

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**DIPLOMADO DE GESTION EN FINANZAS**

“ANALISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO  
DE DISTABLASA AGENCIA CENTRO-CUENCA”

Tesina previa a la obtención del  
Titulo de Gestión en Finanzas

**AUTORAS:**

Gabriela Martínez Cantos  
Marisol Torres Bermeo  
Johana Bernal Barba

**FECHA:**

10 de Mayo del 2008

**CUENCA-ECUADOR**

# INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

-TEMA

-ANTECEDENTES

-OBJETIVOS

-HIPOTESIS

CAPITULO I: ANALISIS HISTORICO FINANCIERO 2007

1.1 BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS

1.1.1 ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

1.2 FLUJO DE CAJA

1.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

1.4 DIAGNOSTICO

1.4.1 INDICES FINANCIEROS

CAPITULO II: ANALISIS DE CARTERA (CLIENTES)

2.1 POLITICAS DE CREDITO

2.2 ANALISIS DE CARTERA AÑO 2007

2.3 PLAN DE ACCION PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

CAPITULO III: ANALISIS DE EXISTENCIAS Y PROVEEDORES

3.1 POLITICA DE COMPRAS

3.2 ROTACION DE INVENTARIOS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## RESUMEN

DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DE AUSTRO S.A DISTABLASA, es una empresa Cuencana dedicada a la distribución y comercialización de tableros del grupo de NOVOCENTROS PELIKANO, cuenta con capital propio constituido por la participación de dos socios propietarios de la fabricas NOVOPAN DEL ECUADOR Y CODESA.

La fuerte demanda de estos productos en el mercado de la construcción y artesanal ha hecho que se vea obligada a crear nuevos puntos de venta para satisfacer a todos los segmentos, es así que la Agencia Distablasa Centro se encarga de la comercialización de productos para el pequeño productor, artesanos y consumidor final en la Ciudad.

En el año 2007 la empresa contó con un capital de trabajo de 910356,41 dólares para financiar sus operaciones e inversiones, las ventas superaron las expectativas de sus directivos, llegando a vender 1547.19 metros cúbicos, con un precio promedio de 583.42 dólares, lo que nos da un total de ingreso por ventas de 965212,47. DISTABLASA obtuvo una utilidad de 42045.06 dólares, sus gastos representan el 49% de su Ventas Netas.

Hemos proyectado las ventas y gastos para los años 2008 y 2009 tomando en cuenta la creciente demanda de este sector, adquisición de una nueva maquinaria y ampliación de la bodega. Se estima que las ventas para el 2008 se incrementen en un 13.75% y en un 10% para el 2009 con lo cual obtenemos una utilidad de 54918.23 y 55045.53 dólares respectivamente.

En los primeros meses del 2008 se recupera la inversión estimada en 26000 dólares que consiste en la ampliación de la bodega y la adquisición de una maquina cortadora, con una tasa de rendimiento del 15%, lo que nos genera una Tasa Interna de Retorno de 248% y un VAN de 90751.44 dólares.

DISTABLASA., cerro en el 2007 con una cartera vencida del 17%, dentro de este se mantienen cheques posfechados, letras de cambio y documentos en proceso legal. Según el indice de recuperación de cartera, la empresa cobra su exigible cada 50 días y paga sus obligaciones cada 84 días, se puede observar que la empresa tiene la capacidad de otorgar

unos días adicionales de crédito a sus clientes o a su vez cancelar sus deudas antes la fecha de vencimiento (90 días).

En cuanto a la cartera vencida vemos que en el año 2007 esta por encima del indicador de gestión propuesta por la empresa ( $\leq 15\%$ ), esto se debe a que el 7 % de cartera vencida pertenece a clientes que se encuentran en la última fase de recuperación de cartera a través del proceso legal.

DISTABLASA posee un gran variedad de líneas de productos entre ellos los de alta rotación como: laminados, enchapados y su nuevo producto MDP (Medium Density Particleboard); que tienen buena acogida dentro del mercado.

Su índice de rotación de inventarios es de 8 veces al año, esto se debe a que existe inventarios de baja rotación como son: laminados en una cara, enchapados 4x8 pies, plywood decorativo y producto en mal estado por el inadecuado manejo por parte del personal de bodega.

La Agencia Centro Cuenca presenta un alto índice de solvencia y rentabilidad generando así buenas expectativas en cuanto a crecimiento y sostenibilidad económica por lo que se mantiene firme en el mercado.

## **INTRODUCCION**

### **TEMA**

*“Análisis Y Diagnostico Financiero  
De Distablasa Agencia Centro-Cuenca”*

### **ANTECEDENTES**

DISTABLASA es una empresa comercializadora de tableros y accesorios para la madera, además de sus servicios adicionales como: corte, canteado, bisagrado y modulación con la firme voluntad de satisfacer con excelencia a sus clientes en sus diferentes segmentos: Mayoristas, Minoristas, Industria A, Industria B, Construcción, Artesanos y Clientes Ocasionales.

La empresa inicio sus actividades en la zona del Austro y actualmente cuenta con agencias propias en la provincia de El Oro y Loja.

Debido a la creciente demanda del mercado artesanal en la ciudad de Cuenca se vio en la necesidad de abrir una nueva agencia en el sector central de la ciudad (DISTABALASA AGENCIA CENTRO CUENCA) que se dedique exclusivamente a satisfacer las necesidades del sector artesanal.

DISTABLASA Agencia Centro Cuenca se inicio en Febrero del 2005 la misma que esta ubicada en las calles Rafael Maria Arizaga y Juan Montalvo esquina, sector estratégico de la ciudad en cuanto a accesibilidad y comodidad para los clientes.

## **OBJETIVOS**

- Analizar los Estados Financieros de la Empresa
- Conocer la situación Financiera en el que se ha desarrollado la empresa en el año 2007
- Proyectar sus ingresos y egresos para los años 2008 y 2009
- Crear un plan de acción para la recuperación de cartera y gestión de inventarios

## **HIPOTESIS**

- Distablasa es una sucursal rentable y solvente
- Su principal problema radica en inventarios

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS HISTORICO FINANCIERO 2007**

#### **1.1 BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS**

##### **.1.1. ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**

#### **.2. FLUJO DE CAJA**

#### **.3. PUNTO DE EQUILIBRIO**

#### **.4. DIAGNOSTICO**

##### **.4.1. INDICES FINANCIEROS**

## ANALISIS HISTORICO FINANCIERO 2007

Según revisión y análisis de los Balances presentados por los directivos de la Agencia Distablasa, podemos observar que el Activo Circulante representa el 93.73% dentro del total de Activos; dentro de esta, Bancos cuenta con el 70.69% y Cuentas por Cobrar 13.27%. Su Activo Fijo representa un 6.27%, correspondiendo a Maquinaria el 4.07% y a Vehículos el 1.96%.

Su Pasivo es del 8.49%, siendo el 4.35% a Corto Plazo o Circulante y el 4.14% Pasivo a Largo Plazo.

En cuanto a su Patrimonio esta conformado en su mayor parte por Aporte de Socios con el 87.38% y sus Utilidades Retenidas el 14.13%

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>DISTABLASA AGENCIA CENTRO CUENCA</b>					
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007</b>					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
	954711,95	93,7%		44355,04	4,4%
CAJA	200,00	0,0%	PROVEEDORES	26836,26	2,6%
BANCOS	720000,00	70,7%	IMPUESTOS POR PAGAR	17518,78	1,7%
MERCADERIAS	99305,43	9,7%	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
CUENTAS POR COBRAR	135206,52	13,3%	DOTOS. POR PAGAR	42162,85	4,1%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>63851,00</b>	<b>6,3%</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>86517,89</b>	<b>8,5%</b>
EQUIPOS DE OFICINA	1740,00	0,2%	<b>CAPITAL</b>		
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	-348,00		SOCIOS	890000,00	87,4%
MUEBLES Y ENSERES	2175,00	0,2%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	42045,06	4,1%
UTILES DE OFICINA	3550,00	0,3%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>932045,06</b>	<b>91,5%</b>
MAQUINARIA	41500,00	4,1%			
DEPRECIACION MAQUINARIA	-2766,00				
VEHICULO	20000,00	2,0%			
DEPRECIACION VEHICULO	-2000,00				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1018562,95</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1018562,95</b>	<b>100,0%</b>



El Estado de Resultados de Distablasa Agencia Centro Cuenca para el año 2007 obtuvo una utilidad de 42045,06 dólares, debido al crecimiento del sector de la construcción y artesanal, vendiéndose en este año 1547.19 metros cúbicos de tableros en sus diferentes líneas, por lo que sus ventas netas fueron de 138233.10 dólares, mientras que sus gastos representan a penas el 7.06% de las ventas, siendo el principal rubro de gastos los Sueldos, Comisiones y Arriendos. (VER ANEXO 1 y 2)

<b>ESTADO DE RESULTADOS DISTABLASA AGENCIA CENTRO CUENCA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007</b>		
VENTAS	965212,47	
COSTO DE MERCADERIAS	<u>826979,37</u>	
<b>VENTAS NETAS</b>		<b>138233,1</b>
SUELDOS Y BENEFICIOS		
SOCIALES	27012	
COMISIONES VENTAS	10072	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9220	
ARRIENDO	9600	
COMBUSTIBLES	1008	
MANT. VEHICULOS	744	
TELEFONOS, LUZ Y AGUA	1468	
CORRESPONDENCIA	48	
ALARMA (ALTATECNOLOGIA)	204	
VARIOS	180	
IMPUESTOS	120	
MATERIALES Y SUMINISTROS	3550	
PUBLICIDAD	1200	
VIATICOS	120	
MANTENIMIEMTO LOCAL	600	
MOVILIZACION	396	
ADECUACIONES	2088	
EQUIPOS Y SISTEMAS	300	
CELULAR	<u>228</u>	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b><u>68158</u></b>
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		70075,1
IMPUESTOS		17518,78
15% PART. EMPLEADOS		<u>10511,27</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>42045,06</b>

## **CAPITAL DE TRABAJO O FONDO DE MANIOBRA**

Recursos Permanentes – Activo Fijo

$(42162,85+932045,06) - 63851,00 = \mathbf{910356,91}$

Esto quiere decir que la agencia tiene 910356,91 dólares para financiar nuevas inversiones u otorgar crédito a sus clientes.

## **PUNTO DE EQUILIBRIO:**

Para encontrar el punto de equilibrio hemos tomado como base las ventas totales del año 2007, y un precio promedio por metro cúbico de las diferentes líneas que comercializa DISTABLASA, y para el año 2008 y 2009 hemos considerado las proyecciones de ventas respectivas y un precio promedio, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

<b>AÑO</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>C variable</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Ingreso Total</b>	<b>Punto Equilibrio</b>
2007	68158,64	499,87	68658,51	583,42	815,78
2008	75356,28	571,24	75927,52	660,11	847,94
2009	82891,91	645,5012	83537,4092	739,32	883,50

DISTABLASA, para el año 2007 debió vender 815.78 metros cúbicos para no obtener beneficios ni pérdidas, sin embargo vendió 1547.19 metros cúbicos. Para los próximos años 2008 y 2009 su punto de equilibrio se incrementa a 847.94 y 883.50 metros cúbicos respectivamente, para recuperar la inversión propuesta y cubrir gastos en los que incurrimos.

## ANALISIS DE INDICES FINANCIEROS

<b><i>RATIOS DE RENTABILIDAD</i></b>	<b>%</b>
MARGEN BRUTO/ VENTAS	0,14
BENEFICIO NETO/VENTAS	0,04
BENEFICIO NETO/FONDOS PROPIOS	0,05

<b><i>RATIOS DE ESTRUCTURA FINANCIERA</i></b>	
COEFICIENTE DE LIQUIDEZ= ACTIVO CIRCULANTE /PASIVO A CORTO PLAZO	21,52
COEFICIENTE DE SOLVENCIA= FONDOS PROPIOS / FONDOS AJENOS	10,29
COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO= RECURSOS AJENOS/ PASIVO TOTAL	0,08
COBERTURA DEL INMOVILIZANDO= RECURSOS PERMANENTES/INMOVILIZADO NETO	14,60

DISTABLASA por cada dólar de venta obtiene el 14% de margen bruto, y luego de pagar sus gastos operacionales e impuestos genera un 4% de beneficio. Según la estructura financiera la empresa por cada dólar de deuda a corto plazo tiene 21.52 dólares para cubrir sus obligaciones, pues tenemos un índice de solvencia de 10.19% y un índice de endeudamiento del 8%.

## FLUJO DE CAJA

En base al flujo del año 2007, hemos proyectado el flujo para el año 2008 y 2009, considerando una ampliación de la bodega y la adquisición de una nueva máquina de corte para satisfacer la demanda de este servicio en el sector artesanal, ya que la actual maquinaria no cubre al 100% con la demanda de este servicio.

<b>FLUJO DE CAJA</b>				
<b>DISTABLASA AGENCIA CENTRO CUENCA</b>				
	<b>2007</b>	<b>INVERSION</b>	<b>2008*</b>	<b>2009*</b>
VENTAS	965212,47		1119146,93	1219870,15
COSTO DE MERCADERIAS	826979,37		945060,55	1030116
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>138233,1</b>		<b>174086,38</b>	<b>189754,154</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>68158</b>		<b>82556</b>	<b>98011,6</b>
AMPLIACION DE BODEGA		8000		
NUEVA MAQUINARIA		18000		
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	70075,1		91530,38	91742,5542
IMPUESTOS	17518,78		22882,59	22935,64
15% PART. EMPLEADOS	10511,27		13729,56	13761,38
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>42045,06</b>		<b>54918,23</b>	<b>55045,53</b>
DEPRECIACIONES				
ACUMULADAS	5114		6314	7514
VALOR RESIDUAL				39430
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>47159,06</b>	-26000	<b>61232,23</b>	<b>101989,53</b>
	<b>TIR</b>		248%	
	<b>VAN</b>		\$ 90.751,44	

Las Ventas se incrementarán en un 13.75% en el año 2008 y un 10% en el año 2009, gracias a la implementación de la nueva maquina. Obteniendo una utilidad de 54918, 23 y 55045,53 dólares respectivamente. Mientras que los flujos se concentran en 61232.23 y 101989.53 para los años 2008 y 2009.

Además se ha considerado la ampliación y mantenimiento de la bodega, ya que la cubierta en estos momentos se encuentra en malas condiciones dañando el producto lo que implica gastos adicionales. El centro de atención al cliente para el año 2008 se reubicará para brindar un mejor servicio al consumidor, y aprovechar los espacios disponibles.

Se ha considerado también la apertura de un aula de capacitación para brindar asesoría técnica y comercial de los usos y aplicaciones de nuestros productos.

Con esta inversión obtenemos una Tasa Interna de Retorno (TIR 248%), considerando una Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento del 15% y un Valor Actual Neto de 90751.44 dólares, podemos decir que la inversión propuesta es rentable ya que en el primer año se recupera la inversión y además obtiene beneficios. (VER ANEXO 3)

**CAPITULO II**  
**ANALISIS DE CARTERA (CLIENTES)**

2.1 POLITICAS DE CREDITO

2.2 ANALISIS DE CARTERA AÑO 2007

2.3 PLAN DE ACCION PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

## ANALISIS DE CARTERA (CLIENTES)

### 2.1 POLITICAS DE CREDITO

Las políticas de crédito con las que se maneja la empresa son las siguientes:

1.- Los créditos se otorgan con letra de cambio de acuerdo a los siguientes requisitos:

<b>\$ 1 a \$ 500</b>	<b>\$ 501 a \$ 1.500</b>	<b>\$ 1.501 a \$ 2.500</b>	<b>mas \$ 2.500</b>
1- RUC / Cedula 2- Inspección 3- Autorización Informe Central de Riesgos	1- RUC / Cedula 2- Inspección 3- Confirmación de Datos 4- Autorización Informe de la Central de Riesgos	1- RUC / Cedula 2- Inspección 3- Confirmación de Datos 4- Documentos que acrediten Solvencia 5- Autorización Informe de la Central de Riesgos	1- RUC / Cedula 2- Inspección 3- Confirmación de Datos 4- Documentos que acrediten Solvencia 5- Experiencia de Crédito bien llevado dentro de la Compañía 6- Autorización Informe de la Central de Riesgos

2.- Clientes con respaldo de cheques posfechados deben cumplir los siguientes requisitos de acuerdo a los cupos:

\$ 1 a \$ 1500	\$ 1.501 a \$ 3.000	\$ 3.001 a \$ 5.000	mas \$ 5.000
1- RUC / Cedula 2- Autorización Informe Central de Riesgos	1- RUC / Cedula 2- Inspección 4- Autorización Informe de la Central de Riesgos	1- RUC / Cedula 2- Inspección 3- Confirmación de Datos 4- Documentos que acrediten Solvencia 5- Autorización Informe de la Central de Riesgos	1- RUC / Cedula 2- Inspección 3- Confirmación de Datos 4- Documentos que acrediten Solvencia 5- Experiencia de Crédito bien llevado dentro de la Compañía 6- Autorización Informe de la Central de Riesgos

3.- Personas Jurídicas

<b>PERSONA JURIDICA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de crédito llenada y firmada</li> <li>2. Copia del RUC</li> <li>3. Copia del nombramiento de Representante Legal</li> <li>4. Copia de Cédula de identidad Representante legal.</li> </ol>



#### 4.- Clientes Ocasionales

- a) Compras superiores a los \$80,00 e inferiores a \$500
- b) Cheque Posfechado personal (verificación con la cédula de identidad) y numeración del cheque superior a 100, verificación en la central de riesgos.
- c) El plazo máximo de 30 días.

Los asesores comerciales, solicitarán al Subgerente General la aprobación de la Solicitud, quien analizará los datos presentados, y si es que se acepta la solicitud, se asignará el cupo y las políticas comerciales en base a la matriz de cupos de crédito.

<b>SEGMENTO</b>	<b>SOLVENCIA</b>	<b>DOCUMENTO DE RESPALDO</b>	<b>CUPO DE CRÉDITO (mínimo)</b>	<b>CUPO DE CRÉDITO (máximo)</b>
Mayorista	A	Cheque Posfechado	10,000.00	15,000.00
Mayorista	B	Cheque Posfechado	7,000.00	10,000.00
Mayorista	A	Letra de Cambio	5,000.00	7,000.00
Mayorista	B	Letra de Cambio	3,000.00	5,000.00
Minorista	A	Cheque Posfechado	5,000.00	7,000.00
Minorista	B	Cheque Posfechado	3,000.00	5,000.00
Minorista	A	Letra de Cambio	2,000.00	3,000.00
Minorista	B	Letra de Cambio	1,000.00	2,000.00
Minorista	C	Cheque Posfechado	500.00	1,000.00
Industria A	A	Cheque Posfechado	10,000.00	15,000.00
Industria A	B	Cheque Posfechado	7,000.00	10,000.00
Industria A	A	Letra de Cambio	5,000.00	7,000.00
Industria A	B	Letra de Cambio	3,000.00	5,000.00
Industria B	A	Cheque Posfechado	5,000.00	7,000.00
Industria B	B	Cheque Posfechado	3,000.00	5,000.00
Industria B	A	Letra de Cambio	2,000.00	3,000.00
Industria B	B	Letra de Cambio	1,000.00	2,000.00

Industria B	C	Cheque Posfechado	500.00	1,000.00
Construcción	A	Cheque Posfechado	5,000.00	7,000.00
Construcción	B	Cheque Posfechado	3,000.00	5,000.00
Construcción	A	Letra de Cambio	2,000.00	3,000.00
Construcción	B	Letra de Cambio	1,000.00	2,000.00
Construcción	A	Orden de Compra	500.00	1,000.00
Construcción	B	Orden de Compra	100.00	500.00
Construcción	C	Cheque Posfechado	1,000.00	2,000.00
Artesanos	A	Cheque Posfechado	1,500.00	2,000.00
Artesanos	A	Letra de Cambio	1,000.00	1,500.00
Artesanos	B	Cheque Posfechado	800.00	1,000.00
Artesanos	B	Letra de Cambio	500.00	800.00
Artesanos	C	Cheque Posfechado	300.00	500.00
Artesanos	C	Letra de Cambio	200.00	300.00

**SOLVENCIA:**

A = Propietario de vivienda, vehículos, cuenta corriente, tarjetas de crédito y referencias comerciales favorables.

B = No poseer uno de los requisitos del numeral A.

C = No poseer dos de los requisitos del numeral A.

**NOTA:** la calificación de solvencia “C” no aplica crédito en los segmentos de mayorista e industria “A”.

**2.2 ANALISIS DE CARTERA AÑO 2007**

A pesar de las políticas de crédito que la empresa posee, mantenemos un 17% de cartera vencida, considerando que se ha facturado un total de 143991,53 dólares (VER ANEXO 4)

<b>TOTAL CARTERA VENCIDA AÑO 2007</b>			
<b>VALOR FACTURA</b>	<b>SALDO</b>	<b>SALDO POR VENCER</b>	<b>SALDO VENCIDO</b>
143.991,53	135.206,52	111.832,82	23.373,70

### **Indice de Cobro de Clientes:**

(Cuentas por Cobrar / Ventas) \* 360

$(135206.52 / 965212,47) * 360 = 50$  días

Mediante este indice podemos confirmar el periodo de crédito de 45 días mas 10 días de gracia, por lo que según los datos del año 2007 se puede ver que se recupera la cartera en 50 días.

### **2.3 PLAN DE ACCION PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

- Previo al vencimiento de la factura se debe llamar o hacer llegar al cliente un estado de cuenta con el propósito de recordarle sus obligaciones con la empresa.
- De 1 a 30 días de vencido el crédito se debe realizar llamadas constantes al cliente solicitando el pago de las facturas.
- De 31 a 45 días de vencimiento se hará llegar una notificación por escrito.
- De 46 a 60 días se debe realizar una visita personal por el responsable de agencia.
- A partir de los 61 días en adelante se debe seguir un proceso legal.

A más de seguir esos procesos para recuperación de cartera, se debería motivar al cliente en compras al contado otorgando un descuento adicional de pronto pago hasta un 3%

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS DE EXISTENCIAS Y PROVEEDORES**

3.1 POLITICA DE COMPRAS

3.2 ROTACION DE INVENTARIOS

## **ANALISIS DE EXISTENCIAS Y PROVEEDORES**

### **3.1 POLITICA DE COMPRAS**

<b>POLITICA DE COMPRAS LOCALES</b>
<p>El Departamento Financiero, gestiona buscando calidad en el producto, mejor precio, tiempo de entrega oportuna (calidad de servicio) y garantía del producto.</p>

#### **Compras**

EL Subgerente General desarrolla los pedidos del producto a comercializar tomando en cuenta lo siguiente:

- Información de los inventarios
- Información de las necesidades confirmadas del cliente (registro de pedidos en espera)
- Tiempos de respuesta de los Proveedores.

Este pedido esta identificado en la Hoja de Pedidos. (VER ANEXO 5)

Esta verificación de los productos comprados para comercializarlos, esta bajo el control del Bodeguero.

## **SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

A continuación se presenta los responsables de la selección de proveedores y los responsables de la aprobación:

<b>Proveedores de:</b>	<b>Responsable de selección</b>	<b>Responsable de aprobación</b>
Tableros en General	Jefe Financiero	Subgerente General
Productos Comerciales	Jefe Financiero	Subgerente General

La selección de proveedores se la realiza considerando los siguientes criterios y dicha selección se evidencia en el registro “SELECCIÓN DE PROVEEDORES”

<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Tableros en General y Productos Comerciales	<ul style="list-style-type: none"><li>Listado de productos que ofrecen.</li><li>Lista de precios actualizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Especificaciones del producto (Catálogos o Fichas Técnicas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Evidencia del cumplimiento del SRI.</li><li>Certificado ISO 9001:2000 (si lo tiene)</li></ul>

### **NOTA:**

**Proveedores que tengan Certificados actualizados de Sistema de Calidad ISO 9000 se los considera como proveedores seleccionados y aprobados. Debe indicarse la evidencia de dicha certificación.**

**Las empresas del grupo PELIKANO (NOVOPAN-CODESA Y PLYWOOD) son proveedores seleccionados.**

### ***EVALUACIÓN DE PROVEEDORES***

Criterios de evaluación

La Jefe Financiero coordina la evaluación de los proveedores seleccionados bajo los siguientes criterios.

<b>CRITERIOS PARA EVALUACION DE PROVEEDORES</b>
---

<b>PROVEEDOR DE:</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>MÉTODO</b>
Tableros y Productos Comerciales	1 vez al año	El Jefe Financiero revisará el número de reclamos presentados al proveedor en el año por calidad y así como los días de solución de reclamos y la cantidad recibida de producto facturado y aplica lo mencionado en el punto 4.4.
Lubricantes y Servicios Técnicos	1 vez al año	El Jefe Financiero revisará el número de reclamos presentados al proveedor en el año por calidad y así como los días de solución de reclamos y la cantidad recibida de producto facturado y aplica lo mencionado en el punto 4.4.

*Los parámetros a evaluarse son los siguientes:*

- a. NÚMERO DE RECLAMOS POR CALIDAD DEL PRODUCTO.- Se califica con un máximo de 30 puntos, si es igual o menor a 10 reclamos en el año, si es más se penalizará con 5 puntos por cada reclamo adicional.
- b. PRECISIÓN DE PRODUCTO FACTURADO CON PRODUCTO RECIBIDO EN BODEGA.- Se tomará una muestra de 2 facturas por mes, se califica con 40 puntos si la precisión de los productos facturados vs los recibidos son igual o mayor al 99%, el no *cumplimiento* se penaliza con 20 puntos.
- c. NÚMERO DE DÍAS PARA SOLUCIÓN DE RECLAMOS EN GENERAL.- Se tomará una muestra de 2 reclamos por mes y se realizará un seguimiento sobre los días tomados para solucionar el reclamo, si es igual o menor a 5 días laborables tendrá una calificación de 30 puntos, el no cumplimiento se penalizará con 5 puntos por cada día adicional.

## Resultados

El Jefe Financiero registra la evaluación de los proveedores en su respectivo formato y define el estatus del proveedor en base a los siguientes criterios.

- a. CONFIABLE: Es aquel que en su evaluación alcanzó un mínimo de 70 puntos sobre un máximo de 100.
- b. CONDICIONADO: Es aquel que en su evaluación alcanza menos de 70 puntos o aquel que en uno de los parámetros de evaluación no obtenga puntaje alguno. Un proveedor perderá su status de seleccionado si tiene más de tres evaluaciones como proveedor condicionado.

Si el proveedor esta condicionado, la Jefe Financiero comunica al proveedor mediante una notificación escrita, para que éste tome los correctivos pertinentes, con la posibilidad de ser reevaluado.

Cada vez que se realice la evaluación de los proveedores, y estos cumplen con el puntaje  $\geq 70$  puntos, debe actualizarse la Lista de dichos Proveedores.



## **INDICE PAGO PROVEEDORES**

(Proveedores/ Compras)\* 360días  
(26836.26/114201.24)\*360 = 84 días

NOVOPAN Y CODESA únicos proveedores de existencias concede a DISTABLASA un crédito de 90 días. Pero la empresa esta en capacidad de cancelar sus deudas cada 84 días.

## **3.2 ROTACION DE INVENTARIOS**

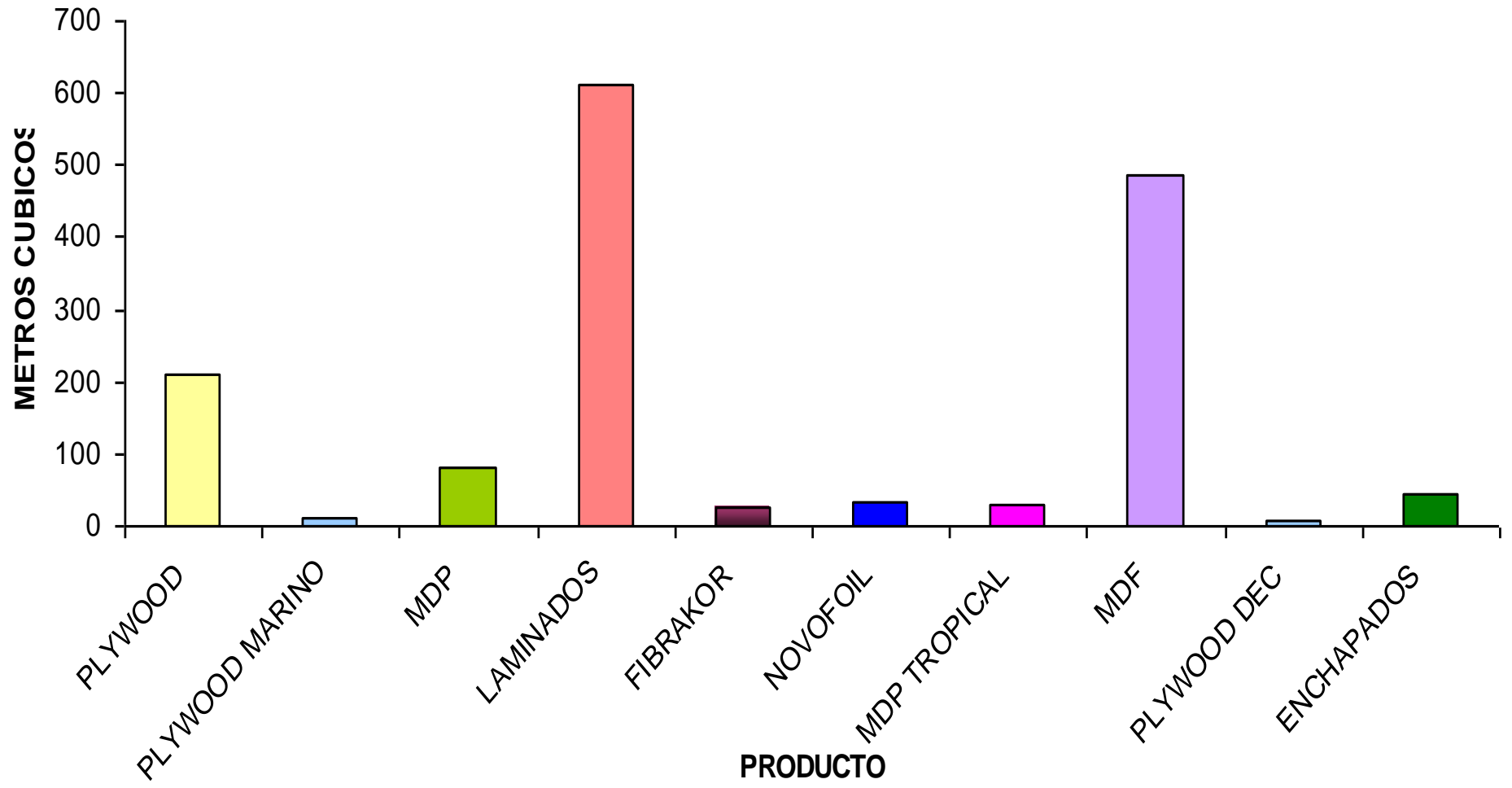
### **INDICE DE ROTACION DE INVENTARIOS**

Costo de Mercaderías Vendidas/ Existencias Totales  
826979,37/99305.43= 8.33 veces

El inventario total de bodega rota 8 veces al año. Hemos analizado que esto se debe a que hay productos de baja rotación como son: Laminados 1 cara (2años), Enchapados en Aglomerado en formato 4x8 pies (3años), Plywood Decorativo (1año) y otros Productos que se encuentran en condiciones no aptas para la venta debido a su mal estado. (VER ANEXO 6)

Sin embargo DISTABLASA cuenta con productos de alta rotación como son: laminados en dos caras, Plywood, Enchapados 7x8 pies, a demás de un nuevo producto llamado MDP (Médium Density Particleboard) que se lanzo al mercado en mayo de 2007 que ha tenido buena acogida en este sector, como podemos ver en el siguiente gráfico.

## VENTAS POR PRODUCTO



## CONCLUSIONES

- DISTABLASA es una empresa que tiene una creciente demanda en cuanto a ventas ya que satisface las necesidades de sus clientes y cumple las expectativas de sus directivos.
- La empresa es sólida y rentable puesto que cuenta con capital propio, sus ingresos están por encima del presupuesto de ventas establecido por sus directivos.
- Con la adquisición de la nueva maquinaria y ampliación de la bodega se estima que sus ingresos se incrementarían en un 13% y 10% para los años 2008 y 2009 respectivamente.
- En cuanto a la cartera vencida vemos que en el año 2007 está por encima del indicador de gestión propuesta por la empresa ( $\leq 15\%$ ).
- La agencia maneja un bajo índice de rotación de inventarios, ya que en el caso de los productos de muy baja rotación, lo que hace que incurra en costos de almacenamiento y manejo, inflando el stock de inventarios.

## RECOMENDACIONES

- Crear una política de motivación para que los clientes realicen mayores compras al contado, para evitar los altos índices de cartera vencida.
- Dar seguimiento constante a las cuentas incobrables que están siendo gestionadas mediante trámite legal.
- Implementar un departamento de cobranzas y recuperación de cartera en la agencia.
- Realizar combos o promociones con los productos de baja rotación.
- Desarrollar un plan publicitario para establecer la marca PELIKANO como líder en el mercado.
- Gestionar los pedidos mal facturados a la fabrica inmediatamente, para evitar stock innecesarios
- Capacitar al personal en contacto para que brinde asesoría al consumidor y de esta manera asegurar la venta.
- Se recomienda realizar la ampliación de la bodega y la adquisición de la maquina de corte (sierra), para brindar un mejor servicio al cliente, aunque seria mas recomendable adquirir un local propio.

## **BIBLIOGRAFIA**

- HALEY Charles, “Finanzas Empresariales”
- ROSENBERG J.M., “Diccionario de Administración y Finanzas”
- BESLEY Scout – BRIGHAM Eugene F, “Fundamentos de Administration Financiera”
- Programa Sii4exe, Siireporte; propiedad de DISTABLASA
- Instructivos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000; Propiedad de Didtablasa.
- URIAS Vicente “Análisis de Estados Financieros” McGraw-Hill, Madrid.