos y financieros de las operaciones, y mejorar eventualmente los resultados del periodo aplicado y controlado, lo que conjuntamente con la estrategia competitiva permitirá a la empresa que en el corto plazo mejorar sus niveles de eficiencia en recursos componentes del capital de trabajo. La fecha que se estima para que se revise este documento es el último trimestre del 2009, con la participación de los Gerentes Financiero, de Ventas y de Producción de la empresa Revelato para exponer claramente el modelo y puedan sembrar inicios para la aplicación.

**2.-** Con el desarrollo y formulación de políticas como de controles de las diferentes áreas de la empresa como producción, ventas, facturación, tesorería, y contabilidad entre las principales se propone se adopten los modelos de procesos, políticas de inventarios, crédito, pagos, y controles a los procesos involucrados de la cuentas determinantes del capital de trabajo, sugeridos en este trabajo, lo cual permitirá que los procesos sean mas ordenados que disminuya el porcentaje de errores, y mejores los resultados de los procesos y de información. Se estima fecha de aplicación a inicio del 2010, a cargo de los jefes de cada área mencionada.

**3.-** Se recomienda a la empresa manejar semestralmente un informe de índices de rentabilidad, de cumplimiento, de manejo de inventarios, de la periodicidad de las cuentas por cobrar y por pagar, que sean la herramienta para controlar el comportamiento de las diversas instancias tanto de los procesos de producción como los procesos administrativos. Esto tendría una aplicación a partir del último trimestre del 2009, a cargo de los gerentes de Producción,

Ventas y Producción. El informe al ser realizado semestralmente debe ser analizado por los jefes de todas las áreas para determinar causas y establecer acciones correctivas o un plan de trabajo que permita manejar un índice aceptable para la productividad de la empresa.

**4.-** Al conocer la utilidad y la importancia del manejo del flujo de entradas y salidas de efectivos, se recomienda la aplicación de políticas de crédito a clientes, pago de obligaciones y controles de procesos y actividades para el manejo, así como los reportes semanales de los ingresos y salidas de efectivo, para un monitoreo permanente de ingresos y salida de fondos de efectivo. Junto a esto elaborar el flujo de efectivo de manera permanente y que sea la herramienta básica para la administración financiera. Por lo que se considera una planificación de reajuste al proceso que se realice de manera permanente, conjuntamente el gerente financiero, la responsable de tesorería y la contadora, y que con dicha planeación se aplique a partir de enero del 2009

**6.-** Se recomienda establecer claramente las estrategias competitivas a aplicar en el corto plazo, es decir a partir de enero del 2009, en lo principal la estrategia de diferenciación, para lo cual debe trabajarse con todo el personal tanto para definir las exactamente como determinar las actividades a realizar, los controles que se aplicara. Los gerentes de la empresa serán los responsables de planificar la realización, información, aplicación y seguimiento de las estrategias competitivas de diferenciación.

**7.-** Se recomienda a la empresa ReveSlato que se adopte las propuestas tanto políticas como normas para el control y el uso correcto así como el funcionamiento de las cuentas relacionadas a la determinación del capital de trabajo, ya que son cuentas de movimiento permanente que demandan de controles que indiquen que es necesario aplicar correctivos, para que se logre alcanzar las metas y objetivos establecidos. Estos parámetros aportaran con

la información de corto plazo que será tomada para la proyección de los balances generales y balances de resultados, esto juntamente con la planeación a corto plazo que se se constituye en una planeación táctica, formulando planes a corto plazo que mejore la eficiencia de las operaciones actuales de las diferentes áreas de la organización. Considerando que el corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año. El administrador usara la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa alcance el éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

# ANEXOS













## BIBLIOGRAFIA