

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL

TESINA PREVIA LA OBTENCIÓN DEL DIPLOMADO EN
GESTION DE FINANZAS

**TEMA: DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA
EMPRESA DE PINTURAS PINTULATEX
S.A. DURANTE LOS AÑOS 2003 - 2007**

AUTORAS:

RUTH EDITH CORREA GORDILLO
MARIA ELENA RUBIO YÉPEZ

CENTRO REIONAL QUITO
QUITO - ECUADOR
NOVIEMBRE 2007 – MAYO 2008

INDICE

Hoja de presentación	i
Índice	ii
Resumen de la Tesina	1
Introducción	3
a. Tema	
b. Antecedentes	
c. Objetivos	
d. Hipótesis	
Capítulos	5

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1	Antecedentes	6
1.2	Productos	6
1.3	Cultura Organizacional de la empresa	7
1.3.1	Visión	8
1.3.2	Misión	8
1.3.3	Objetivos	9
1.4	Análisis Fuerza Competitiva del Sector	10
1.4.1	Proveedores	11
1.4.2	Competencia	11
1.4.3	Clientes	11
1.5	Análisis Interno de la Empresa	12
1.5.1	Organigrama Estructural	12

CAPITULO II

2. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

2.1	Interpretación Estados Financieros	13
2.1.1	Análisis Horizontal y Vertical	13
2.2	Estado de Cambios en la Situación Financiera Flujo de Fondos	16
2.3	Análisis mediante Razones Financieras	17
2.3.1	Índices de Liquidez	17
2.3.2	Índices de Actividad y Rotación	18
2.3.3	Índices de Endeudamiento	19
2.3.4	Índices de Rentabilidad	

CAPITULO III

3. ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO

3.1	Definiciones	21
3.2	Métodos de Administración del Capital de Trabajo	24
3.2.1	Período de Conversión del Efectivo	24

3.2.2 Fondo de Maniobra y Necesidad Operativa de Fondos	25
3.3 Diagnóstico de la Situación Financiera a Corto Plazo	27

CAPITULO IV

4. COSTO VOLUMEN UTILIDAD Y MARGEN DE DISTRIBUCION

4.1 Fundamentos del Análisis Costo Volúmen Utilidad	31
4.2 Costos Variables y Fijos	31
4.3 Margen de Contribución	32
4.4 Punto de Equilibrio	32
4.4.1 Importancia del Análisis de Equilibrio	33
4.5 Políticas de Costos	34
4.6 Apalancamiento Operativo	35
4.7 Diagnóstico, Estructura, Costos y Punto de Equilibrio	37

CAPITULO V

5. GESTION FINANCIERA

5.1 Importancia	41
5.2 Administración de las Cuentas por Cobrar	42
5.2.1 Política de Crédito	44
5.3 Administración de Inventarios	47
5.4 Plan de Negocios	49
5.5 Diagnóstico de la Gestión Financiera	50
5.5.1 Gestión de Cartera	50
5.5.2 Gestión de Inventarios	51

CAPITULO VI

Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	61

CONCLUSIONES

La visión que se puede tener para ejecutar un negocio en el mercado ecuatoriano, especialmente en los sectores populares, con productos que no sean de primera necesidad, dando oportunidades de trabajo y aportando al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del crecimiento de la economía de un país, si es posible realizarlo.

Al ingresar en un mercado económico de pinturas, lo importante a más de mantener precios bajos es aumentar la calidad de los productos, y dar un buen servicio a los clientes, para ganar posicionamiento en el mercado.

Al ingresar en los negocios en los sectores económicos de la población, la consideración importante es que la rentabilidad no se va a obtener por el mayor precio de ventas de los productos, sino por el volumen que se pueda llegar a comercializar en el mercado.

Con una buena planificación y estrategias claras, si es posible que las empresas que comercializan productos con precios bajos puedan ampliar sus coberturas de mercado con rentabilidad en todas las regiones del país.

RECOMENDACIONES

Nuestro querido Ecuador es un país de oportunidades, con visión, esfuerzo y trabajo podemos crear empresas que generen riqueza para el país, se creen fuentes de trabajo y ayuden a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y todo ello con iniciativa y capital nacional.

Alcanzar la consolidación de PINTULATEX como líder en el mercado de pintura barata, se logrará, manteniendo la visión, las buenas estrategias empresariales, sin descuidar estar pendiente del accionar de la competencia.

Mantener la fidelidad de los clientes de PINTULATEX a través de la estrategia de fortalecer la personalización del servicio y atención para que sus clientes se sientan totalmente satisfechos, y de esta manera generar un mejor posicionamiento en el segmento del mercado de la pintura económica.

BIBLIOGRAFÍA

1. VAN HORNE, James C., WACHOWICZ, John M. Jr. (Octava Edición), **Fundamentos de Administración Financiera**. Edit. Pearson Educación.
2. WESTON, J Fred, BRIGHAM, Eugene F. (Octava Edición) Vol. 1, 2 y 3 **Manual de Administración Financiera**. Edit Interamericana.
3. WELSCH, Glenn A., HILTON Ronald W., GORDON Paul N., (Quinta Edición), **Presupuestos Planificación y Control de Utilidades**. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
4. RAYBURN, L.G., (BMC) Vol. 1 y 2 **Contabilidad de Costos**. Edit. Océano.
5. MCGRAW, Hill, **Biblioteca de Administración Estratégica**. Edit. Libros McGraw Hill de México S.A.
6. Notas Técnicas proporcionadas por el INDEG.

ANEXOS

1. Anexo 1.- Estado de Situación, Análisis Vertical
2. Anexo 2.- Estado de Situación, Análisis Horizontal
3. Anexo 3.- Estado de Ganancias & Pérdidas
4. Anexo 4.- Estado de Ganancias & Pérdidas, Análisis Horizontal
5. Anexo 5.- Flujo de Fondos años 2004, 2005, 2006 y 2007
6. Anexo 6.- Indicadores Financieros
7. Anexo 7.- Análisis Capital de Trabajo
8. Anexo 8.- Necesidades Operativas de Fondos
9. Anexo 9.- Análisis Capital de Trabajo (Gráfico)
10. Anexo 10.- Estado de Ganancias & Pérdidas - Margen de Contribución
11. Anexo 11.- Punto de Equilibrio
12. Anexo 12.- Punto de Equilibrio (Gráfico)
13. Anexo 13.- Apalancamiento Operativo
14. Anexo 14.- Ventas Canal de Distribución
15. Anexo 15.- Ventas por Línea de Negocio – Análisis Volumen y Ventas, Variación Ventas 2004 –2007, Margen de Contribución
16. Anexo 16.- Ventas por Línea de Negocio – Análisis en litros y En dólares
17. Anexo 17.- Margen de Contribución por línea de negocio
18. Anexo 18.- Antigüedad de Cartera por zonas
19. Anexo 19.- Análisis de Eficiencia por zonas

RESUMEN DE LA TESIS

La Universidad Técnica Particular de Loja en su Modalidad a Distancia, a través del programa del Diplomado con la colaboración del Instituto de Desarrollo Gerencial INDEG, para la obtención del Diplomado en Gestión en Finanzas, con la temática desarrollada en el presente trabajo **“Diagnóstico Financiero de la Empresa de pinturas PINTULATEX S.A. durante los años 2003 – 2007”**.

PINTULATEX S.A. es una Compañía de Sociedad Anónima que forma parte de un grupo empresarial líder en el mercado nacional, en la producción y comercialización de pinturas.

PINTLAREX S.A., es una Compañía que fue constituida en el año 2001, cuyo objeto es la comercialización de pintura a través de sus marcas propias en el mercado ecuatoriano, para los segmentos económicos, es decir de bajo precio.

Los instrumentos aplicados para realizar el análisis fueron los Estados Financieros de la Empresa durante el período 2003 al 2007, entre estos tenemos Estados de Situación, Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujos de Fondos, con el fin de recoger toda la información necesaria para realizar los análisis suficientes que nos permitan obtener los resultados del desenvolvimiento económico y financiero de la Empresa analizada.

De los resultados obtenidos se concluye que la Empresa PINTULATEX S.A. es una organización que se encuentra posesionada en el mercado entre las primeras empresas comercializadoras de pintura para el segmento económico, a nivel nacional.

Es importante resaltar que la Empresa quiere llegar a ser líder en la comercialización de pinturas del sector económico del mercado ecuatoriano.

Actualmente PINTULATEX S.A., se encuentra ubicado en el tercer puesto en el sector de comercialización de pintura económica (barata).

El mercado de pintura económica esta determinado por el precio de los productos, los clientes objetivo son los de bajos recursos, consecuentemente la pinturas que se comercializa en este sector no tiene alta calidad tampoco alto rendimiento.

PINTULATEX S.A. ha logrado llegar al mercado con precio bajos y una buena calidad lo que le ha permitido seguir ganando clientes y ampliar su cobertura del mercado, también se diferencia de la competencia por el servicio de entrega personalizado y oportuno que realiza a sus clientes, sin fijar pedidos mínimos de compra.

La compañía realiza la comercialización en provincias a través del sistema de comisionistas, lo que garantiza una mejor profesionalización para el desempeño eficiente de su trabajo y para obtener mayor número de clientes, que a la vez significa mayor ingresos para los comisionistas.

INTRODUCCION

A. TEMA

“Diagnóstico Financiero de la Empresa de pinturas PINTULATEX S.A. durante los años 2003 – 2007”.

B. ANTECEDENTES

PINTULATEX S.A. es una Compañía de Sociedad Anónima que forma parte de un grupo empresarial líder en el mercado nacional, en la producción y comercialización de pinturas.

PINTLAREX S.A., es una Compañía que fue constituida en el año 2001, cuyo objeto social principal es la comercialización de pintura a través de sus marcas propias en el mercado ecuatoriano, para los segmentos económicos, es decir de bajo precio.

C. OBJETIVOS

General

El principal objetivo es analizar económica y financieramente a una de las empresas que comercializan pinturas en nuestro país.

Específicos

Analizar las condiciones que imperan en el mercado nacional, sobre la producción y comercialización de pinturas del segmento económico.

Analizar los resultados financieros de PINTULATEX, resultado del desarrollo de su actividad económica dentro del mercado de pintura barata en el mercado de pinturas del territorio ecuatoriano.

Analizar los sistema de planificación y administración de PINTULATEX y evaluar su impacto en los resultados financieros obtenidos como resultado de su gestión.

D. HIPÓTESIS

Comercializar pintura para el segmento de bajos recursos económicos de la población en el mercado nacional es una oportunidad para generar un negocio rentable.

El mercado nacional de pintura barata es un segmento de negocio que año tras año tiene un crecimiento sostenido.

La comercialización de pintura económica (barata) con cobertura en las tres regiones del país, costa, sierra y oriente, se dificulta por los altos costos de transporte y los bajos márgenes de utilidad que se obtiene por la venta de los productos.

CAPITULOS

Capítulo I, concierne al análisis de la empresa de pinturas PINTULATEX S.A., haciendo una descripción de la Organización, su Misión, Visión, Objetivos, Competencias, las funciones y tareas específicas y sus actividades como tal.

Capítulo II, se hace referencia al análisis e interpretación de los Estados Financieros, aplicando aplicando diferentes índices económicos.

Capítulo III, se realiza el análisis del capital de trabajo de la Empresa y un diagnóstico de la situación financiera de la empresa a corto plazo.

Capítulo IV, se analiza el margen de contribución y el punto de equilibrio a los que llegó la empresa durante los años 2003 y 2007.

Capítulo V, se analiza la gestión financiera de la empresa, tomando en consideración la cuentas por cobrar, las políticas de crédito, el plan de negocios, la gestión de cartera entre otros.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

PINTULATEX S.A. es una Compañía de Sociedad Anónima que forma parte de un grupo empresarial líder en el mercado nacional, en la producción y comercialización de pinturas.

PINTLAREX S.A., es una Compañía que fue constituida en el año 2001, cuyo objeto social principal es la comercialización de pintura a través de sus marcas propias en el mercado ecuatoriano, para los segmentos económicos, es decir de bajo precio.

1.2 PRODUCTOS

Los productos con los cuales PINTULATEX S.A. llega al mercado son los siguientes:

LINEA ARQUITECTONICA

Caucho Bases

Estucado

Latex

Latex Forte

Tintes Mixtura

Tintes Decotrend

LINEA MADERA

Sellador

LINEA METALMECANICA

Anticorrosivo

Esmaltes

LINEA DILUYENTES

Thinner

RESINAS

Resina Vinil Acrilica

PEGANTES

Pegantes

Las presentaciones con las cuales se comercializa la Línea Arquitectónica, Madera y Metalmecánica son en litros, galones y canecas.

Los Diluyentes se comercializa en presentaciones de tambores de 200 litros.

Las Resinas y los Pegantes se comercializan en presentaciones de canecas y tambores.

Los productos con marcas propias que comercializa PINTULATEX S.A., son fabricados por la Empresa Matriz.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

El equipo de trabajo de la Compañía se desempeña bajo el cumplimiento de políticas y procedimientos que regulan los procesos operativos tanto administrativos como de venta.

La Compañía está formada por un equipo de trabajo proactivo que tiene claramente definidas sus funciones y, en base a las políticas y procedimientos

establecidos se empoderan para el desarrollo de actividades y toma de decisiones.

Anualmente se elabora la planeación estratégica, en la misma que se establecen los grandes objetivos a ser alcanzados por la organización y se detallan las actividades con los responsables de cada una de las áreas. En la elaboración de la planeación estratégica intervienen equipos de trabajo de las diferentes áreas, los mismos que exponen en las reuniones de trabajo, ideas de cómo se puede mejorar la organización, las cuales son revisadas y analizadas y por consenso son aprobadas.

1.3.1 VISIÓN

La Visión de la Compañía es llegar a ser líder en la comercialización de pinturas del sector económico del mercado ecuatoriano hasta el año 2010.

El segmento económico de pintura en el mercado nacional está muy atomizado, lo cual significa que en este segmento no existe una empresa que haya captado una gran parte del mercado y que cree una diferencia sustancial con el resto de empresas.

Actualmente PINTULATEX S.A., se encuentra ubicado en el tercer puesto en el sector de comercialización de pintura económica (barata).

1.3.2 MISIÓN

Para poder llegar a cumplir la visión, la organización ha establecido como misión: Todo el personal de PINTULATEX servirá y atenderá al cliente con dedicación y esmero, sin discrimen y dando a todos nuestros clientes el mismo nivel de importancia, con el único objetivo de agregar valor al cliente y para la Compañía.

La organización ha establecido que la fidelidad de los clientes se mantendrá en la medida que cada una de las personas les hagan sentir importantes y bien atendidos a todos los clientes. Esta fidelidad se revertirá a la compañía en un

crecimiento y estabilidad de ventas que en el futuro cercano le permitan llegar a alcanzar su gran objetivo de ser líderes en el segmento económico de pinturas del mercado nacional.

1.3.3 OBJETIVOS

La Compañía ha definido sus objetivos a través de la planeación estratégica estructurada en cinco aspectos importantes que son: Seguridad, Gente, Calidad, Respuesta y Costo.

SEGURIDAD

Objetivo 1: Lograr ambientes de trabajo seguros y libres de incidentes con el compromiso de todos.

Objetivo 2: Contribuir con la protección ambiental y la preservación de los recursos, a través de la implementación de prácticas de Responsabilidad Social.

GENTE

Objetivo 1: Promover la participación de la gente del Departamento en todos los programas de mejora continua de la empresa.

Objetivo 2: Promover programas de desarrollo que garanticen un incremento en el desempeño del equipo.

Objetivo 3: Promover el desarrollo de actividades requeridas por otras áreas de la empresa.

CALIDAD

Objetivo 1: Contribuir en la mejora de los índices de satisfacción de nuestros clientes, soportando la estrategia de mejora de la gestión de la calidad del servicio.

RESPUESTA

Objetivo 1: Cumplir con los programas de entrega (Cronogramas de Cumplimiento en Gral./ Cobertura)

Objetivo 2: Cumplir con las Prioridades del Negocio

COSTO

Objetivo 1: Reducción de Costos de Productos ó Incrementos en Ventas o Desarrollo de nuevas Líneas

Objetivo 2: Reducir del costo operacional del área... COLORES DEFINIDOS

1.4 ANÁLISIS FUERZA COMPETITIVA DEL SECTOR

El mercado de pintura económica esta determinado por el precio de los productos, los clientes objetivo son los de bajos recursos, consecuentemente la pinturas que se comercializa en este sector no tiene alta calidad tampoco alto rendimiento.

Las empresas de este sector, también compiten en los plazos de crédito que otorgan a sus clientes los mismos que están en promedio de 90.

PINTULATEX S.A. ha logrado llegar al mercado con precio bajos y una buena calidad lo que le ha permitido seguir ganando clientes y ampliar su cobertura del mercado, también se diferencia de la competencia por el servicio de entrega personalizado y oportuno que realiza a sus clientes, sin fijar pedidos mínimos de compra.

La compañía realiza la comercialización en provincias a través del sistema de comisionistas, es decir, son personas que se han convertido en microempresarios, tiene un contrato de comisión mercantil con la empresa, recibe una comisión por la comercialización de las ventas.

1.4.1 PROVEEDORES

El principal proveedor de PINTULATEX S.A. es la matriz de su grupo empresarial que le provee de la pintura con marcas propias. Las condiciones de financiamiento son muy favorables que a parte de tener el inventario en consignación tiene un plazo de 90 días de crédito.

Este apalancamiento en los proveedores le permite manejar una cartera de clientes de 80 días, sin tener que conseguir financiamiento bancario.

1.4.2 COMPETENCIA

En el mercado de pintura económica esta muy disperso, no existe una compañía en especial que tenga el liderazgo absoluto del mercado. PINTULATEX S.A. debe competir con empresas como Ultraquímica de la ciudad de Guayaquil, el Grupo Ortiz de la ciudad de Cuenca, Indualca, Pinturas Líder, Mega Pinturas, Pinturas Every, Pintuquímica, todas estas últimas de la ciudad de Quito.

La diferencia competitiva de PINTULATEX S.A. es que tiene cobertura nacional, trata de llevar a los clientes de las diferentes ciudades del país.

1.4.3 CLIENTES

La comercialización de PINTULATEX S.A. no esta concentrado en pocos clientes, principalmente por el tipo de pintura que se comercializa se debe llegar especialmente a las ferreterías pequeñas.

Los clientes de PINTULATEX S.A. están ubicados en varias ciudades de la sierra, costa y el oriente, con mayor presencia en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La política de crédito que se otorga a sus clientes es de 60 días, sin embargo generalmente la cobranza se realiza en promedio a los 80 días.

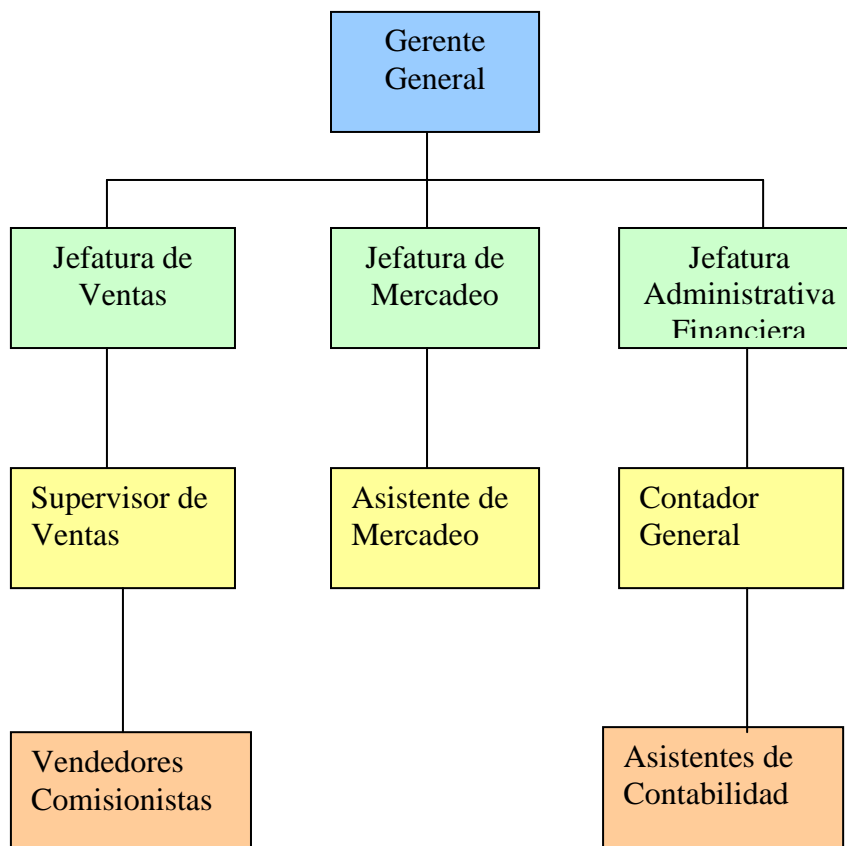
1.5 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La empresa esta administrada por un Gerente General, y tiene como personal de apoyo su equipo de ejecutivos a nivel de Jefaturas de Ventas, Jefatura de Mercadeo, Jefatura Administrativa Financiera, cada una de las jefaturas tiene su personal de apoyo.

Cada uno de los funcionario tiene definidas claramente sus funciones, las mismas son parte del manual de funciones dela compañía.

La estructura organizacional que mantiene PINTULATEX S.A. es la siguiente:



CAPITULO II

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

2.1 INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

El análisis financiero incluye el uso de diversos estados financieros. Estos tratan de lograr varias cosas. Primero, presentan los activos y pasivos de una empresa mercantil en un momento en el tiempo, por lo general, al final de un año o de un trimestre. Esta presentación se conoce como balance general. Por otra parte, el estado de resultados presenta los ingresos y los gastos de la empresa para un período particular del tiempo, por lo general, también de un año o de un trimestre. Mientras que el balance general representa una fotografía de la posición financiera e la Empresa en un momento en el tiempo, el estado de resultaos presenta un resumen de su rentabilidad a través del tiempo. De estos dos estados, se puede obtener cierta información derivada, como es el caso del estado de utilidades acumuladas y el estado de cambio de situación financiera y un estado de flujos de efectivo.

2.1.1 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

BALANCE GENERAL

Dentro de la estructura del Balance General de la Empresa PINTULATEX S.A., podemos destacar que en la composición del Activo, el Activo Corriente representa en el año 2003 el 99.3%, en el año 2004 el 99.7%, en el año 2005 el 88.8% , en el año 2006 el 85.4% y en el año 2007 el 87.5%, el Activo Fijo representa en el año 2003 el 0.7%, en el año 2004 el 0.3%, en el año 2005 el 11.2% , en el año 2006 el 14.6% y en el año 2007 el 12.5%. Esto se explica debido a que la organización es una empresa comercializadora.

La cuenta más representativa dentro del Activo es Cuentas por Cobrar Clientes, representando en el 2003 el 85.5%, en el 2004 el 88.6%, en el 2005 el 90.5%, en el 2006 el 90.7% y en el 2007 el 79.6%.

En la composición del Pasivo y Patrimonio, se puede observar un cambio sustancial entre el 2003 y los años subsiguientes. En el año 2003 el Pasivo Corriente representa el 103.8% mientras que el Patrimonio tiene un valor negativo de - 3.8%, en el 2004 el Pasivo Corriente representa el 39.4% y el Patrimonio el 60.6%, en el 2005 el Pasivo Corriente representa el 39.1% y el Patrimonio el 60.9%, en el 2006 el Pasivo Corriente representa el 58% y el Patrimonio el 42% y, en el 2007 el Pasivo Corriente representa el 62.1% y el Patrimonio el 37.9%. En el año 2004, existió un aumento de capital que cambió la estructura del Pasivo.

La cuenta más representativa dentro del Pasivo Corriente, es Cuentas por Pagar Proveedores, representando en el 2003 el 101.6%, en el 2004 el 37.6%, en el 2005 el 27.9%, en el 2006 el 51.3% y en el 2007 el 51%.

Realizando una revisión de la variación porcentual de las principales cuentas del Balance General durante cada año, vemos un cambio significativo en la cuenta Caja – Bancos e Inversiones Temporales, del 72.6% (04 vs 03), -103.9% (05 vs 04), 4657.3% (06 vs 05), 265.2% (07 vs 06).

Cuentas por Cobrar Clientes, un incremento del 2.5% (04 vs 03), 7.1% (05 vs 04), 44.4% (06 vs 05), 3% (07 vs 06).

Otras Cuentas por Cobrar, un incremento del 262% (04 vs 03), 17.2% (05 vs 04), -1.7% (06 vs 05), -12.3% (07 vs 06).

Inventarios, una disminución del 49.8% (04 vs 03), 44.4% (05 vs 04), -95% (06 vs 05), -100% (07 vs 06).

Proveedores, una disminución del 63.1% (04 vs 03), -12.7% (05 vs 04), 175.7% (06 vs 05), 14% (07 vs 06).

Otras Cuentas por Pagar relacionadas, una disminución del -97.2% (06 vs 05), -77.9% (07 vs 06).

Capital, un incremento del 49900% (04 vs 03) y, Reservas un incremento el 32484.3% (06 vs 05), 106.1% (07 vs 06).

Utilidad del Ejercicio, un incremento del 324.7% (04 vs 03), 373.4% (05 vs 04), 11.5% (06 vs 05), 10.2% (07 vs 06).

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Dentro de la composición de las cuentas de pérdidas y ganancias, el Costo de Ventas, representa el 79.6% en el 2003, 78.9% en el 2004, 78.2% en el 2005, 79.4% en el 2006 y 80.5% en el 2007.

El Margen bruto es de el 20.4% en el 2003, el 21.8% en el 2004, 21.8% en el 2005, 20.6% en el 2006, 19.5% en el 2007.

Los Gastos de comercialización representan el 19.6% en el 2003, 21.4% en el 2004, 14.7% en el 2005, 12.9% en el 2006 y 12.4% en el 2007.

Los Gastos de Administración, es de el -0.9% en el 2003, 1% en el 2004, 2.7% en el 2005, 1.4% en el 2006 y 1.9% en el 2007.

La Ganancia Operacional es de el -0.1% en el 2003, -1.3% en el 2004, 4.5% en el 2005, 6.3% en el 2006 y 5.2% en el 2007.

Realizando una revisión de la variación porcentual de las principales cuentas del Balance de Pérdidas y Ganancias durante cada año, vemos un incremento de las Ventas Brutas, del 1.1% (04 vs 03), 62.9% (05 vs 04), 22.6% (06 vs 05), 16.2% (07 vs 06).

El Costo de Ventas, una disminución del 2.9% (04 vs 03), 67.8% (05 vs 04), 24.3% (06 vs 05), 16.4% (07 vs 06).

Los Gastos de Comercialización, un incremento del 6.7% (04 vs 03), 16.1% (05 vs 04), 8% (06 vs 05), 9.7% (07 vs 06).

Los Gastos de Administración, un incremento del 7.4% (04 vs 03), 343.6% (05 vs 04), -37.9% (06 vs 05), 61.5% (07 vs 06).

La Ganancia Operacional, un incremento del 744.6% (04 vs 03), 695% (05 vs 04), 71.4% (06 vs 05), -4.5% (07 vs 06).

2.2 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA FLUJO DE FONDO

Preparar el Estado de Flujo de fondos consiste principalmente en depurar los Estados Financieros convencionales para poder observar con mayor claridad el movimiento de fondos en una Empresa y determinar la Estructura de Inversión y Financiación.

Los Orígenes de Fondos es decir el Financiamiento de una empresa, está dado por las siguientes fuentes: Fondos generados por las operaciones, aumentos de capital, deuda a corto plazo y largo plazo.

Las Aplicaciones de Fondos o la Inversión de recursos de una empresa, se utiliza para: incremento de capital de trabajo, inversiones en inmovilizados o pago de dividendos.

En resumen, el análisis de los cambios en la situación financiera de la empresa, permite responder a las siguientes preguntas: Qué ha hecho la empresa con el dinero que obtiene?, Cómo se ha financiado?

El Estado de Flujo de Fondos de la Empresa PINTULATEX en el 2004 vs 2003, arroja los siguientes resultados:

Del total de fuentes de financiamiento el 87.08% corresponde al aumento de capital, apenas el 7.10% fue generado por las operaciones.

Estos fondos fueron utilizados principalmente para pagar a proveedores en un 81.85%.

El Estado de Flujo de Fondos de la Empresa PINTULATEX en el 2005 vs 2004, arroja los siguientes resultados:

Del total de fuentes de financiamiento el 40.48% corresponde a fondos generados por las operaciones y el 37.16% corresponde al incremento de deuda con terceros.

Estos fondos fueron utilizados principalmente para la compra de activos fijos en un 46.89%, para otorgar crédito a clientes en un 22.52% y para pagar a proveedores en un 17.30%.

El Estado de Flujo de Fondos de la Empresa PINTULATEX en el 2006 vs 2005, arroja los siguientes resultados:

Del total de fuentes de financiamiento el 76.48% se obtuvo de proveedores el 16.79% corresponde a fondos generados por las operaciones.

Los recursos fueron aplicados el 55.35% en crédito para clientes y en general para capital de trabajo.

El Estado de Flujo de Fondos de la Empresa PINTULATEX en el 2007 vs 2006, arroja los siguientes resultados:

Del total de fuentes de financiamiento el 36.2% se obtuvo fondos generados por operaciones el 32.25% de crédito de los proveedores y el 26.78% de otras cuentas por pagar.

Los recursos fueron aplicados el 61.12% en incremento e caja e inversiones temporales.

2.3 ANALISIS MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS

2.3.1 INDICES DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de la empresa para convertir los activos en caja o de obtener el efectivo para satisfacer el pasivo circulante, es decir mide la solvencia de una empresa en el corto plazo.

La Empresa PINTULATEX S.A., refleja una situación de liquidez favorable pues tiene un índice de razón corriente de 0.96 en el 2003, 2.53 en el 2004, 2.27 en el 2005, 1.47 en el 2006 y 1.41 en el 2007.

Se puede observar que durante el año 2003, en el que el índice es el más bajo, existe una deuda alta con proveedores de \$ 743.229 dólares, que no se puede cubrir con el total del activo corriente.

El Índice de Prueba Acida, no varía sustancialmente ya que en el 2003 es de 0.89, 2004 es de el 2.44, 2005 es de 2.16, 2006 es de 1.47 y 2007 es de 1.41, básicamente se explica porque el rubro de inventarios no constituye un monto significativo dentro del activo corriente, es más tiene una tendencia decreciente desde el 2003 al 2007 porque la Empresa trabaja con inventario bajo la figura de consignación, lo cual favorece la posición de liquidez de la Empresa al no tener que destinar mayores recursos en la inversión e inventarios.

2.3.2 INDICES DE ACTIVIDAD Y ROTACION

Mide la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos.

En la Empresa PINTULATEX S.A. el plazo promedio de cuentas por cobrar es de 135 días en el 2003, 155 en el 2004, 99 en el 2005, 112 en el 2006 y 135 en el 2007.

La rotación de inventarios es de 14 días en el 2003, 7 en el 2004, 6 en el 2005 y prácticamente no existe rotación en el 2006 y 2007 ya que la política de la Empresa es mantener inventario en consignación.

El plazo promedio de las cuentas por pagar es de 188 días en el 2003, 76 en el 2004, 42 en el 2005, 44 en el 2006 y 73 en el 2007.

Existe una disminución sustancial entre el 2003 y el 2004, principalmente porque se pagaron \$ 469.000 dólares a proveedores.

Esto se explica porque PINTULATEX S.A. es una Empresa relacionada a un Grupo Empresarial del sector de pinturas que es el principal proveedor.

En el 2003 se realizó una conversión de la deuda a corto plazo mediante un aumento de capital con la finalidad de equilibrar la estructura financiera de la Empresa.

El período de financiamiento es de -39 días en el 2003, 86 días en el 2004, 63 en el 2005, 68 en el 2006 y 26 en el 2007, esto quiere decir que el plazo de recuperación de la cartera es más largo que el plazo de pago a proveedores.

PINTULATEX S.A., es una Empresa comercializadora creada para atender a un nicho de mercado con precios más económicos, por consiguiente su política para atraer clientes, es extender los plazos de pago, siendo el principal proveedor el grupo empresarial mencionado, otorgándole flexibilidad en los pagos.

2.3.3 INDICES DE ENDEUDAMIENTO

Mide la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la Empresa, muestra la capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones ante los acreedores.

La razón de endeudamiento (pasivo total / activo total), es de: 1.04 en el 2003, 0.39 en el 2004, 0.39 en el 2005, 0.58 en el 2006 y 0.62 en el 2007. Este indicador demuestra la proporción de activos que han sido financiados con deuda, obviamente en el 2003 tiene el valor más alto por las razones ya mencionadas.

En la relación deuda a corto plazo versus pasivo total es de 1 en todos los años porque la Empresa no tiene deuda a largo plazo.

2.3.4 INDICES DE RENTABILIDAD

Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que se realizan para obtenerlas o de el nivel de ventas.

El retorno sobre las ventas representa el -0.39% en el 2003, -1.72% en el 2004, 4.35% en el 2005, 3.96% en el 2006 y 3.80% en el 2007.

El margen bruto es de el 20.42% en el 2003, 21.13% en el 2004, 21.84% en el 2005, 20.61% en el 2006 y 19.52% en el 2007.

La estructura de costos tienen un comportamiento sostenido en los 5 años, sin embargo los 2 primeros años hubo pérdida y los 3 últimos años el porcentaje de la utilidad sobre las ventas es bastante bajo, lo que demuestra un nivel de gastos alto.

Retorno sobre el patrimonio es de -681.11% en el 2003, -5.92% en el 2004, 25.40% en el 2005, 28.31% en el 2006 y 31.19% en el 2007.

Esto se explica porque en los tres últimos años la empresa arrojó utilidad.

CAPITULO III

CAPITAL DE TRABAJO

3.1 DEFINICIONES

Como punto de partida para estudiar lo referente al capital de trabajo de la empresa se debe examinar la terminología empleada.

Según Fred Weston en “ Fundamentos de Administración Financiera” : El término de Capital se origino con el legendario pacotillero estadounidense, quien solía cargar su carro con numerosos bienes y recorrer una ruta para venderlos. Dicha mercancía recibía el nombre de capital de trabajo porque era lo que realmente se vendía, o lo que “ rotaba por el camino “ para producir utilidades.

El carro y el caballo, por lo tanto eran financiados con “capital de trabajo” , pero el pacotillero solicitaba en préstamo los fondos necesarios para comprar la mercancía , estos prestamos se conocían como prestamos de capital de trabajo , y tenían que ser reembolsados después de cada viaje para demostrar al banco que el crédito era sólido . Si el pacotillero era capaz de reembolsar el préstamo , entonces los bancos que seguían este procedimiento empleaban políticas bancarias de naturaleza sólida.

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Para determinar el capital de trabajo de una forma mas objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el

capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuantos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

El capital de trabajo bruto se refiere simplemente a los activos circulantes.

- El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes.

- El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario).

En esta investigación el termino capital de trabajo será la diferencia entre activos y pasivos circulantes.

Lawrence Gitman en su libro “ Fundamentos de la Administración Financiera “ plantea que la administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. Si la empresa no puede mantener y aún que se vea forzada a declararse en quiebra.

Los activos circulantes de la empresa deben ser suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que este se mantenga en un nivel aceptable. Los principales activos circulantes son: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar al mismo tiempo un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son las cuentas por pagar , documentos por pagar y otros pasivos acumulados.

Por su parte Aguirre Sabada , en “ Fundamentos de Economía y Administración Empresariales “ , plantea que las decisiones de administración del capital de trabajo y su

control es una de las funciones más importantes de la administración financiera , entre ellas se encuentran:

- El activo circulante , fundamentalmente las cuentas por cobrar y el inventario representan la inversión más alta de la inversión en activos dentro de muchas empresas. El pasivo circulante constituye a menudo una fuente de financiamiento importante , ya que muchas veces es imposible conseguir préstamos.

- El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo ; sin embargo puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito , control de inventario , cuentas por cobrar , renovar los inventarios con mayor rapidez , adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir liquidez es la convicción de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes sobre los pasivos circulantes , se estará en mejores condiciones para pagar las cuentas en la medida que vencen.

Gitman en “ Fundamentos de Administración Financiera “ plantea : mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida “.

Sin embargo , cada empresa adoptara una determinada política con relación a sus finanzas a corto plazo la cual se compone de dos elementos:

- La magnitud de la inversión en activos circulantes que usualmente es una medida relativa del nivel de ingreso operativo total .

- La financiación del activo circulante que es una medida de la proporción de deudas a corto plazo con relación a las deudas a largo plazo.

En la correcta administración del capital de trabajo se deben considerar aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa:

- Las estadísticas indican que la principal porción del tiempo la mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa , que caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo.
- Los activos circulantes representan un 60 % aproximadamente de los activos totales de una empresa .
- La administración del capital de trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos , arrendando plantas 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.

Según James Van Horne en “ Fundamentos de Administración Financiera” : “ ... la determinación de los niveles apropiados del activo y pasivo circulante sirve en la fijación del nivel del fondo de maniobra , e incluye decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de los vencimientos de su deuda . A su vez , estas decisiones reciben la influencia de un compromiso entre rentabilidad y riesgo... “.

3.2 METODOS DE ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

3.2.1 PERIODO DE CONVERSION DEL EFECTIVO

Consiste en el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender estos bienes .

El periodo de conversión del inventario : consiste en el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender estos bienes .

El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar , consiste en el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa , es decir , para cobrar el efectivo que resulta de una venta . El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar también se conoce como días de venta pendientes de cobro y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día.

Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar , consiste en el plazo promedio de tiempo que transcurre desde la compra de los materiales y mano de obra , y el pago de efectivo por los mismos.

3.2.2 FONDO DE MANIOBRA Y NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS

El impacto de las decisiones operativas se manifiesta en el balance y es el desequilibrio entre las variables del balance el que provoca la superación de los pagos ; siguiendo otra metodología de análisis a corto plazo se deben distinguir los:

- Problemas de Funcionamiento (finanzas operativas)
- Problemas de planteamiento (finanzas estructurales)

Este procedimiento de análisis de la situación financiera a corto plazo fue expuesto por la Dra. Mariluz Gómez Rodríguez

de la Universidad de Coruña(Galicia España) en la Conferencia impartida a profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente.

Para analizar si la empresa esta mal planteada o funciona mal se deben definir 3 variables:

- Capital circulante mínimo (CCM)
- Capital circulante Real (CCR)

· Necesidades operativa de Fondos (NOF)

Para saber si está bien planteada la empresa : se compara el capital circulante mínimo con el capital circulante real.

Para saber si funciona bien la empresa : comparamos capital circulante (CC) mínimo con las necesidades operativas de fondos (NOF).

$NOF = ACO - PCO$ ACO = Activo Circulante Operativo

PCO = Pasivo Circulante Operativo

El circulante operativo es la suma de las cuentas por cobrar , más los inventarios , más la tesorería deseada.

El circulante operativo es diferente del activo circulante de la contabilidad y precisamente su diferencia esta en la tesorería real y la deseada. Para atender las necesidades operativas de la empresa, sin embargo se incluyen los excesos de deudores derivados de una mala gestión de cobro y los excesos de inventario.

Los recursos operativos a corto plazo son los que se obtienen de forma mas o menos automática tales como:

Crédito a proveedores y pasivos acumulados, no tendrán consideración de operativos los créditos negociados con bancos o los aplazamientos en pagos de proveedores por incumplimientos de estos. Por tanto las NOF no salen de un balance porque el balance informa acerca de lo existe y no de lo que se necesita. De esta forma el concepto de NOF representa el volumen de inversión neta generada por las operaciones, no ligado a consideraciones de tipo estructural.

Veamos la relación entre NOF necesario y FM real (Fondo de Maniobra real).

Si $FM > NOF$ entonces $FM - NOF = ET$ (excedente de tesorería)

Si $FM < NOF$ entonces $NOF - FM = NGR$ (necesidad de recursos negociados)

Si la empresa tiene problemas financieros porque su FM es demasiado escaso, la empresa está mal planteada.

Si los problemas financieros provienen de que la empresa tiene exceso de NOF la empresa funciona mal ; se trata de la previsión anticipada de las necesidades de recursos negociadas a fin de poder negociar dichos recursos con tiempo y en las mejores condiciones para la empresa.

3.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION FINANCIERA A CORTO PLAZO

Para realizar un análisis exhaustivo del capital de trabajo, no solo determinaremos si este crece o decrece con respecto al año anterior, sino que nos apoyaremos en el análisis de algunas razones financieras

Dadas las características de la empresa, resulta más conveniente mostrar el cálculo e interpretación de las razones financieras partiendo de su influencia en los resultados esperados por la entidad en el plazo analizado.

Por otro lado las comparaciones se realizan de manera interna y no externa pues esta empresa es atípica en sus características, lo que no posibilita una comparación con otras similares de su sector.

Un método muy utilizado y que aparece en la mayoría de literatura para el análisis y administración del capital de trabajo es la determinación del ciclo de conversión del efectivo.

A partir de los cálculos revisados en el capítulo I, podemos concluir que:

En el año 2003 la entrada neta de efectivo fue de 149 días y el pago de 188 días, lo que quiere decir que el efectivo ingresó más rápidamente a la empresa lo que resulta beneficioso desde el punto de vista de la cantidad de efectivo a mantener y su correspondiente costo de mantenimiento y de oportunidad, expresado en la potencial pérdida de utilidades.

En cambio en a partir del período 2004 al 2007 el ingreso de efectivo es de 162 días en y e plazo de pago de 76 días (2004) el ingreso de efectivo de 105 días y el plazo de pago de 42 días (2005), el ingreso de efectivo es de 112 días y el plazo pago de 44 días (2006), el ingreso de efectivo es de 99 días y el plazo de pago de 73 días (2007)

Este comportamiento de los plazos de entrada de efectivo que están dentro del rango de que va de los 99 a los 162 días merecerá un análisis más detallado al analizar en el capítulo V la gestión de la cartera, sin embargo para el análisis del capital de trabajo, no deja de ser preocupante desde el punto de vista de los problemas de liquidez que podrían generar en el corto plazo.

El plazo de pago está en un rango de 42 a 76 días, al ser PINTULATEX, una empresa relacionada cuyo principal proveedor es la empresa productora, se explica la flexibilidad en los plazos de pago, sin embargo habría que analizar más detalladamente si esta ventaja competitiva frente a otras empresas distribuidores del sector de la pinturas, no está cubriendo ineficiencias en la política comercial, o si su estrategia es abarcar un nicho de mercado con créditos a plazos mas largos.

La evolución de algunas partidas de los estados financieros (compras, ventas, inventarios, deudores y acreedores) surgen del desarrollo diario de la actividad empresarial, la que no se puede decidir de antemano, pero sin embargo deben ser financiadas en la medida que surgen unas y otras, aun las mismas teniendo un carácter de circulante, se vuelven fijas porque siempre están presentes y requieren de financiamiento permanente.

Si la empresa no tiene en cuenta estos aspectos puede verse envuelta en una crisis financiera .

La necesidad de capital circulante depende del tiempo de explotación, hasta que se recuperan por la venta y cobro de estas, en base a esta análisis se puede llegar a establecer el capital circulante mínimo necesario, como lo hemos realizado para la empresa PINTULATEX, en base a los datos de los balances del período (2003-2007)

Los resultados que arrojan el cálculo del capital circulante mínimo es de USD 455.754 para el 2003, USD 1083.382 para el 2004, USD 1185.332 para el 2005, USD 1390.334 para el 2006 y USD 1516.536 para el 2007.

A partir del 2003 el capital circulante mínimo tiene un considerable incremento , con un crecimiento de las ventas de igual manera crecen las inversiones en compras de inventario y financiamiento de crédito a clientes.

La inversión mínima en producto terminado es de USD 526.409 en el 2003, USD 584.383 en el 2004, USD 627.027 en el 2005, USD 881.830 en el 2006, USD 908.452 en el 2007

La inversión mínima en créditos a clientes es de USD 661.444 en el 2003, USD 740.964 en el 2004, USD 802.257 en el 2005, USD 1110.700 en el 2006, USD 1128.798 en el 2007

La financiación mínima concedida por los proveedores es de USD 752.974 en el 2003, USD 277.992 en el 2004, USD 242.554 en el 2005, USD 668.765 en el 2006, USD 762495 en el 2007.

Para analizar el equilibrio financiero de PINTULATEX S.A. partimos de la siguiente relación, comparando si el capital circulante mínimo (CCM) se encuentra debidamente financiado con recursos permanentes.

Esta relación se conoce como coeficiente básico de financiación CBF. Los resultados que arrojan los cálculos para el período de análisis son: -0.06 para el 2003, 0.41 para el 2004, 0.41 para el 2005, 0.39 para el 2006, 0.33 para el 2007.

Si el CBF es menor a , esto quiere decir que el capital circulante real es inferior al necesario y la empresa tendrá problemas de financiación en el corto plazo, pues no habrá generado recursos líquidos para hacer frente al vencimiento de las deudas y probablemente se vea forzada a buscar recursos ajenos de manera forzada.

Por último hemos realizado una aproximación al fondo de maniobra y necesidades operativas de fondos para conocer si la empresa requerirá fondos negociados para financiar su capital de trabajo.

El fondo de maniobra para el 2003 es de USD -32.759, para el 2004 USD 439554, para el 2005 USD 426600, para el 2006 USD 352378, para el 2007 USD 374277 mientras las necesidades operativas de fondos para el 2003 USD -16.519, para el 2004 USD 452.877, para el 2005 USD 522.777, para el 2006 USD 437.977, para el 2007 USD 536.464.

Como podemos apreciar en todos los años el fondo de maniobra es menor que las necesidades operativas de fondos lo cual implica que la empresa tiene una necesidad de obtener recursos negociados en USD 49.278 en el 2003, USD 13.323 en el 2004, USD 96.177 en el 2005, USD 85.599 en el 2006, USD 162.187 en el 2007.

CAPITULO IV

COSTO VOLUMEN UTILIDAD Y MARGEN DE CONTRIBUCION

4.1 FUNDAMENTOS DEL ANALISIS COSTO VOLUMEN UTILIDAD

El análisis de contribución implica el empleo de una serie de técnicas analíticas para determinar y evaluar los efectos sobre las utilidades, de: los cambios en el volumen de venta (esto es, en las unidades vendidas), en los precios de venta, en los costos fijos y en los costos variables. Se enfoca en el margen de contribución, que es el ingreso por ventas menos los costos variables.

Las compañías que identifican y miden por separado los componentes fijos y variables del costo, a menudo utilizan un enfoque del margen de contribución en sus estados periódicos de resultados que preparan para uso interno de la administración.

Tales estados de resultados proveen datos financieros que son particularmente útiles para los propósitos de planificación por la administración superior, a causa del énfasis sobre los costos fijos y variables. La mayoría de las decisiones de la administración que se relacionan con las operaciones (ya sea directa o indirectamente) se basan, de algún modo, en el conocimiento de los componentes fijo y variable del costo

4.2 COSTOS VARIABLES Y FIJOS

Si se tienen establecidos los costos flexibles de gastos, entonces ya ha sido planificada la variabilidad de los costos; por lo tanto, pueden emplearse fácilmente las fórmulas de los presupuestos flexibles, para los análisis de contribución y del equilibrio. Esta relación de los presupuestos flexibles con los referidos análisis, significa que, una vez que se han establecido presupuestos flexibles y confiables, con muy poco esfuerzo y costo pueden utilizarse numerosos análisis.

Si los componentes fijos y variables de los costos no están determinados, puede hacerse una estimación aproximada del margen de contribución y del punto de equilibrio de la compañía. Ello puede lograrse marcando en una gráfica los datos históricos de los

ingresos y los costos, para variados periodos pasados, extrapolando después esos resultados para el año siguiente. Tal estimación puede dar un panorama general de las características económicas de la compañía.

Sin embargo, este método, por ser demasiado simplista, debe mirarse con cierta cautela porque, en la mayoría de los casos, cada serie de datos históricos representa condiciones susceptibles de variación, como son los cambios en las políticas de la administración, en las clasificaciones contables, en la productividad, en los métodos de producción y en los productos. Dado que este enfoque se vale únicamente de las relaciones históricas, existe un supuesto implícito de que habrán de continuar las tendencias pasadas. Algunas compañías emplean este método para estimar en forma aproximada los puntos de equilibrio de la competencia y compararlos con los propios.

4.3 MARGEN DE CONTRIBUCION

El margen de contribución por unidad se puede determinar solamente para una mezcla de producto en particular. Si la mezcla real de productos vendidos difiere de la mezcla de productos usada en el análisis, habrá una divergencia entre la utilidad esperada, basada en el modelo de costo- volumen- utilidad y la utilidad realizada. Además, el punto de equilibrio no será el mismo si la mezcla de productos realmente vendidos difiere de la mezcla de productos usada en el análisis.

El MCU es igual a todos los ingresos por venta menos todos los costos que varían respecto a un factor de costo relacionado con la producción.

4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis de costo - volumen - utilidad comprende tanto el análisis del margen de contribución como el análisis de equilibrio. El segundo emplea los mismos conceptos que el análisis del margen de contribución; sin embargo, pone el énfasis en el nivel de producción o de actividad productiva, en el cual los ingresos por ventas son exactamente iguales a los costos: no hay ni utilidad ni pérdida. El análisis del punto de equilibrio se apoya en el fundamento de la variabilidad de los costos - la identificación y la medición separadas de los componentes fijo y variable del costo. El análisis de equilibrio se aplica normalmente sobre una base de la "compañía en su conjunto".

El punto de equilibrio, así como otra importante información, pueden calcularse usando sencillos procedimientos matemáticos. Pueden emplearse varias fórmulas para estos cálculos; las dos más comúnmente utilizadas son las siguientes:

Cálculo del punto de equilibrio con base en totales del presupuesto:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Razón del margen de contribución}} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos variables}}$$

4.4.1 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE EQUILIBRIO

El análisis de equilibrio permite profundizar en el examen adicional de las características económicas de una compañía. Puede usarse para evaluar el efecto aproximado de distintas alternativas. El análisis de equilibrio se basa normalmente en los datos planificados y puede calificarse apropiadamente como un método de "regla de cálculo" que puede emplearse para desarrollar y probar, con mínimo esfuerzo, el efecto aproximado que las diversas clases de la administración producen sobre los costos y las utilidades.

El análisis de equilibrio puede indicar las siguientes características económicas de una compañía:

1. Los gastos fijos, los gastos variables y los gastos totales, a diferentes volúmenes
2. El potencial de utilidades y pérdidas antes y después de impuestos, a diferentes volúmenes
3. El margen de seguridad; es decir, la relación de las ventas presupuestadas a las ventas de equilibrio

4. El monto de las ventas de equilibrio (a menudo llamadas el punto de equilibrio)
5. El punto de los dividendos preferentes o punto de equilibrio; es decir, aquel punto debajo del cual no se ganan los dividendos preferentes
6. El punto muerto; es decir, el monto de las ventas al cual la compañía gana únicamente la tasa corriente
7. El punto de los dividendos comunes o punto no saludable; esto es, el monto de las ventas por debajo del cual las ganancias son insuficientes para pagar los dividendos preferentes y el dividendo esperado sobre las acciones comunes

4.5 POLITICAS DE COSTOS

El análisis de costo - volumen - utilidad, implica algunos supuestos sobre las políticas básicas de la administración. Los datos de los ingresos que se emplean en los cálculos, sugieren políticas definidas sobre aspectos tales como: precios de venta, mezcla de ventas y productos. Los datos de los costos fijos, encierran políticas específicas sobre conceptos tales como: escalas de salarios, número de empleados indirectos a sueldo fijo, métodos de depreciación, coberturas de seguros, investigación, publicidad y capacidad de planta; es decir, aquellas políticas que determinan la estructura de los costos fijos de una compañía. Los datos de los costos variables sugieren políticas específicas que determinan la estructura de los costos variables de una empresa, tales como: la calidad de las materias primas, la tecnología de la producción, las cuotas salariales para los empleados de mano de obra directa y las comisiones de ventas.

Ahora bien, dado que el análisis de equilibrio entraña una serie definida de políticas de la administración que afectan a las características de los ingresos y los costos de una compañía (y está es una de sus más importantes aplicaciones), de hecho le dice a la administración: "He aquí los resultados aproximados que han de esperarse a los distintos niveles del volumen de operación, presumiendo una serie específica de políticas y decisiones". Por ejemplo, si una compañía se está acercando al punto de equilibrio en las operaciones o, las utilidades están declinando, debe emprenderse la acción administrativa para bajar ese punto de equilibrio, antes de que sea alcanzado.

Es importante esta distinción porque la administración debe conocer cuál es el efecto financiero de las actuales políticas, con el fin de saber, también, cuándo y porqué deben modificarse, cómo deben modificarse y cuál sería el efecto probable. Una serie de análisis de contribución y de equilibrio, bajo variados supuestos políticas de la administración, puede ser de gran ayuda para la toma de decisiones.

El supuesto de (estabilidad de precios, niveles estables de inventarios y eficiencia de los trabajadores) tienen por lo general un efecto ínfimo en los análisis de costo - volumen - utilidad, porque se trata de análisis de corto plazo, los cuales comúnmente suponen un nivel general de precios, estable. Este supuesto, obviamente, no es válido cuando la inflación o la deflación adquieren un grado considerable.

El supuesto de la eficiencia y la productividad, por persona, es particularmente importante a la larga. Sin embargo, tales factores rara vez cambian en forma significativa en el corto plazo. No obstante, si ello llegara a ocurrir, cambiarían las relaciones existentes entre el volumen y los costos y se requerirá un nuevo análisis.

Si se contemplare un cambio importante en el inventario, durante el periodo presupuestal, deberá hacerse el ajuste apropiado en los cálculos para el aumento o disminución en el inventario, de acuerdo con los lineamientos que se sugieren en una sección posterior del presente capítulo.

La mayor parte de las críticas a los análisis de costo - volumen - utilidad, se dirigen a uno o más de los ocho supuestos. Si bien algunos de ellos se justifican en situaciones específicas, ninguno está fuera del alcance de una resolución razonable. El que puedan o no validarse en un caso concreto dependerá, en gran medida, de las aptitudes y del juicio del analista.

4.6 APALANCAMIENTO OPERATIVO

Se entiende por apalancamiento operativo, el impacto que tienen los costos fijos sobre la estructura general de costos de la compañía. Por ejemplo al invertir la empresa en activos fijos generará una carga fija por concepto de depreciación.

Generalmente estas inversiones se hace con el fin de actualizar la tecnología de la empresa y como consecuencia de estas inversiones, algunos costos variables como la mano de obra directa, sufren una disminución en la estructura de costos de la empresa. El tecnificar los procesos productivos permite incrementar la producción, reducir el desperdicio, mejorar la calidad. Cuando los resultados son óptimos y los objetivos fabriles y empresariales se logran, los costos totales unitarios deben disminuir y en consecuencia la política de precios de la compañía debe reestructurarse con el fin de ser más competitiva.

Todo este proceso es el que se le conoce como apalancamiento operativo: invertir en activos fijos con el fin de incrementar ventas y maximizar los resultados operativos de la firma. Pero que herramienta mide el efecto o impacto que sufren las utilidades operacionales cuando las empresas incrementan sus ventas por la inversiones en nuevos activos fijos (tecnología)

Al desplazar mano de obra directa (costo variable) por depreciación (costo fijo), la estructura de costos de la empresa sufre cambios importantes, repercutiendo en el nivel de las utilidades operacionales. Estos cambios son evaluados a la luz del Grado de Apalancamiento Operativo GAO el cual mide el impacto de los costos fijos sobre las UAII (Utilidad Operacional) ante un aumento en las ventas ocasionado por inversión en tecnología.

El análisis necesariamente debe hacerse a corto plazo, porque a largo plazo no es posible distinguir costes fijos de variables, a largo plazo todos son costes variables. Este tipo de “apalancamiento” es importante en empresas con importante volumen de costos fijos no financieros.

La fórmula de cálculo del GAO es la siguiente:

Margen de contribución / BAI (Beneficio Antes de intereses e impuestos)

4.7 DIAGNOSTICO ESTRUCTURA COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Para realizar un mejor análisis de los resultados de la empresa y poder determinar la estructura de costos y el punto de equilibrio, sobre la base del Estado de Pérdidas y Ganancias, hemos elaborado un Estado de Resultados con margen de contribución para determinar los costos fijos y variables.

De acuerdo al mismo podemos apreciar que los costos variables de PINTULATEX S.A. representan el 89.9% de las ventas en el 2003, el 90.4% en el 2004, el 88.4% en el 2005, el 88.3% en el 2006 y el 88.5% en el 2007.

El margen de contribución en relación a las ventas es del 10.1% en el 2003, 9.6% en el 2004, 11.6% en el 2005, 11.7% en el 2006 y 11.5% en el 2007.

Los costos fijos representan el 10.2% de las ventas en el 2003, 10.8% en el 2004, 7.2% en el 2005, 5.6% en el 2006 y 6.4% en el 2007.

Las composición de las ventas por línea de negocio en volumen de unidades (litros) y dólares arrojan las siguientes cifras acumulado el período (2003-2007)

Línea de Negocio	% Ventas Litros	% Ventas Dólares
Arquitectónica	53.74%	39.03%
Diluyentes	15.82%	12.40%
Madera	4.96%	9.83%
Metalmecánica	20.06%	32.59%
Resinas	5.26%	6.02%
Pegantes	0.15%	0.13%

Con lo cual podemos concluir que la línea de negocios arquitectónica y metalmecánica representan más del 80% de ventas en volumen y el 70% en dólares.

La línea arquitectónica cubre el 53.74% de las ventas en volumen representa el 39.03% de las ventas en dólares, mientras que la otra línea metalmecánica cubre el 20.06% de las ventas en volumen y aporta con el 32.59% de las ventas en dólares.

En el período 2003-2007 las ventas en volumen de la línea arquitectónica han experimentado un importante crecimiento 161.73% mientras la línea metalmecánica ha crecido en el mismo lapso en un 85.69%

En el período 2003-2007 las ventas en dólares de la línea arquitectónica han crecido en un 216.64% mientras las ventas den dólares de línea metalmecánica crecieron en un 139.43%. Los precios unitarios se incrementaron en un 20.88% para la línea arquitectónica, y un 28.94% para la línea metalmecánica.

Una vez que hemos revisado la composición de los costos variables y fijos en relación a las ventas, y hemos hecho un breve análisis de la composición de las ventas por línea de negocio tanto en unidades como en dólares podemos tener un panorama mas claro y explicar el porque la relación de los costos fijos / ventas ha ido disminuyendo a partir del año 2005 del 7.2% en este año al 5.6% en el año 2006 y el 6.4% en el 2007 pese a que los costos fijos en valores absolutos han tenido un incremento como se puede verificar en los balances de pérdidas y ganancias, el incremento de ventas en volumen y precios ha absorbido los costos fijos y esto se refleja en la utilidad operacional pues a partir del año 2005 la empresa revierte las pérdidas de los primeros dos años.

Podemos hacer una aproximación a las ventas tanto en unidades como en dólares para poder apreciar lo dicho en anteriormente.

Año	Ventas Dólares	Ventas Punto Equilibrio
2003	1.822.726	1.848.716
2004	1.842.124	2.071.128
2005	3.001.669	1.865.540
2006	3.680.231	1.763.047
2007	4.277.296	2.400.113

Año	Ventas Litros	Ventas Punto Equilibrio
2003	1.901.945	1.929.065
2004	1.911.502	2.149.131
2005	2.661.131	1.653.895
2006	3.219.442	1.542.302
2007	3.623.908	2033.478

En el anexo de margen de contribución por línea de negocio, podemos apreciar los márgenes de contribución unitarios para cada una de las principales líneas, y en base a esta información podemos apreciar cuales son las que mas aportan en su margen de contribución, con lo cual la empresa tiene herramienta para establecer su política de precios e impulso de ventas.

Línea	2003	2004	2005	2006	2007
Arquitectónica	0.22	0.24	0.24	0.24	0.23
Diluyentes	0.11	0.10	0.15	0.09	0.12
Madera	0.17	0.22	0.44	0.42	0.53
Metalmecánica	0.36	0.38	0.40	0.40	0.46
Resinas	0.15	0.16	0.34	0.29	0.28
Pegantes				0.09	0.15

La línea arquitectónica que representa el 53.74% del volumen de ventas y el 39.03% de las ventas totales su margen de contribución unitario se ha mantenido a lo largo del 2003 al 2007, lo que refleja que existe una gran competencia en el mercado, esto impide mejorar este margen vía incremento de precios, en cambio en la línea de

metalmecánica se puede apreciar un incremento del margen unitario del 0.36 en el 2003 al 0.46 en el 2007 las ventas de esta línea representan en dólares el 32.59% esto refleja que vía aumento de volumen en arquitectura y precios en metalmecánica, los márgenes de contribución de estas líneas han contribuido a mejorar los resultados a partir del año 2005 al 2007.

Como se mencionó anteriormente el grado de apalancamiento operativo básicamente es una herramienta que permite conocer el impacto en el incremento de costos fijos frente a un incremento o decremento de las ventas, para nuestro análisis hemos realizado los cálculos de este indicador para los años 2003 al 2007. Los resultados arrojados para los años 2003 y 2004 son negativos obviamente porque en estos períodos hubo pérdidas para el año 2005 es de 2.64, para el año 2006 1.92, para el año 2007 2.28.

Estos indicadores son de mucha utilidad cuando la empresa realiza proyecciones de crecimiento o decrecimiento de las ventas y se interpretan de la siguiente manera, ejemplo en el año 2006 si se proyecta un incremento del 25% de las ventas y el grado de apalancamiento operativo es de 1.92 entonces el impacto en la UAII sería del 48%, esta simulación puede hacerse igualmente en el caso de que las expectativas de ventas sean de decrecimiento.

En resumen si el grado de apalancamiento operativo es mayor, esto quiere decir que existen dos consecuencias una favorable cuando las ventas se incrementan porque se absorben los costos fijos y una desfavorable cuando ocurre lo contrario.

CAPITULO V

GESTION FINANCIERA

5.1 IMPORTANCIA

Se refiere a dos aspectos básicos, 1) cuál es el nivel apropiado de los activos circulantes, en forma total y en cuentas específicas y 2) la forma en que deberían financiarse los activos circulantes

Las políticas alternativas de inversión en activos circulantes son:

Política relajada de inversión en activos circulantes, esta política mantiene una cantidad relativamente grande de efectivo, valores negociables e inventarios y a través de la cual las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar.

Política restringida de inversión en activos circulantes, el mantenimiento de efectivo, de valores negociables, de inventarios y cuentas por cobrar se ve minimizado.

Política moderada de inversión en activos circulantes, esta se encuentra entre la política relajada y la política restringida.

La incertidumbre influye en la decisiones anteriores.

Activos circulantes permanentes, son aquellos que se encuentran disponibles en la parte final de los ciclos de la empresa.

Activos circulantes temporales, son aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la industria de un empresa.

Enfoque de auto liquidación o de coordinación de vencimientos es la política de financiamiento que coordina los vencimientos de los activos y los pasivos, esta es

moderada.

Dos factores se encargan de evitar la exacta coordinación de vencimientos: 1) existe incertidumbre acerca de la vida de los activos, 2) se deben utilizar algunos recursos de capital contable común y dichos recursos no tienen fecha de vencimiento.

La deuda a corto plazo es más económica que la deuda a largo plazo y algunas empresas están dispuestas a sacrificar seguridad para obtener utilidades más altas.

La política agresiva utiliza mayor uso de deuda a corto plazo, el uso de créditos a corto plazo es más riesgoso debido a: 1) si la empresa pide préstamo a largo plazo sus costos por intereses serán relativamente estables a través del tiempo y si es a corto plazo sus gastos de intereses fluctuarán ampliamente, llegando a ser más altos, 2) si una empresa solicita préstamos a corto plazo, puede ser incapaz de rembolsar su deuda.

Un crédito a corto plazo es más fácil y rápido de conseguir, las deudas a largo plazo se evitan por: 1) los costos de flotación son generalmente altos cuando se usan deudas a largo plazo, 2) el costo por pago por anticipado, 3) siempre existen restricciones a la organización.

Las tasas de interés de las deudas a corto plazo son menores.

El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes y el capital neto de trabajo se define como los activos circulantes menos los pasivos.

5.2 ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Una cuenta por cobrar es un saldo adeudado por un cliente generado por un crédito, disminuyendo inventarios. El mantener estas cuentas implica costos directos e indirectos pero también tiene beneficios importantes, ya que la concesión de créditos incrementa las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si debe o no otorgar crédito, si las cuales no se controlan adecuadamente podrían alcanzar niveles

excesivos, disminuyendo los flujos de efectivo y las malas cuentas se cancelarán afectando las utilidades sobre ventas. Por esto es necesario establecer un buen sistema de control.

El monto de las cuentas por cobrar se establece por 1) el volumen de ventas a crédito y 2) el plazo promedio entre las ventas y las cobranzas.

Cuentas por cobrar = Ventas a crédito por día X Longitud del periodo de cobranza

El proceso de préstamo continúa para poder abastecerse hasta que inicia el periodo de cobranza y se reinvierten para incrementar los inventarios.

Las cuentas por cobrar dependen del nivel de ventas a crédito y del periodo de cobranza, 2) los incrementos en las cuentas por cobrar deben ser financiados de alguna manera y 3) el monto total de las cuentas por cobrar no tienen que ser financiadas en su totalidad y no representa una salida de flujo de efectivo.

La política óptima de crédito y el nivel óptimo de las cuentas por cobrar dependerán de las condiciones operativas de la empresa, si hay exceso de capacidad y costo variables pequeños, se puede tener libertad para las cuentas por cobrar, en lugar de las que operan con toda su capacidad y con un margen de utilidad muy pequeño.

Cuando se hace una venta a crédito ocurre, 1) se reducen los inventarios por el costo de los bienes vendidos, 2) las cuentas por cobrar se ven incrementadas por el precio de venta, 3) la diferencia es la utilidad retenida la cual será efectiva al realizar el cobro de las cuentas por cobrar.

Días de venta pendientes de cobro (DSO), si el 70% de los clientes toma el descuento del 10% y el 30% paga el día 30, la ecuación quedaría:

$$DSO = ACP = 0.7(10 \text{ días}) + 0.3 (30 \text{ días}) = 16 \text{ días}$$

El promedio de ventas diarias es

$$\text{ADS} = \frac{\text{ventas anuales}}{360} = \frac{(\text{unidades vendidas}) (\text{precio de venta})}{360}$$

360 360

Cuentas por cobrar = (ADS) (DSO)

Si se conocen las ventas anuales y el saldo de las cuentas por cobrar, se puede calcular los días de venta pendientes por cobrar:

$$\text{DSO} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 360}$$

Ventas anuales / 360

El reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar, es el documento que muestra cuanto tiempo han estado pendientes de cobro las cuentas, proporciona el porcentaje de cuentas por cobrar recientemente vencidas y adeudadas y los porcentajes adecuados por periodo de tiempo específicos.

La administración debe controlar los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, si los días aumentan o si el reporte señala un porcentaje creciente de las cuentas adeudadas, entonces la política de crédito requiere ser estrechada.

5.2.1 POLITICA DE CREDITO

El éxito de cualquier negocio depende de la demanda de sus productos, el incremento de sus ventas, las cuales dependen de diversas variables, entre ellas el precio de ventas, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito, la cual depende de:

1. El periodo de crédito, es el tiempo por el cual se concede un crédito.

2. Las norma de crédito, es la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes para poderles otorgar el crédito, dependen de la probabilidad de incumplimiento de pago del crédito.
3. La política de cobranza, la cual se rige por su rigidez o flexibilidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.
4. Los descuentos concedidos por pronto pago, incluyendo el periodo de descuento y el monto

Los términos de crédito engloba al periodo de crédito y al descuento ofrecido

Se debe medir la calidad del crédito, a través de sistemas de puntaje de crédito, ahora se utiliza el método estadístico de análisis discriminante múltiple, que es similar al análisis de regresión múltiple o del sistema de las 5 "C" la cual se relacionan con la evaluación de las 5 áreas que determinan la dignidad de crédito de un cliente:

1. Carácter, probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones, implica una promesa de pago, donde el factor moral es el más importante.
2. Capacidad, la habilidad del cliente para pagar sus cuentas, se mide por sus records anteriores de los clientes, por sus métodos de negocio, por la observación física de su planta y almacenes.
3. Capital, es la condición financiera de cada empresa, a través del análisis de sus estados financieros y de sus razones de riesgo.
4. Colateral, son los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener el crédito.
5. Condiciones, son las tendencias económicas y desarrollos de ciertas regiones que pudieran afectar a los clientes para satisfacer sus obligaciones.

Las fuentes de información de crédito son asociaciones de crédito que se reúnen e intercambian información acerca de los clientes de crédito. Y las agencias de información de crédito, las cuales recolectan información y la venden por una cuota.

Un reporte de crédito incluye:

- Resumen del balance general y del estado de resultados
- Razones financieras básicas, con información de tendencias
- Información de proveedores, para saber si pagan oportunamente y si ha dejado de hacer algún pago
- Descripción verbal acerca de la condición física de las operaciones de la empresa
- Descripción verbal de los antecedentes de los propietarios de la empresa, incluyendo quiebras, pleitos, etc.
- Evaluación sumaria desde A hasta F que significa que puede incurrir en incumplimiento de pago

La política de cobranza, son los procedimientos que sigue una empresa para coleccionar las cuentas por cobrar vencidas, se debe tener un equilibrio entre los costos y los beneficios de diferentes políticas de cobranza.

Los cambios en las políticas de cobranza influyen sobre las ventas, sobre el periodo de cobranza y sobre el porcentaje de pérdidas por cuentas malas.

Los descuentos en efectivo son la reducción en el precio de un artículo que se concede para fomentar su pronto pago, siempre y cuando se equilibren los costos y los beneficios, tales como atraer a los clientes que consideren que el descuento es un tipo de reducción de precio y el descuento debería reducir los días de venta pendientes de cobro.

Si las ventas son estacionales la empresa puede usar programación estacional sobre los descuentos para inducir a los clientes a hacer compras rápidas.

Otros factores que influyen en la política de Crédito son la utilidad potencial, puede ser que las ventas a crédito sean más rentables que las ventas al contado, ya que hacen el cargo por mantener las cuentas por cobrar pendientes de pago.

Otro factor son las consideraciones legales y los instrumentos de crédito, los cuales se ofrecen en una cuenta abierta, que es un convenio de crédito en virtud del cual el comprador firma una factura al momento de recibir la mercancía y después de ello tanto el comprador como el vendedor registran la compra en sus libros. En ocasiones se requiere que el comprador firme un pagaré (instrumento legal) el cuál es útil cuando la orden es muy grande o cuando el vendedor anticipa la probabilidad de tener problemas de cobranza o cuando el comprador desea un plazo mayor para pagar la orden, pudiéndose cargar intereses.

5.3 ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

El costo aproximado para mantener sus inventarios es altísimo, por eso el mantener niveles excesivos de inventarios puede arruinar a la compañía, ya que tienen que reducir los precios y absorber las pérdidas, y si faltan puede reducir las ventas, ahora mantienen los niveles de inventarios de acuerdo a los pronósticos de ventas.

Los inventarios son necesarios para las ventas, las cuales generan utilidades, así una administración deficiente de inventarios da como resultado un exceso de inventarios, generando una baja de rendimiento sobre el capital invertido, afectando el ciclo de conversión de efectivo.

Los inventarios se clasifican como 1) materia prima, 2) producción en proceso y 3) artículos terminados.

Se deben pronosticar las ventas antes de establecer niveles óptimos de inventarios.

La adecuada administración de inventarios requiere de una estrecha coordinación entre los departamentos de ventas, mercadotecnia, compras, producción y finanzas.

Costos de ordenamiento son los costos de colocar o recibir una orden y costos de embarque y manejo, son fijos e independientes del tamaño promedio del inventario.

Costo total de colocar y recibir una orden multiplicado por el número de ordenes por año.

F= costos fijos por orden

N= ordenes por año

$$TCO = (F)(N)$$

$$TCO = F (S)$$

2A

Costos totales de inventario es igual a la suma del costo total de mantenimiento más costo total de ordenamiento.

$$\text{Costos totales de inventario} = TIC = TCC + TOC$$

$$= (C)(P)(A) + F(S)$$

2A

$$= (C)(P)(Q) + F(S)$$

2

2

5.4 PLAN DE NEGOCIOS

Para tener un conocimiento más detallado de cómo está encaminada la gestión administrativa financiera queremos presentar el plan de negocios de la empresa PINTULATEX S.A. enfocado en las siguientes áreas: Seguridad, Recursos Humanos, Calidad, Gestión, Comercial.

En cada área se detallan los principales objetivos planteados para el año 2007 , los indicadores de gestión y principales responsables de su cumplimiento

5.5 DIAGNOSTICO DE LA GESTION FINANCIERA

5.5.1 GESTION DE CARTERA

El monto de la cartera de PINTULATEX S.A. se mantiene en saldos de USD 600.000 durante los años 2003 al 2005 como se puede verificar en el anexo del balance general USD 628.400 en el año 2003, USD 643.994 en el 2004, USD 689.512 en el 2005. A partir del año 2006 se tiene un crecimiento del 44.4% en relación al año 2005, sin embargo si revisamos las ventas ya en el 2005 se puede apreciar un crecimiento del 62.9% en relación al 2004, lo que quiere decir, que el proceso de cobranza en el año 2005 fue más efectivo que en el 2006.

En términos generales el plazo promedio de cobro obtenido en los indicadores financieros son de 135 días para el 2003, 155 días para el 2004, 99 días para el 2005, 112 días para el 2006, 99 días para el 2007.

En el anexo de antigüedad de cartera por zonas podemos analizar los días de cobro y la antigüedad de la cartera por zonas para los años 2005-2006-2007.

En el año 2005 el 52.71% de la cartera corresponde a Quito y el 47.28% a Guayaquil, los días de cobro de la cartera son de 56 días para Quito y 101 días para Guayaquil, por esta razón se explica que el plazo de cobro es de 99 días en este año.

En el año 2006 la relación es del 56.31% de la cartera corresponde a Quito y el 43.68% a Guayaquil , los días de cobro de cartera son de 61 días para Quito y 126 días para Guayaquil por esto el plazo de cobro es de 112 días para este año es decir se nota un deterioro en la gestión de cobro.

En el año 2007 la relación de las ventas de la región Quito es del 68.94% del total de la cartera mientras de la región Guayaquil es del 31.26%, sin embargo la gestión de cobro en la Costa mejora ostensiblemente en relación a años anteriores, la gestión en la Sierra se mantiene dentro de los plazos de cobro por esto a nivel general el plazo de cobro disminuye a 99 días .

En cuanto a la composición de la cartera por vencimiento, del total de la cartera casi el 80% corresponde a cartera con vencimiento menor a 30 días.

76.6% en el año 2005, 73.9% en el año 2006,. 78.8% en el 2007.

Luego tenemos la cartera con vencimiento a 30 días que representa el 2.9% en el 2005, 14.9% en el 2006, 12.7% en el 2007, vencimiento en 60 días , 1.4% en el 2005, 3.7% en el 2006, 2.6% en el 2007 ; con vencimiento en 90 días , 0.6% en el 2005, 1.9% en el 2006, 1% en el 2007; vencimiento en 120 días 0.2% en el 2005, 0.9% en el 2006, 0.6% en el 2007; vencimiento en 150 días, 18.3% en el 2005, 4.7% en el 2006, 4.3% en el 2007.

El anexo de análisis de eficiencias por zona, nos permite tener un criterio de gestión más amplio, pues no solamente analiza la cartera por zona, sino que adicionalmente incorpora otras variables como el margen bruto al cual se restan los principales componentes variables de los gastos de venta como son comisiones y fletes, para obtener un margen neto que comparado con las ventas , la cartera y los inventarios nos permite evaluar la eficiencia de las sucursales y su aporte en las utilidades de la compañía .

5.5.2 GESTION DE INVENTARIOS

En relación a la gestión de inventarios, podemos decir que la política de la empresa ha sido a lo largo del período de análisis la de mantener niveles bajos de inventario, como se puede corroborar en los datos del balance general el monto de inventarios en el 2003 USD 53.452, 2004 USD 26.823, USD 2005 38.743, en el 2006 USD 1928 y cero en el 2007. lo cual es atípico en una empresa comercial.

La respuesta a esta inquietud está en que la empresa estableció la política de mantener

- 1.- Inventarios bajo consignación
- 2.- El principal proveedor del inventario que comercializa es la empresa relacionada

Con lo cual el objetivo PINTULATEX, es, proveerse del únicamente del inventario que bajo pedido, no tener inventarios de seguridad, optimizar los costos de mantenimiento y logística, y canalizar la inversión en capital de trabajo en el crecimiento de las ventas vía crédito comercial a los clientes.

VENTAS - PLAN DE NEGOCIOS AÑO 2007
COMERCIAL

PROPOSITO: Reducir nuestros costos para ser la Corporación más competitiva y rentable del mercado

OBJETIVO / METODOS		Indicador Gestión	Meta 2007	Responsable
Objetivo 1: Reducción de Costos de Productos ó Incrementos en Ventas o Desarrollo de nuevas Líneas de Mercado		Crecimiento de Pin123 en \$	25%	Fuerza de Venta
1.1	Apertura de Almacenes Pintón	No. de Almacenes Aperturados	20	Staff Ventas
1.2	Apertura de Cliente / Distribuidor ciudad Loja	% de Actividad Completada	100%	Jefe de Ventas
1.3	Vendedor Comisionista para Zona del Oriente	Persona Contratada y Entrenada	100%	Jefe de Ventas
1.4	Estructura de Ventas (3 Personas)	% de Cump. Ppto.	100%	Jefe de Ventas
1.5	Contratación de Tecnico/Vendedor para Expocolor	% de Cump. Ventas en Productos Nuevos	100%	Jefe de Ventas
1.6	Re formulación técnica de colores de acuerdo a necesidades del mercado "colores más puros"	# de Modificaciones de color / línea	1/año	Supervisor de Ventas
1.7	Campaña de Promoción y Divulgación de la marca Estrategia de comunicaci3n "ECONOMÍA CON CALIDAD"	% de Cump. Ppto.	100%	Supervisor de Ventas
1.8	Incremento de puntos de ventas propios en toda la costa ecuatoriana	# Aperturas	10	Supervisor de Ventas
1.9	Incremento de representante de ventas comisionistas propios en Loja, Azuay, Oriente Apertura de pintones en las zonas	# de Repres. Nuevos	3	Supervisor de Ventas
1.1	Inteligencia de mercado en el consumidor final del segmento económico Dos estudios	# de Investigaciones	2 / año	Supervisor de Ventas
1.11	Actividades deportivas para el canal (énfasis GYE y provincias)	# de actividades	12	Supervisor de Ventas
1.12	Material promocional alternativo	ver en archivo		Supervisor de Ventas
1.13	Actividades especiales apoyo cadena Pintón	# de aperturas	10	Supervisor de Ventas
1.14	Apoyo de mercadeo a provincias para incrementar crecimiento	Crecimiento en ventas	año	Supervisor de Ventas

Objetivo 2: Reducir del costo operacional del área... COLORES DEFINIDOS		% Cump. De Presupuesto de Gastos Pin123	P≤100%	Jefe de Ventas
2.1	Revisión detallada del presupuesto de gastos, por centros de costo y por unidad en grupo primario (Ojo Replicar para cada cía.)	No. De reuniones	1/mes	Jefes de Area
2.2	Incentivar más la Venta de los Productos que Tienen Mas Margen a través de la Diferenciación del Factor de Comisiones	Margen de contribución	21%	Jefe de Ventas
2.3	Gestión de Promociones y Actividades que Impulsen la Venta de Productos de Alto Margen sea Canal o usuario Final (Ejem: Vuelven los Blancos)	Margen de contribución	21%	Jefe de Ventas
2.4	Transparentar los Márgenes por Línea en función de los Costos Reales	Margen de contribución	21%	Jefe de Ventas
2.5	Control Presupuestal de Gastos	Margen de contribución	21%	Jefe de Ventas

PINTULATEX S.A.
ESTADO DE SITUACION
(En dólares)

	2003	2004	2005	2006	2007	Análisis Vertical		
						2003	2004	2005
Activos Corrientes								
Caja, Bancos & Inversiones Temporales	20,875	36,027	-1,399	66,568	241,782	2.9%	4.9%	-0.2%
Cuentas por Cobrar (Clientes)	628,400	643,994	689,512	995,437	1,025,549	86.5%	88.6%	90.5%
(-) Reserva para Ctas. Incobrables	0	-66,603	-66,603	-66,603	-66,603	0.0%	-9.2%	-8.7%
Otras Cuentas por Cobrar	23,983	86,820	101,756	100,048	87,786	3.3%	11.9%	13.4%
Inventarios	53,452	26,823	38,743	1,928	0	7.4%	3.7%	5.1%
Gastos Anticipados	0			203	0	0.0%	0.0%	0.0%
Total Activos Corriente	726,710	727,061	762,008	1,097,581	1,288,514	99.3%	99.7%	88.8%
Activo Fijo Neto	4,800	5,582	100,336	194,364	194,823	0.7%	0.8%	11.7%
(-) Depreciación Acumulada	0	-3,627	-4,467	-6,232	-10,071	0.0%	-0.5%	-0.5%
Total Activos No Corrientes	4,800	1,955	95,869	188,132	184,752	0.7%	0.3%	11.2%
TOTAL ACTIVO	731,510	729,016	857,878	1,285,713	1,473,266	100.0%	100.0%	100.0%
Pasivos Corrientes								
Proveedores	743,229	274,184	239,231	659,603	752,050	101.6%	37.6%	27.9%
Otras Ctas. por Pagar Cias Relacionadas		0	7,770	218	48	0.0%	0.0%	0.9%
Otras Cuentas por Pagar	16,240	13,323	88,407	85,382	162,139	2.2%	1.8%	10.3%
Total Pasivo Corriente	759,469	287,507	335,408	745,203	914,237	103.8%	39.4%	39.1%
TOTAL PASIVO	759,469	287,507	335,408	745,203	914,237	103.8%	39.4%	39.1%
PATRIMONIO								
Capital	1,000	500,000	500,000	500,000	500,000	0.1%	68.6%	58.3%
Reservas	27	27	27	8,798	18,129	0.0%	0.0%	0.0%
Superávit Ganancia / (Perdida) Anios Anterior	-22,175	-28,909	-58,518	-58,518	-58,518	-3.0%	-4.0%	-6.8%
Utilidad / Pérdida	-6,811	-29,609	80,961	90,231	99,419	-0.9%	-4.1%	9.4%
TOTAL PATRIMONIO	-27,959	441,509	522,469	540,510	559,029	-3.8%	60.6%	60.9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	731,510	729,016	857,878	1,285,713	1,473,266	100.0%	100.0%	100.0%

I	
2006	2007

5.2%	16.4%
90.7%	79.6%
-6.1%	-5.2%
9.1%	6.8%
0.2%	0.0%
0.0%	0.0%
85.4%	87.5%

15.1%	13.2%
-0.5%	-0.7%
14.6%	12.5%
100.0%	100.0%

51.3%	51.0%
0.0%	0.0%
6.6%	11.0%
58.0%	62.1%
58.0%	62.1%

38.9%	33.9%
0.7%	1.2%
-4.6%	-4.0%
7.0%	6.7%
42.0%	37.9%
100.0%	100.0%