



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Modelo Financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las  
Reencauchadoras: Caso Isollanta Cía. Ltda.**

**Autor:**

Luis Enrique Ulloa Gavilanes

**Director:**

Eco. Washington Bladimir Proaño Rivera

Cuenca - Ecuador

2018

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo principal plantear un modelo financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las reencauchadoras, con el cual se logrará identificar los niveles de necesidades operativas de fondos y la manera que dichas necesidades serán financiadas, sea a través del fondo de maniobra o recursos negociables, y de esta manera inducir en el sector para que esta metodología aplicada sea universal. Este trabajo se realizó mediante la aplicación de conceptos financieros apoyados en la doctrina e información recabada de una empresa reconocida en la rama del reencauche; y se ha concluido que un modelo sustentado en la gestión adecuada de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar; aporta a la creación de valor.

## ABSTRACT

The main objective of this paper was to propose a financial model to manage and optimize liquidity in retreading companies. It was possible to identify the levels of operational needs of funds and the way they could be financed. The options of working capital and negotiable resources were taken. It sought to induce this methodology in the sector to be universal. This work applied financial concepts supported by the doctrine and information collected from a recognized retreading company. It was concluded that a model based on the adequate management of accounts receivable, inventories and accounts payable; contributed to the creation of value.



A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by several loops and a final vertical stroke, is located in the bottom right corner.

Translated by:

Ing. Paúl Arpi

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Teodoro y Graciela que con su ejemplo y sus consejos han sido los gestores de las cosas buenas que me han pasado en la vida.

A mis abuelos que me han enseñado que la educación y las buenas formas que tiene una persona, es lo más importante.

Finalmente, a mi esposa Andrea que ha sido mi motivación para ser mejor todos los días y demostrarme que con trabajo, disciplina y compromiso, se pueden alcanzar los objetivos. El límite es el cielo.

*Luis Enrique Ulloa*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que en los momentos difíciles me ha sostenido y me ha levantado para ser más fuerte.

A mis padres que no me han dado la razón cuando me he quejado de las circunstancias por las que me ha tocado pasar y me han enseñado que las cosas buenas vienen después de un trabajo arduo y constante. Levantarse todos los días a seguir haciendo las cosas con pasión ha sido lo mejor que me ha pasado.

A mis familiares que han sido testigos de las batallas que he tenido que librar, pero que al final con su apoyo y ejemplo he podido superar.

A mi esposa que todos los días me da la oportunidad de levantarme junto a ella y cumplir nuestros sueños juntos.

Al Ing. Arturo Paredes, quién se ha convertido en mi mentor, por la experiencia y prácticas que aplica en su vida profesional y por la confianza que me ha brindado.

Al Eco. Bladimir Proaño que ha permitido nutrirme de sus conocimientos con paciencia y nobleza, pero sobre todo me ha dado lecciones de compromiso y responsabilidad.

*Luis Enrique Ulloa*

## Tabla de contenido

Capítulo 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....	11
1.1. La Liquidez y las Necesidades Operativas de Fondos. ....	11
<b>1.1.1. La Liquidez.</b> .....	11
1.2. Necesidades Operativas de Fondos (NOF) y el fondo de maniobra (FM). ....	19
Capítulo 2. INFORMACIÓN DE LA RAMA REENCAUCHADORA. ....	25
1.3. Información del sector. ....	25
1.4. Ingresos frente al PIB. ....	26
1.5. Empleo que genera el sector y la rama del reencauche. ....	27
1.6. Características de la actividad. ....	29
<b>1.6.1. Concentración geográfica.</b> .....	30
<b>1.6.2. Cadena de valor.</b> .....	30
<b>1.6.3. Las 5 fuerzas de Porter de la rama del Reencauche.</b> .....	32
<b>1.6.4. Flujo del proceso del reencauche.</b> .....	34
1.7. Importaciones y exportaciones del sector y rama del reencauche. ....	35
1.8. Empresas que marcan el ritmo. ....	38
<b>1.8.1. Continental Tire Andina S.A.</b> .....	42
<b>1.8.2. Conauto C.A.</b> .....	43
<b>1.8.3. Durallanta S.A.</b> .....	43
<b>1.8.4. Renovallanta S.A.</b> .....	44
<b>1.8.5. Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.</b> .....	45
<b>1.8.6. Isollanta Cía. Ltda.</b> .....	45
<b>1.8.7. Ecuaneumáticos S.A.</b> .....	46
<b>1.8.8. Reencauchadora Europea Reneu S.A.</b> .....	47
<b>1.8.9. Importadora de Accesorios y Neumáticos Imaneumagic Cía. Ltda.</b> .....	48
<b>1.8.10. Renbancllant Cía. Ltda.</b> .....	49
Capítulo 3. MODELO DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LIQUIDEZ. ....	52
3.1. Concepto de modelo de gestión financiera. ....	52
3.2. Importancia de un modelo basado en la optimización de liquidez .....	53
3.3. Beneficios de implementar un modelo de gestión de liquidez. ....	54
3.4. Construcción del modelo. ....	55
Capítulo 4. APLICACIÓN DEL MODELO. ....	67
3.5. Modelo financiero para gestionar y optimizar la liquidez caso Isollanta Cía. Ltda. ....	67
Capítulo 5. CONCLUSIONES. ....	78
5.1. Conclusiones y recomendaciones. ....	78
BIBLIOGRAFÍA. ....	81

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1:</b> Estado de Situación Financiera (Enfoque Contable) .....	13
<b>Ilustración 2:</b> Desglose común de las cuentas por cobrar. ....	15
<b>Ilustración 3:</b> Inventario de seguridad, punto y unidades de reposición. ....	16
<b>Ilustración 4:</b> Composición del ACTIVO en una empresa comercial.....	17
<b>Ilustración 5:</b> Composición común de gastos acumulados por pagar .....	19
<b>Ilustración 6:</b> Estado de Situación Financiero (Enfoque financiero). ....	20
<b>Ilustración 7:</b> Visualización del fondo de maniobra (Enfoque financiero). ....	23
<b>Ilustración 8:</b> Ubicación de la rama reencauchadora en la industria manufacturera.	26
<b>Ilustración 9:</b> Desarrollo del empleo en la rama de fabricación de productos de caucho. ....	29
<b>Ilustración 10:</b> Concentración geográfica de reencauchadoras y/o vinculadas.....	30
<b>Ilustración 11:</b> Cadena de valor de las empresas reencauchadoras. ....	31
<b>Ilustración 12:</b> Las 5 fuerzas de Porter de la rama del reencauche .....	33
<b>Ilustración 13:</b> Proceso del Rencacuche.....	35
<b>Ilustración 14:</b> Evolución de las importaciones en la Industria Manufacturera 2009-2015.....	35
<b>Ilustración 15:</b> Evolución de las importaciones en la rama fabricación de productos de caucho 2009-2015 .....	36
<b>Ilustración 16:</b> Ventas Continental Tire Andina 2014-2016 .....	42
<b>Ilustración 17:</b> Ventas Conoauto C.A. 2014-2016 .....	43
<b>Ilustración 18:</b> Ventas Durallanta S.A. 2014-2016. ....	44
<b>Ilustración 19:</b> Ventas Renovallanta S.A. 2014-2016. ....	44
<b>Ilustración 20:</b> Ventas Reencauchadora de la Sierra 2014-2016.....	45
<b>Ilustración 21:</b> Ventas Isollanta Cía. Ltda. 2014-2016. ....	46
<b>Ilustración 22:</b> Ventas Ecuaneumáticos S.A. 2014-2016. ....	47
<b>Ilustración 23:</b> Ventas Reencauchadora Europea Reneu S.A. 2014-2016 .....	48
<b>Ilustración 24:</b> Ventas Imaneamagic Cía.Ltda. 2014-2016.....	48
<b>Ilustración 25:</b> Ventas Renbancllanta Cía.Ltda. 2014-2016.....	49
<b>Ilustración 26:</b> Ventas Top Ten Reencauchadoras (2014-2016).....	50
<b>Ilustración 27:</b> Importancia de un modelo basado en la optimización de la liquidez. ....	53
<b>Ilustración 28:</b> Relación Costo Almacen vs Costo financiero CXC 2014-2018* .....	73
<b>Ilustración 29:</b> Relación NOF-FM Isollanta Cía. Ltda. ....	74
<b>Ilustración 30:</b> Análisis de liquidez 2018 Isollanta Cía. Ltda. ....	74

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Activo circulante y Pasivo circulante 2016 Nitrollanta Cía. Ltda. ....	21
<b>Tabla 2:</b> Evolución del PIB e Industria Manufacturera .....	27
<b>Tabla 3:</b> Evolución del empleo en la industria y empresas fabricantes de productos de caucho .....	28
<b>Tabla 4:</b> Relación Importación- Exportación de la Industria Manufacturera 2009-2015.....	37
<b>Tabla 5:</b> Importaciones Partida Arancelaria No.4012.90.41.00.....	37
<b>Tabla 6:</b> Pareto de Importaciones Partida Arancelaria No.4012.90.41.00.....	39
<b>Tabla 7:</b> Empresas referentes de la rama del reencauche en el Ecuador.....	41
<b>Tabla 8:</b> Plantilla de ingreso información para modelo de gestión y optimización de liquidez en las reencauchadoras. ....	58
<b>Tabla 9:</b> Plantilla de ingreso información del Estado de Resultados para modelo de gestión y optimización de liquidez en las reencauchadoras.....	59
<b>Tabla 10:</b> Plantilla de ingreso de gestión en las diferentes cuentas que intervienen en el modelo NOF-FM.....	59
<b>Tabla 11:</b> Plantilla de ingreso de información estratégica y de visualización de información financiera proyectada.....	60
<b>Tabla 12:</b> Plantilla de ingreso de información relevante.....	61
<b>Tabla 13:</b> Versión Rápida de flujo de caja 2018* .....	62
<b>Tabla 14:</b> Tabla de resultados e indicadores financieros. ....	63
<b>Tabla 15:</b> Instructivo asistente de gestión en cuentas por cobrar.....	64
<b>Tabla 16:</b> Instructivo asistente de gestión en inventarios. ....	65
<b>Tabla 17:</b> Instructivo asistente de gestión en cuentas por pagar. ....	65
<b>Tabla 18:</b> Aplicación del Modelo de Gestión Financiera en Isollanta Cía. Ltda. ....	69
<b>Tabla 19:</b> Control de cambios en Isollanta Cía. Ltda.....	71
<b>Tabla 20:</b> Información estratégica y financiera Isollanta Cía. Ltda. ....	71
<b>Tabla 21:</b> Información relevante Isollanta Cía. Ltda. ....	72
<b>Tabla 22:</b> Indicadores Financieros Isollanta Cía. Ltda .....	72
<b>Tabla 23:</b> Versión rápida del flujo de caja 2018" Isollanta Cía. Ltda .....	73
<b>Tabla 24:</b> Modelo financiero aplicado a Isollanta Cía. Ltda. (Proyección 2018) .....	76

## INTRODUCCIÓN

Entre el amplio número de pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, que se encuentran registradas en la Súper Intendencia de Compañías, cuesta encontrar un porcentaje alto y considerable que permita aseverar, que mencionadas empresas cuentan con una planificación financiera ordenada, equilibrada y coherente; peor aún el manejo de modelos que aporten a la gestión de la liquidez, aspecto financiero más importante (dependiendo de la circunstancia) inclusive que la misma rentabilidad.

Este trabajo de titulación busca plantear un modelo financiero que permita gestionar y optimizar la liquidez en las empresas de la rama del reencauche, enfocado en cubrir las obligaciones en el corto plazo sin sobresaltos y al mismo tiempo pretende que dicha optimización se traduzca en mayor valor y generación de riqueza para los accionistas y los diversos grupos de interés.

En el primer capítulo se describirán los conceptos relacionados con la liquidez, las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra; conceptos en los que se sustentará el modelo planteado. También se graficarán los estados financieros desde el punto de vista contable y financiero, aspecto fundamental que permitirá diferenciar el uno del otro y de esta manera fortalecer la visión financiera en los temas de corto plazo.

En el segundo capítulo se realizará la identificación del sector industrial al que pertenece la rama del reencauche, la evolución de los ingresos con los que han aportado el sector y la rama estudiada, y la representatividad que éstos tienen frente al total de la economía. Además, se analizará las plazas de empleos que generan tanto la rama, como el sector; esto acompañado de la cadena de valor de la actividad, con su descripción respectiva. Será importante identificar la concentración geográfica de las empresas y las razones de su concentración. También se describirán las fuerzas de Porter de la rama reencauchadora y cómo es el proceso de la línea de producción. Finalmente se describirán las empresas que marcan el ritmo y los criterios que se tomaron en cuenta para dicha identificación.

En el tercer capítulo se procederá a definir el modelo de gestión financiera y se describirá la construcción del modelo. Microsoft Excel será el software que se utilizará para realizar el diseño de las tablas en las que se ingresará la información relevante,

estratégica y financiera que permitirán gestionar los datos en la matriz llamada control de cambios, la cual simulará una proyección en ventas y los recursos necesarios para lograr ese objetivo.

En el cuarto capítulo se validará el modelo con el ingreso de la información de la empresa Isollanta Cía. Ltda., y se podrá identificar la proyección de ventas que esperan los directivos para el año 2018 y como gestionarán los recursos necesarios para lograr los resultados planteados. Como apoyo también se graficará el costo que implica el almacenamiento de determinado nivel de inventarios y el costo que genera financiar las cuentas por cobrar. Los resultados se visualizarán en gráficos y tablas, las cuales ayudarán al tomador de decisiones de la empresa a elegir la mejor opción financiera para gestionar de la mejor manera las cuentas del corto plazo.

Finalmente se concluirá que el encargado del funcionamiento de finanzas operativas en la empresa es el Gerente o Responsable Financiero, con la premisa de que para la gestión de las cuentas del corto plazo se requiere una colaboración de todos los departamentos y actores de la organización. Al final del día es importante tener en cuenta que el Financiero depende de la gestión de ventas, ésta a su vez de producción, la cual depende del talento de su personal; y todos tienen corresponsabilidad de la seguridad financiera de la compañía.

## **Capítulo 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

En este primer capítulo se sintetizará las definiciones y cálculos de la liquidez, así como también cada una de las cuentas que aportan para dicho cálculo, y cómo éstas podrían aportar a un adecuado manejo y tratamiento de la liquidez en las organizaciones. Es importante anticipar que se citarán a reconocidos autores conjuntamente con el criterio experiencial del autor del presente documento. La liquidez será analizada desde el punto de vista técnico y práctico; después se procederá a desarrollar las diferentes acepciones de las necesidades operativas de fondos (NOF) y del fondo de maniobra (FM), así como el contraste de los conceptos contable y financiero en lo que concierne al Activo Corriente. Finalmente se aplicará la fundamentación teórica en un ejemplo.

### **1.1. La Liquidez y las Necesidades Operativas de Fondos.**

#### **1.1.1. La Liquidez.**

Es muy común escuchar el término liquidez en el mundo de los negocios, en el sector financiero y hasta en la vida cotidiana. Tal es el uso de dicho término que se ha perdido la reflexión de la importancia de su significado lo que está detrás de la empresa para lograr que este ratio resulte positivo, y de esta manera permita sostenibilidad en el largo plazo; más no únicamente el cumplimiento de las obligaciones en el corto plazo.

Según Baca (2006) indica que “la liquidez se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento” (p.16). Es importante analizar el término puesto que un idóneo manejo de este concepto, permitirá con seguridad seguir con las operaciones por mucho tiempo, y no únicamente en un año. Desde un punto de vista del simple cálculo, la liquidez puede medirse por medio de las siguientes fórmulas:

#### **Prueba de liquidez (PL):**

$$PL= AC/ PC$$

En donde PL= Prueba de liquidez, AC= Activo corriente y PC= Pasivo corriente.

**Prueba ácida:**

$$PA = (AC - I) / PC$$

2

En donde PA= Prueba ácida, AC= Activo corriente, I= Inventario y PC= Pasivo corriente.

Con base a las fórmulas *1* y *2* se podría concluir que toda empresa que tenga un resultado superior a 1, es una entidad que cuenta con la posibilidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo sin contra tiempo alguno; sin embargo es necesario realizar un análisis profundo de las cuentas que componen tanto el activo corriente como el pasivo corriente para aseverar que lo anterior es realmente cierto, caso contrario será un argumento más, entre los tantos argumentos escuetos que varios planificadores y responsables financieros expresan.

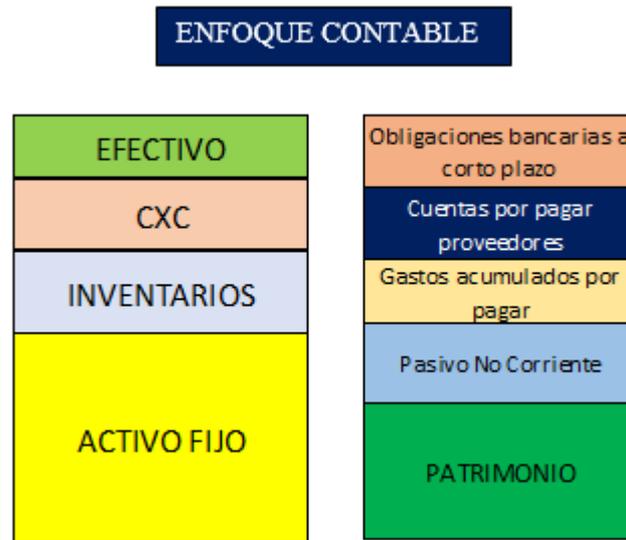
Las definiciones de cada una de las cuentas que inciden en la robustez (o no) de la liquidez, son importantes puesto que cada una de ellas cumplen un papel fundamental, en el beneficio que el indicador de liquidez quiere proporcionar a la seguridad financiera<sup>1</sup> de una organización; para esto se repasará con detenimiento cada una.

El activo corriente básicamente se encuentra compuesto por tres grandes cuentas: efectivo y/o bancos, cuentas por cobrar e inventarios. Cada cuenta tiene su función y desempeña un rol fundamental, sería un error pretender que las compañías logren indicadores satisfactorios de liquidez si no manejan políticas de efectivo mínimo de caja, políticas de manejo de inventarios y, procedimientos en las aprobaciones de crédito y recuperaciones de cartera. Es importante también indicar que dichas políticas estarán en función a las características propias de cada negocio, así como en la capacidad de los colaboradores para emitir políticas que coadyuven a la minimización de los costos y a la generación de valor. En el gráfico 1 se demuestra la composición “natural” desde un punto de vista contable, del estado de situación financiera.

---

<sup>1</sup> Cubrir obligaciones en el corto plazo, así como los gastos esenciales. Realizar un análisis crítico de las cuentas que intervienen en el indicador de liquidez con la finalidad de gestionar dichas cuentas, y que éstas generen el mayor valor a las organizaciones.

### Ilustración 1: Estado de Situación Financiera (Enfoque Contable)



*Realizado por: Luis Enrique Ulloa*

*Fuente: Finanzas para directivos (Martínez, 2015)*

**1.1.1.1 Efectivo y/o bancos.-** Hace referencia al dinero de disponibilidad inmediata que se tenga sea en la caja y/o bancos. En lo que concierne al efectivo, existen empresas que manejan políticas de un nivel óptimo o mínimo en sus cuentas dependiendo del tamaño de la empresa y la actividad de la misma. Entre algunas de las prácticas que manejan los empresarios y/o responsables financieros consiste en mantener un nivel mínimo de efectivo en función de sus ingresos, otros a su vez, mantienen la misma relación pero toman como dato base sus gastos operativos, etc. La valía que los encargados de las finanzas deben darle al efectivo es fundamental puesto que si el valor (que ellos consideran mínimo) es elevado, es posible que se esté disminuyendo la rentabilidad, considerando el principio del costo de oportunidad.

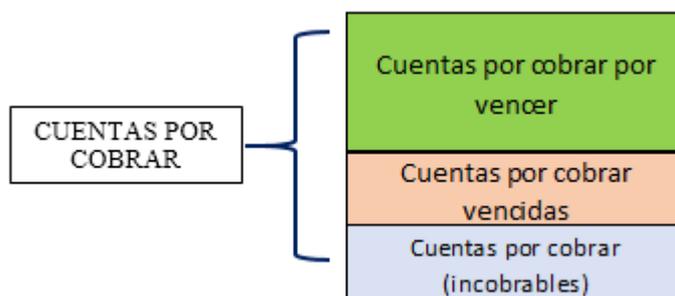
**1.1.1.2 Cuentas por cobrar.-** Las cuentas por cobrar (CXC en adelante) al corto plazo, desde un punto de vista contable se pueden considerar a las ventas a crédito que se realizan con un plazo menor a 1 año. Esta definición puede verse refutada (en algunos casos) por los gerentes que consideran que financieramente las cuentas por cobrar en el corto plazo deben ser plazo no mayor a 1 semana; lo anterior puede caer en el punto de la exageración, pero si se reflexiona no es tan descabellado, por ejemplo: una empresa productora de bisutería con una nómina por pagar, insumos por cubrir, impuestos por cancelar y varios otros rubros por cancelar, prestará mucha más atención a sus CXC semanales, dado su necesidad de cumplir obligaciones; que una empresa que produzca aviones en donde su interés por las CXC semanales no sea tan urgido, dado su ciclo de producción.

Adicional, no es suficiente un % elevado de CXC vs el Activo Total, para considerar que es una “cartera sana”, atrás de este término acuñado por muchos, debería estar un análisis crítico del tiempo que tienen la cartera y de la posibilidad de recuperación; varios son los casos en los que las empresas cuentan con CXC considerables pero su índice de morosidad es importante. Resulta imperante contar con procesos de aprobaciones de crédito y facturación que coadyuven a que dicha recuperación sea posible y no afecten la posición de la empresa, al facturar a empresas o personas naturales que no cuenten con la solvencia necesaria que garanticen en cierta medida, la recuperación de lo invertido más la rentabilidad prevista de cierta negociación. El tener equipos multidisciplinarios en la realización de procesos de aprobaciones de crédito, ayudarán a que los procesos sean más simples, más entendibles y sobre todo reflexionarán todas las partes involucradas en la importancia de conceder créditos a los clientes.

Los procesos claros son la receta para que las aprobaciones de crédito se cumplan a carta cabal y sobre todo se respeten los plazos establecidos. Tampoco es conveniente para ninguna institución, empezar a recuperar sus recursos 2 o 3 meses después del crédito concedido (tomando como ejemplo la productora de bisutería), esto afectará a su ciclo operativo y por ende desembocará a que la empresa deba solicitar recursos financieros a terceros, para poder cumplir con sus proveedores o Bancos. Lo antes mencionado puede obligar a la compañía a utilizar de manera exagerada el sobregiro,

al generar saldos promedios negativos en sus cuentas y al mismo tiempo causar una impresión poco favorable a los Bancos sobre la posición financiera de la misma. En el gráfico 2 se revisa la clasificación el desglose más común que se maneja en cuentas por cobrar.

**Ilustración 2:** Desglose común de las cuentas por cobrar.

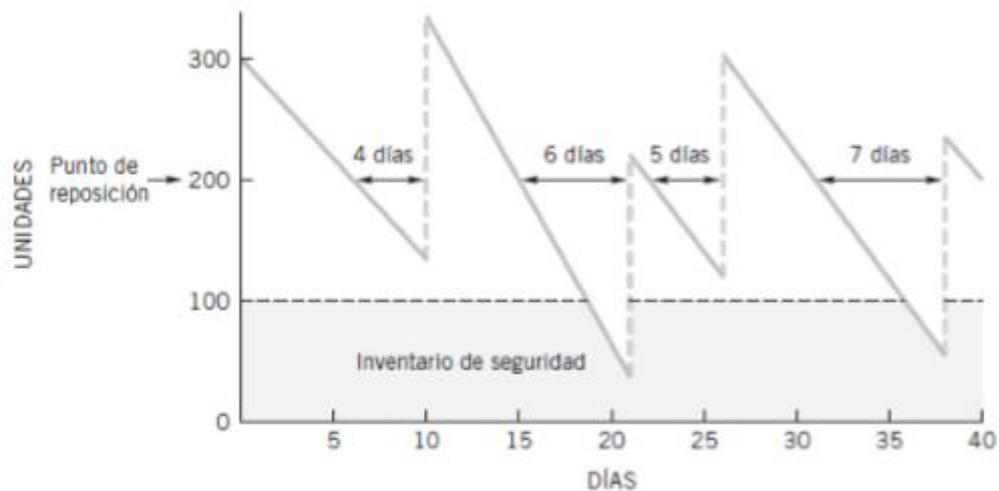


*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

*Fuente:* Finanzas para directivos (Martínez, 2015)

**1.1.1.3 Inventarios.-** Para Van Horne (2010) “Los inventarios forman el vínculo entre la producción y la venta de un producto” (p.263). Van Horne otorga la definición más básica y simple de lo que se trata inventarios en cuanto a una unidad económica se refiere, sin embargo se debe identificar qué tipo de inventario es y su aplicación; es decir si se trata de inventario de materia prima, inventario de trabajos en proceso, inventario en tránsito o inventario de producto terminado. Es importante realizar énfasis en el tránsito de la mercadería en vista de que el encargado de producción considerará lo antes mencionado para planificar que la planta no se desabastezca. Los tipos de inventarios se podrán identificar claramente dependiendo de la actividad de la empresa y si están o no en bodega. En el caso de las importadoras, se puede verificar la fecha de llegada de la mercadería por medio del conocimiento de embarque (Bill of Lading por sus siglas en inglés), con base en lo anterior se considerará inventario en tránsito o no. Más allá del estado del inventario, desde el punto de vista financiero se requiere que el manejo y reposición del mismo, esté sustentado en aspectos que son propios de cada negocio como son: actividad de empresa, el inventario de seguridad, punto de reposición y cantidades a reponer. En el gráfico 3 se muestra lo antes mencionado:

**Ilustración 3:** Inventario de seguridad, punto y unidades de reposición.



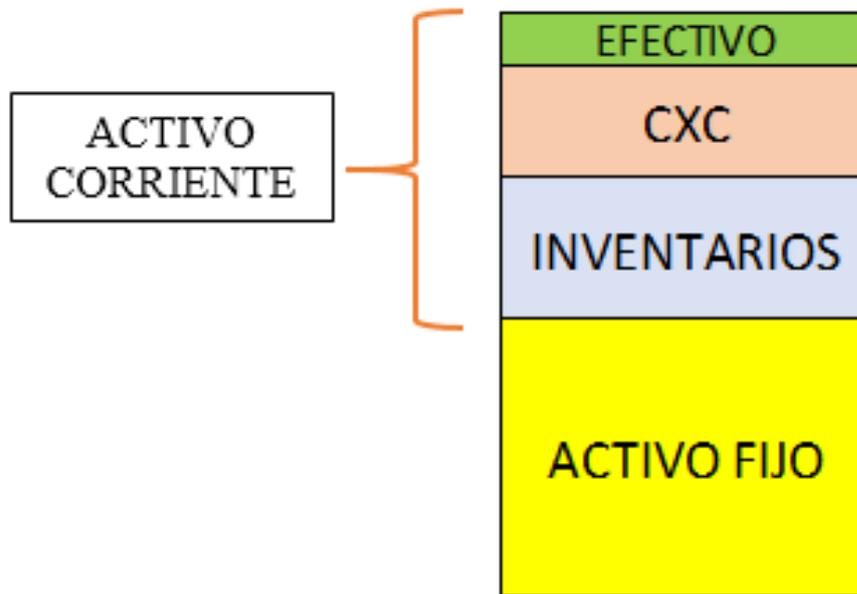
*Realizado por:* James C. Van Horne.

*Fuente:* Fundamentos de Administración Financiera XIII edición.

Adicional, los inventarios constituyen un foco de atención especial en cuanto al control se refiere. En algunos casos esta cuenta representa el activo más importante de las organizaciones ya que la mayor parte de la inversión está en dicha cuenta, para minimizar el riesgo las empresas deben realizar controles que permitan precautelar los intereses de los accionistas; uno de ellos es el método ABC que consiste en realizar una clasificación por el valor monetario de los mismos, es decir los inventarios “A” sean los que representan la mayor inversión y así sucesivamente con B y C (Van Horne, 2010). Algunos de los controles que se pueden aplicar en la operatividad de los inventarios son: conteos físicos, contratar una póliza de seguro, realizar entregas de mercancías mediante una orden de requisición, consignación, etc.

Adicional, se podría indicar que los inventarios son causantes de equilibrio, ya que como lo indica Suarez (1998) son una especie de “embalses” que mantienen equilibrados los flujos reales de entrada y salida. El gráfico (4) que se presenta a continuación representa el ACTIVO de una empresa comercial al mayoreo, se puede apreciar que la mayor parte de la inversión a corto plazo se encuentran en cuentas por cobrar e inventarios; esto puede cambiar dependiendo de la naturaleza del negocio y aspectos que no controla directamente la organización.

**Ilustración 4:** Composición del ACTIVO en una empresa comercial



*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Súper Intendencia de Compañías.*

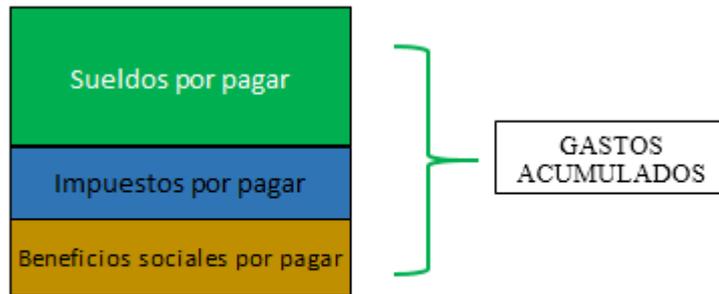
El financiamiento de las operaciones en el corto plazo se registran en el pasivo corriente y básicamente la conforman 3 cuentas: obligaciones bancarias de corto plazo, cuentas por pagar (proveedores) y gastos acumulados por pagar. En las cuentas antes mencionadas se apalanca la mayor parte de la operación de una empresa en un plazo menor a un año, la proporción que éstas representen en el balance dependerá de las condiciones de pago con los proveedores, capacidad de endeudamiento mediante líneas de crédito, planificación tributaria, análisis costo- beneficio, etc. Para mayor claridad se definen a continuación:

**1.1.1.4 Obligaciones bancarias de corto plazo.-** En el argot bancario y/o financiero común se conoce como las deudas que la empresa contrae con las instituciones financieras en el corto plazo. Este tipo de financiamiento requiere aprobaciones puntuales de crédito o en muchos casos de líneas de crédito estructuradas dependiendo de las necesidades operativas de fondos que presenten las empresas en sus estados financieros. Existe una desventaja en esta forma de financiamiento ya que tiene un costo explícito y que al final del ejercicio se ve reflejado en la disminución de rentabilidad, sin embargo, muchos planificadores tributarios sostienen que dependiendo de un correcto análisis de costo beneficio y una adecuada planificación tributaria, es posible que dicho costo sirva para disminución de impuestos.

**1.1.1.5 Cuentas por pagar (proveedores).-** Obligaciones que se generan por medio de una factura, nota de pedido o *bill of lading* en el caso de las importaciones; mencionadas obligaciones tienen como beneficiario a los proveedores y terceros que provean a la compañía sea con producto terminado y/o insumos de materias primas. Al considerar el aspecto financiero se busca en lo posible trabajar con el dinero de terceros, en este caso de los proveedores, puesto que no implica un costo financiero que conlleve la deuda contraída.

**1.1.1.6 Gastos acumulados por pagar.-** Conforme a lo indicado por Van Horne (2010) “los gastos acumulados son erogaciones de fondos que recaen en el pago de la nómina, beneficios sociales e impuestos” (p.123). Si es bien la empresa logra un plazo para cancelar mencionados rubros; los acreedores de este tipo de financiación no esperan como puede hacerlo el proveedor. En el caso de los sueldos, los empleados no pueden esperar sino hasta un tiempo prudencial en vista de que dependen de su nómina para subsistir. En lo que concierne a los beneficios sociales y los impuestos existen acreedores que no esperan un día de mora, y si es que existe dicha mora, los costos generados por la misma son elevados como lo es con la Seguridad Social y con el Estado. En el gráfico 5 se desglosa la composición de esta cuenta.

**Ilustración 5:** Composición común de gastos acumulados por pagar



*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Súper Intendencia de Compañías.*

**1.2. Necesidades Operativas de Fondos (NOF) y el fondo de maniobra (FM).**

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) son un concepto conocido universalmente, lo curioso radica en que mencionado concepto se ha convertido y forma parte de una disyuntiva en la que los responsables financieros confunden NOF con liquidez y viceversa, lo importante es reconocer que no son lo mismo. Conforme lo indica Martínez (2016) “Las NOF son las inversiones netas necesarias que realiza la empresa para poder llevar a cabo las operaciones corrientes de su ciclo de explotación<sup>2</sup>” (p. 7). Las diferencias empiezan desde el término acuñado en los dos conceptos, por un lado la liquidez es un indicador, mientras que las NOF son inversiones que las compañías financian con su fondo de maniobra y con obligaciones bancarias en caso de que el primero no sea suficiente (Martínez, 2016).

Uno de los objetivos de una empresa debe ser minimizar la inversión en NOF con la finalidad de lograr un ciclo operativo con la menor inversión posible. La mayoría de empresas no cuentan con financiamiento espontáneo que sea suficiente y no verse avocados en la necesidad de financiar con recursos negociados, los mismos que repercuten al final del período por el costo financiero.

En algunos casos resulta necesario realizar una diferencia de la “ubicación” que tiene en el balance las NOF, ya que sería fácil indicar que las necesidades operativas de fondos son igual a la liquidez, y esto no es así. Las NOF deben ubicarse en el lado del

---

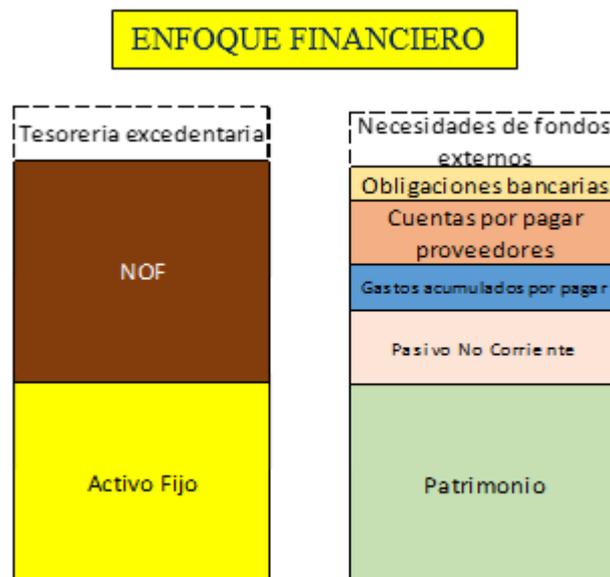
<sup>2</sup> Se entiende por ciclo de explotación al tiempo que se tarda en recuperar una unidad monetaria invertida en la actividad típica de una empresa. Tomado del Libro *El análisis de la liquidez: fondo de maniobra y necesidades de Fondos* (Gurriarán, 2004).

activo, como hemos dicho anteriormente son inversiones que se realizan para las operaciones y desenvolvimiento normal de funciones en una organización; operaciones en las que no intervienen las decisiones estratégicas, más no así en el financiamiento de Activos Fijos (AF) que requiere un análisis y aprobación de la dirección (Martínez, 2015).

El reto es identificar niveles óptimos de NOF que requiere una organización, dada su actividad y coyuntura propia del sector en el que se desenvuelve; lo que sí es una realidad es que el nivel de necesidades operativas de fondos podría estar en función a las ventas, puesto que están inmersas las cuentas que la componen (caja, CXC e inventarios), por lo que no resulta una locura pensar que si las ventas incrementan, lo harán también sus cuentas por cobrar y sus inventarios.

A continuación se presenta el contraste del gráfico 1 al presentar el Estado de Situación desde el punto de vista financiero aplicando el concepto NOF:

**Ilustración 6:** Estado de Situación Financiero (Enfoque financiero).



**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa

**Fuente:** Finanzas para directivos (Martínez, 2015)

El reto de los encargados de áreas o departamentos financieros es justamente controlar y gestionar las NOF, puesto que dicho reto se apoya en los beneficios que puedan lograr directrices eficaces sobre las NOF y lograr niveles óptimos de inversión que permitan generar rentabilidad, la liquidez que las organizaciones requieren y la garantía de que la solvencia en el corto plazo es un hecho (Martínez, 2016).

El cálculo de las NOF, se lo obtiene a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{NOF: ACO} - \text{PCO} \quad \boxed{3}$$

En donde NOF: Necesidades operativas de fondos, ACO: Activo circulante operativo, PCO: Pasivo circulante operativo.

Para fines de comprobación se detalla un ejemplo, en el cual, una empresa dedicada a la importación y comercialización de neumáticos que cuenta con las siguientes cifras en sus balance

**Tabla 1:** Activo circulante y Pasivo circulante 2016 Nitrollanta Cía. Ltda.

Efectivo	\$ 138.349	Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 31.913
Cuentas por cobrar	\$ 671.666	Gastos acumulados por pagar	\$ 77.571
Inventario	\$ 602.125	Obligaciones bancarias CP	\$ 671.592
Otros activos circulantes	\$ 99.487	<b>Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 781.075</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>\$ 1.511.627</b>		

*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Impuesto a la Renta 2016 Isollanta Cía. Ltda.*

La inversión que la empresa debe realizar en NOF se obtiene al aplicar la fórmula 3:

$$\text{NOF: } \$1,511.627 - \$109.484 = \$1'402.143$$

La empresa deberá invertir \$1'402.143 en NOF.

Sería imposible pensar que el concepto de las NOF no se sostenga y complemente en el Fondo de Maniobra (FM en adelante), puesto que éste es el responsable de financiar dichas necesidades operativas de fondos, en la mayoría de casos con ayuda de recursos negociados en las instituciones financieras y que genera un costo financiero que afecta la rentabilidad de las organizaciones. El objetivo de los líderes en las organizaciones es generar el máximo valor para sus accionistas, la pregunta sería: ¿Gestionar las NOF y Fondo de Maniobra aportan al objetivo?, la respuesta inequívoca es rotundamente sí..!

Desde el simple cálculo y según lo indica Martínez (2016) en su tesis doctoral el fondo de maniobra sugiere obtener de la siguiente manera:

$$FM = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante} \quad \boxed{4}$$

En los primeros párrafos de este documento se hace un llamado a las interpretaciones críticas y reflexivas de los términos que se utilizan constantemente en el argot financiero y es por esto que la fórmula planteada anteriormente puede ser refutada, en vista de que dicho planteamiento apoya a la aseveración de que lo único que serviría es que el FM sea positivo y nada más; eximiendo de todo análisis al estado de las cartera y/o inventarios.

Con base en lo anterior Martínez (2015) plantea la siguiente ecuación:

$$FM = \text{NOF} + \text{Excedentes de caja} \quad \boxed{5}$$

Uno de los principales objetivos de los Financieros es identificar en donde se encuentran los costos que no permiten incrementar el valor en las organizaciones; es fácil indicar que debe existir un equilibrio entre las NOF y FM. El Equilibrio al que se hace referencia es lograr que las NOF no sean demasiado elevadas con respecto al FM y que las empresas se vean en la necesidad de financiar con crédito que implique un costo financiero. La interrogante es el ¿Cómo? Si se reflexiona y analiza el % de participación que tienen las CXC en el balance, así como el excesivo stock en las bodegas; podríamos confirmar o asombrarnos en que existe cartera vencida y en algunos casos hasta incobrable o stocks innecesarios en el portafolio y que generan costos de almacenamiento. Las antes mencionadas son solamente algunas de las acciones que se pueden aplicar para evitar pérdidas por la falta de control en la relación NOF-FM.

En contraste con lo anterior y al considerar que el FM es un concepto de planteamiento y no de funcionamiento, para Faus (2003) una de las fórmulas que pueden aplicarse sería la siguiente:

$$FM = \text{Recursos permanentes} - \text{inmovilizado neto} \quad \boxed{6}$$

A continuación se presentan 2 enfoques (contable y financiero) para analizar el fondo de maniobra.

**Ilustración 7:** Visualización del fondo de maniobra (Enfoque financiero).



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

*Fuente:* Finanzas operativas (Faus, 2003)

Al continuar con el mismo ejemplo de la página antecedente, si se decidiese calcular el FM, se debe aplicar la fórmula 4 y el resultado será el siguiente:

$$FM = \$1'511.627 - \$781.075 = \$730.552$$

A lo largo de este trabajo de titulación se ha repetido la palabra reflexión y eso se aplicará con estos resultados, puesto que no sirven de nada simples datos fríos si no se sabe interpretar con criterio y más aún con las posibles soluciones que se deberían tomar para mejorar dichos resultados y todo lo que conlleva lo mismo. Adicional y considerando que el cálculo anterior fue refutado, se aplicará la fórmula 5:

$$FM = \$1'402.143 + \$138.349 = \$1'540.492$$

En el modelo de estudio que se desarrolla se aplicarán conceptos que vayan de la mano con los planteamientos de la empresa, por lo tanto para el cálculo del fondo de maniobra se aplicará la fórmula 6, en el caso del ejemplo sería el siguiente:

$$FM = \$2'132.730 - \$971.530 = \$1'161.200$$

Las NOF en las que debe invertir la empresa son \$1'402.143 y al considerar la aplicación de la fórmula 6; la empresa cuenta con un FM de \$1'161.200. Se puede concluir que la empresa tiene un déficit de tesorería, en vista de que tiene que negociar recursos por \$240.943 (NOF - FM) para financiar el total de sus NOF. Dependiendo del nivel de líneas de crédito aprobadas con los que cuente la compañía, se podría aplicar a un crédito bancario, sin embargo, el llamado para el departamento financiero sería realizar un análisis exhaustivo del estado de las cuentas por cobrar e inventarios de la organización para confirmar que los plazos de cobro se están cumpliendo y que

sus inventarios son considerados de fácil colocación o como lo llaman algunos empresarios, inventarios tipo “A”.

Para finalizar este capítulo es importante concluir que las necesidades operativas de fondos son inversiones que las empresas realizan para el desenvolvimiento continuado de las operaciones, dichas inversiones deben financiarse mediante el fondo de maniobra y en algunos casos de la deuda bancaria en el corto plazo. También se ha podido constatar la importancia de cada cuenta que subyacen en los conceptos antes mencionados como son: efectivo y/o bancos, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar (proveedores) y gastos acumulados; y cómo estas cuentas con una adecuada gestión pueden aportar a que la empresa cuente con niveles excedentarios o deficitarios de tesorería, los mismos que podrían convertirse en inversiones adicionales al giro de negocio que generen rentabilidad o que produzcan serios problemas de liquidez, comprometiendo la sostenibilidad en el largo plazo de la organización.

Las empresas entregarán los resultados que sus colaboradores y líderes gestionen; estos resultados son producto de varias estrategias aplicadas en el financiamiento de las operaciones de corto plazo, las cuales permitan generar robustez financiera y una reputación incomparable en el sector que se desarrollen, puesto que estarán en condiciones de hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto, como en el largo plazo. Estas organizaciones son las porta estandarte de su sector y las que al final del día marcan el ritmo de la carrera en cuanto a cuota de mercado, condiciones de pago, políticas de cobro e innovación se refiere. Resulta fundamental que todos los directivos, sean estos comerciales, productivos, financieros y de gestión de talento humano, entiendan la importancia que estos conceptos implican, de manera que la responsabilidad del financiamiento no sea del Gerente Financiero, sino se aplique una corresponsabilidad de todas las áreas para lograr los objetivos estratégicos que la dirección se ha planteado.

## **Capítulo 2. INFORMACIÓN DE LA RAMA REENCAUCHADORA.**

En este segundo capítulo se realizará la identificación del sector al que pertenece la rama del reencauche acompañada de una breve descripción del mismo. Se analizará los ingresos que la industria ha aportado frente al total del PIB y la evolución de estos en los últimos años. Se describirá el empleo que la rama y la industria generan en el total de la economía. También se analizarán las características propias de la actividad, la concentración geográfica de las plantas y las posibles razones por las que existe aglomeración de estas empresas en determinada ciudad. Se describirá la cadena de valor de las empresas del reencauche y se realizará un análisis de las Fuerzas de Porter que se aplican en dicho sector. Es importante añadir que se plasmará el gráfico que detalla el proceso del reencauche, de manera que permita al lector entender el contexto del tema en estudio. Las importaciones y exportaciones que implica esta industria y el sub sector de las empresas que se dedican a la fabricación de productos de caucho, hasta llegar a las importaciones registradas en el 2016 de las reencauchadoras específicamente de la banda de reencauche. Adicional se analizará el nivel de exportaciones que se genera en el sector manufacturero. Además, se identificarán las empresas que son las que marcan el ritmo del sector y cómo este se concentra en términos de ventas.

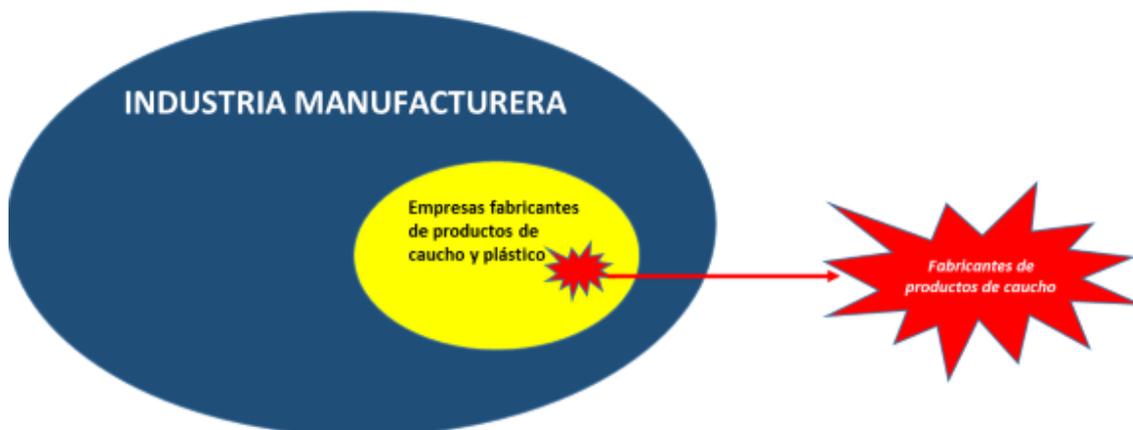
### **1.3. Información del sector.**

Para determinar el sector al que pertenece la rama del reencauche, se ha revisado la página del Banco Central del Ecuador, en la cual se detalla la gran clasificación de sectores económicos, los cuales son: Agricultura, Explotación de minas y canteras, Industrias manufactureras, Suministro de energías, Distribución de agua, Construcción, Comercio, Transporte, Alojamiento, Información, Financieras, Inmobiliaria, Científico técnico, Administrativos, Administración pública, Enseñanza, Salud humana, Arte y Otros servicios.

Una vez identificados los sectores podemos concluir en que la rama del reencauche se encuentra inmerso en el sector de la Industria Manufacturera, dada la vinculación directa que tiene la mano de obra con la actividad anteriormente mencionada. Según el portal del INEC, el sector del reencauche está clasificado con la codificación C221

que corresponde a la *INDUSTRIA MANUFACTURERA* → *Fabricación de productos de caucho y plástico* → *Fabricación de productos de caucho*.

**Ilustración 8:** Ubicación de la rama reencauchadora en la industria manufacturera.



*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.*

#### 1.4. Ingresos frente al PIB.

Con base en los datos registrados en el Banco Central del Ecuador al año 2016, los ingresos que registró la industria manufacturera representaron el 14% (\$13 mil millones) del total del PIB (\$97.8 mil millones), presentando un incremento en su participación desde el año 2013, en el que representaba el 13% (\$11.9 mil millones) del PIB de aquel año (\$95 mil millones). Esta participación se incrementó en el 2014, año que registró el 14% con respecto al PIB. Es importante mencionar esto, en vista de que en años anteriores (2009 – 2012) la participación fue del 12% frente al producto interno bruto. Son aproximadamente 8000 empresas que componen el sector manufacturero. A continuación se presenta un gráfico con la evolución que ha experimentado tanto el PIB como el sector:

**Tabla 2:** Evolución del PIB e Industria Manufacturera



Evolución del PIB e Industria Manufacturera 2009 - 2016								
Cuentas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto Interno Bruto	\$ 62.519.686	\$ 69.555.367	\$ 79.276.664	\$ 87.924.544	\$ 95.129.659	\$ 102.292.260	\$ 100.176.808	\$ 97.802.211
Industria Manufacturera	\$ 7.699.188	\$ 8.601.697	\$ 9.670.447	\$ 10.739.728	\$ 11.974.291	\$ 13.878.799	\$ 13.814.634	\$ 13.627.734

\*En miles de dólares

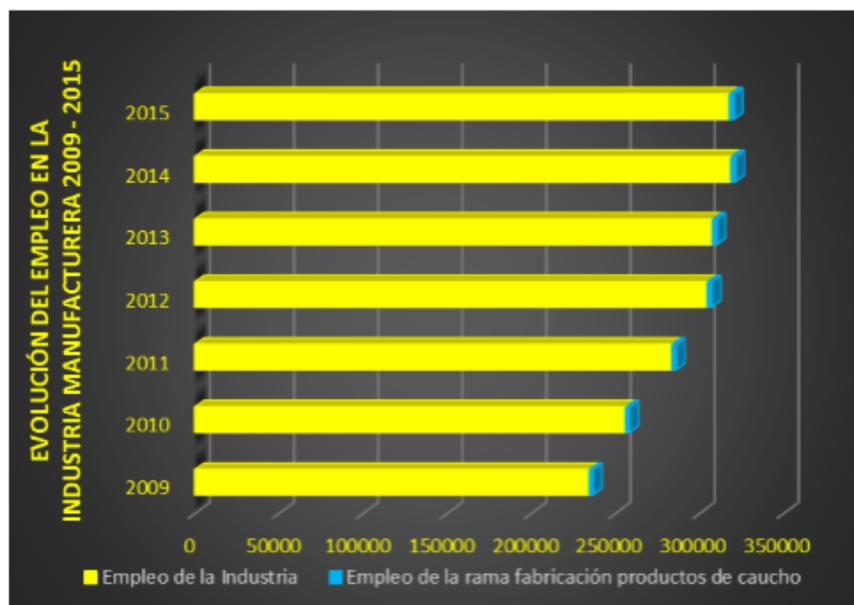
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

### 1.5. Empleo que genera el sector y la rama del reencauche.

El empleo en el país al mes de septiembre 2017, según la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se confirma que existen 11'879.564 personas en edad de trabajar, de ahí 8'181.049 componen la población económicamente activa, de las cuales 7'842.471 cuentan con empleo y 338.577 se encuentran desempleadas. Se ha indicado que la rama del reencauche forma parte del sector manufacturero, la pregunta es ¿Cómo aporta dicha rama en cuanto a plazas de empleo se refiere? La premisa que se encuentra es que la tasa de desempleo a septiembre 2017 es del 4,1% y que el subempleo en ese mismo mes registra un 20,5%; resulta fundamental analizar el aporte del sector en estudio, para determinar la importancia real frente al total de la economía. Adicional, se confirma que al cierre de 2016, la industria manufacturera aportaba con 317.878 plazas de empleo repartidas en 8.073 empresas, de ahí se desglosan las empresas que fabrican productos de caucho y plástico, las mismas que suman 352 instituciones con sus 17.601 empleados.

**Tabla 3:** Evolución del empleo en la industria y empresas fabricantes de productos de caucho



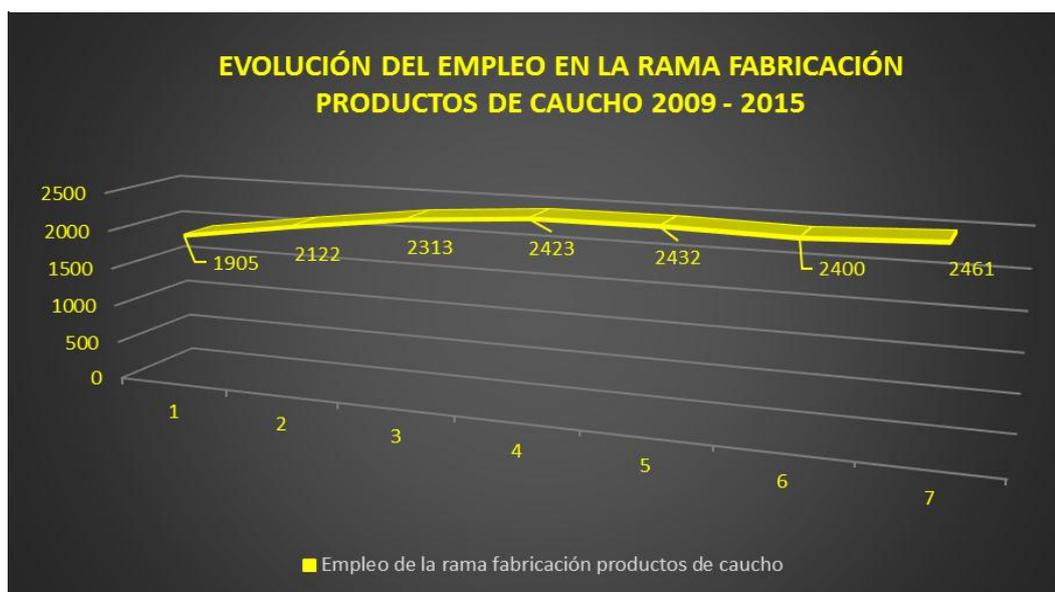
Evolución del empleo en la Industria Manufacturera 2009 - 2015							
Cuentas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Empleo de la Industria	234.653	256.226	283.738	304.841	307.845	318.874	317.878
Empleo de la rama fabricación productos de caucho	1.905	2.122	2.313	2.423	2.432	2.400	2.461

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

De ahí, la importancia de reconocer que de las 8.073 empresas manufactureras, solo 52 se dedican a fabricar productos de caucho, conglomerado en el que se encuentra inmersa la rama del reencauche y que emplean a 2461 personas con una remuneración promedio a los \$944,68. En esta rama se encuentran empresas de gran valía y reconocida trayectoria como: CONAUTO C.A., DURALLANTA S.A., ISOLLANTA CÍA. LTDA., RENOVALLANTA S.A., ANTONIO PINO YCAZA CÍA. LTDA., REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU S.A., REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHO SIERRA S.A., ENTRE OTRAS.

**Ilustración 9:** Desarrollo del empleo en la rama de fabricación de productos de caucho.



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

En la página del Ministerio de Industrias y Productividad (en adelante MIPRO), las antes mencionadas son algunas de las empresas que cumplen con los procesos de reencauche establecidos en la NTE INEN 2582.

A pesar de que las empresas que componen la rama del reencauche son organizaciones establecidas de muchos años, éstas representan únicamente el 1% del total de las plazas de empleo en el sector. Adicional se puede constatar que las plazas de empleo no se han incrementado significativamente entre los años 2012-2015 en donde dichas plazas generadas son de 2429 en promedio, el mismo que representa un incremento del 28% frente al año 2009, sin duda las políticas gubernamentales de fomentar el reencauche tuvieron incidencia en dicho incremento.

### **1.6. Características de la actividad.**

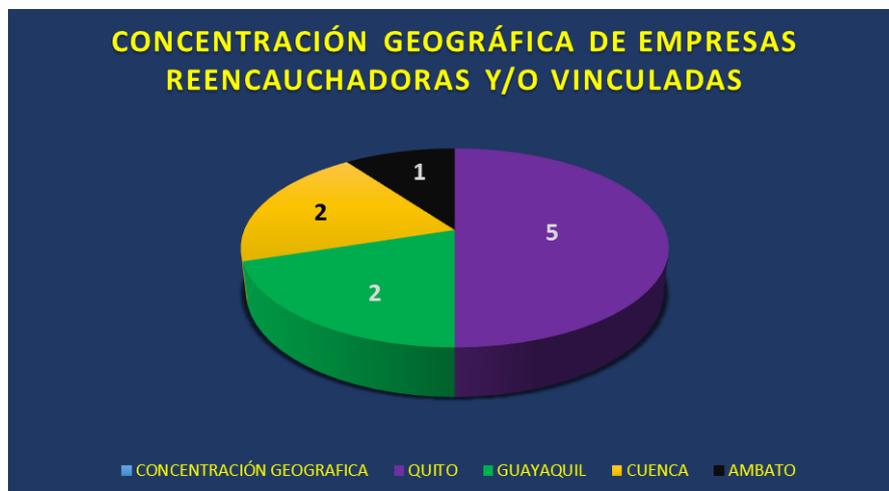
El reencauche supone una de las actividades que coadyuva al cuidado del medio ambiente, puesto que al reemplazar la banda de rodamiento por una banda de reencauche significa un decremento considerable en el uso de derivados del petróleo, en vista de que las carcasas (el cuerpo del neumático) se pueden utilizar por 2 o hasta 3 vidas útiles adicionales a la original.

### 1.6.1. Concentración geográfica.

Conforme al análisis de las empresas realizado en páginas antecedentes a continuación se detalla la concentración geográfica, verificando que el 50% de las empresas que reencauchan y/o están vinculadas estrechamente con el reencauche se encuentran en Quito, un 20% se encuentran en Guayaquil y Cuenca respectivamente y un 10% en la ciudad de Ambato.

Después de varias entrevistas y tertulias con personajes referentes de la rama del reencauche indican que la concentración de las empresas en Quito se debe a que es un lugar estratégico para atender al norte del país y la región Costa, lugares en donde se concentra la mayor parte del mercado automotriz.

**Ilustración 10:** Concentración geográfica de reencauchadoras y/o vinculadas



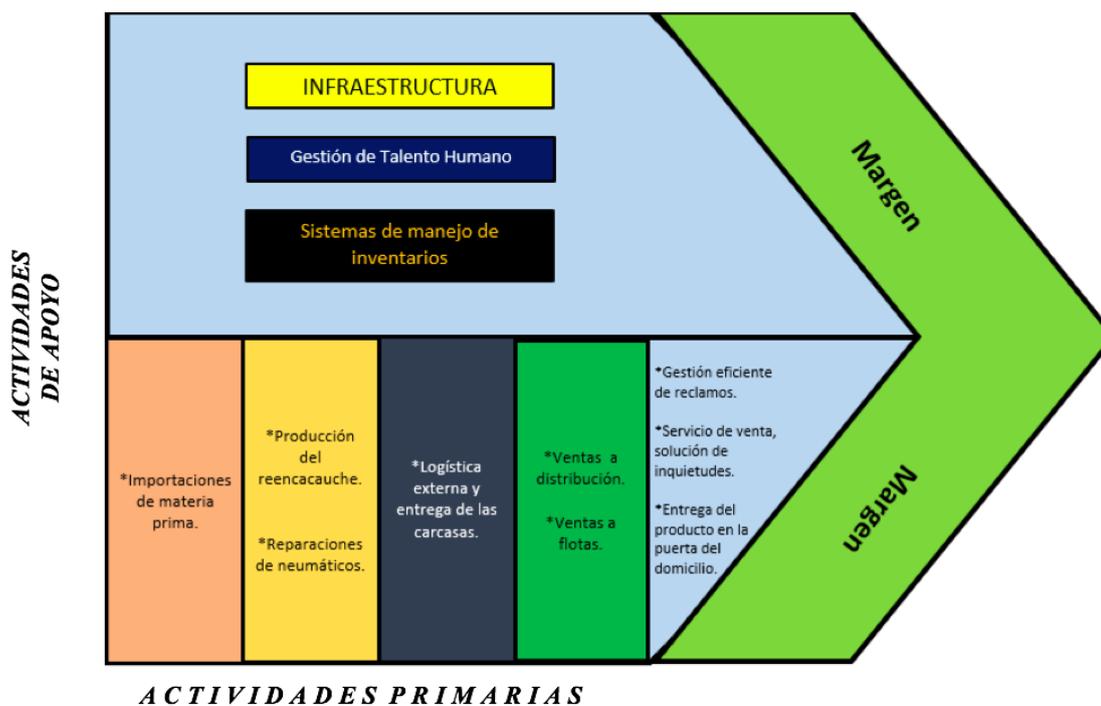
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.6.2. Cadena de valor.

La rama del reencauche busca generar valor a través de su cadena, la misma que permita sostenibilidad en el tiempo y que la utilidad neta sea la mayor posible; las actividades de la rama se detallan a continuación:

**Ilustración 11:** Cadena de valor de las empresas reencauchadoras.



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa  
*Fuente:* Estrategia Competitiva (Porter, 2015)

Las actividades de apoyo corresponden a la infraestructura, la gestión del talento humano y los sistemas de manejo de inventarios; a continuación se realiza una breve descripción:

**1.6.2.1 Infraestructura.-** La inversión en activo fijo que debe erogar la organización con la finalidad de que la línea de producción sea eficiente y aporte valor agregado al producto, así como también entregas a tiempo que permitan cumplir con las exigencias del mercado.

**1.6.2.2 Gestión del talento humano.-** Se refiere a lo más importante con lo que cuenta una empresa, personal calificado e identificado con la actividad y organización en la que presta sus servicios. La capacitación debe ser constante en vista de que los compuestos del reencauche se actualizan todo el tiempo.

**1.6.2.3 Sistemas de manejo de inventarios.-** Aspecto fundamental para el correcto desenvolvimiento de la planta en vista de que en esta industria debe considerarse pesos y tiempo de caducidad del producto.

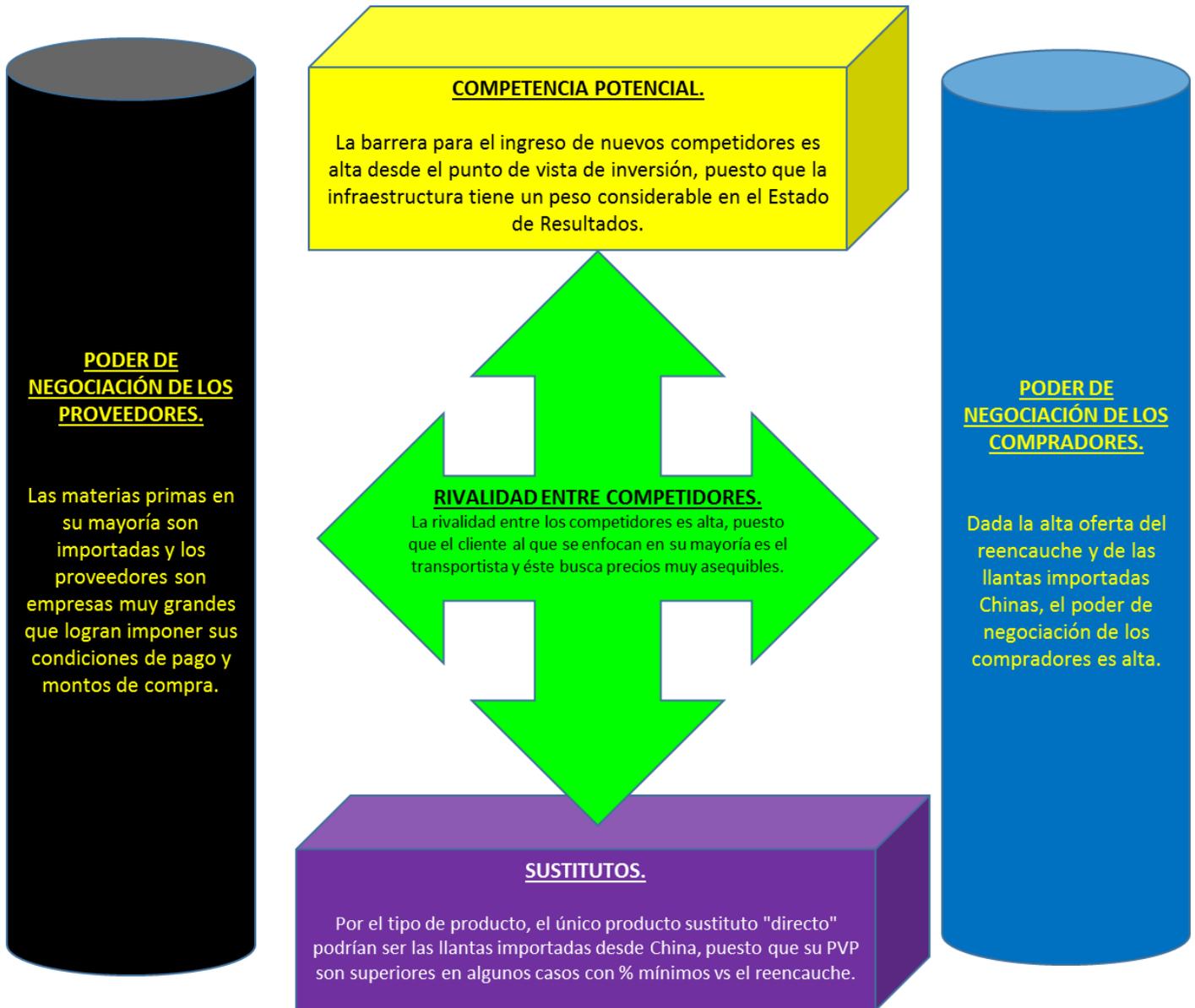
Como actividades primarias se pueden describir las siguientes:

- 1.6.2.4 Importaciones.-** Se importa la materia prima que en un 95% se trata de la banda de reencauche; se debe tener cuidado con las fechas de fabricación del producto.
- 1.6.2.5 Producción.-** Se realiza la producción del reencauche, así como las distintas reparaciones de neumáticos que las empresas ofrecen.
- 1.6.2.6 Logística.-** Considerar los tiempos de traslado de la materia prima y el transporte idóneo para realizarlo. Adicional también se considerará la posibilidad de entregar y/o retirar las carcasas mediante flota propia o sub contratada.
- 1.6.2.7 Ventas.-** Aplicación del método de venta en los distintos segmentos de clientes con los que cuenta la actividad (cliente final, distribuidor, flotas, OTR- off the road).
- 1.6.2.8 Servicio.-** Tener establecidos los procesos y responsables que realizan la gestión y respuesta de reclamos, así como las inspecciones en campo que requieren ciertas flotas.

### **1.6.3. Las 5 fuerzas de Porter de la rama del Reencauche.**

Las diferentes estrategias que toman cada una de las empresas que están inmersas en la rama del reencauche deben ser estructuradas considerando las 5 fuerzas que inciden en el sector para que dichas estrategias tengan altas probabilidades de éxito. Según Porter las fuerzas que guían la competencia industrial son: competencia potencial, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, sustitutos y la rivalidad entre competidores. A continuación se adjunta imagen en la que se describen las fuerzas de la rama reencauche:

**Ilustración 12:** Las 5 fuerzas de Porter de la rama del reencauche



*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Estrategia Competitiva (Porter, 2015).*

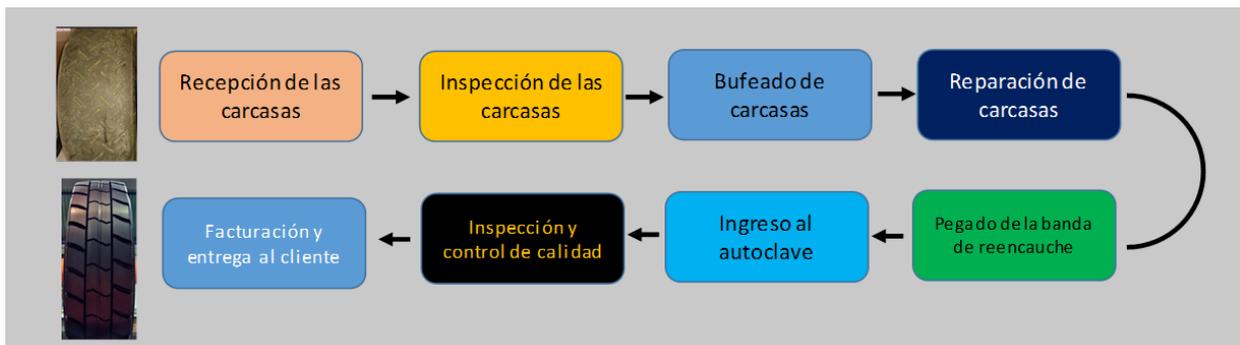
Para profundizar se describirá cada una de las fuerzas planteadas en el gráfico antecedente.

- 1.6.3.1 Competencia Potencial.-** La competencia potencial puede darse siempre y cuando los inversionistas estén dispuestos a erogar grandes cantidades de capital, en vista de que la inversión en Activo Fijo es considerable; sin considerar de que el reencauche es un proceso químico que requiere cierto nivel de experticia.
- 1.6.3.2 Poder de negociación de los proveedores.-** La mayor parte de la materia prima es importada, la misma que proveen grandes empresas con capitales fuertes que logran imponer sus condiciones de pago y crédito. En algunos casos dependiendo del país proveedor los pagos suelen ser anticipados.
- 1.6.3.3 Poder de negociación de los compradores.-** Los compradores tienen el “sartén por el mango” en un mercado considerado de precio, en vista de que el mercado del reencauche tiene una oferta alta. Al mismo tiempo sucede que las llantas importadas desde la China en algunos casos los precios son similares.
- 1.6.3.4 Sustitutos.-** Los sustitutos del reencauche son las llantas de procedencia China como Triangle, Aeolus, Double Coin, Techking, Maxxis, entre otras. Los precios que se ofrecen en mencionadas llantas en algunos casos son muy cercanos al precio del reencauche y el cliente prefiere adquirir un neumático nuevo.
- 1.6.3.5 Rivalidad entre competidores.-** La rivalidad entre los actores es muy fuerte ya que se trata de un “mercado de precios”. Es importante indicar que las Federaciones de Transportistas cuentan con la posibilidad de importar neumáticos con exoneración de impuestos y esto complica aún más el mercado.

#### **1.6.4. Flujo del proceso del reencauche.**

Se ha indicado que el proceso del reencauche es un proceso en el que intervienen componentes y materiales químicos, así como también la habilidad y experticia de toda la línea de producción en vista de que para cada tipo de neumático y aplicación que se vaya a dar, se aplicarán diferentes bandas y materiales. En el gráfico 11 se muestra el proceso de reencauche desde la recepción de la carcasa hasta la facturación y entrega al cliente.

**Ilustración 13:** Proceso del Rencacuche



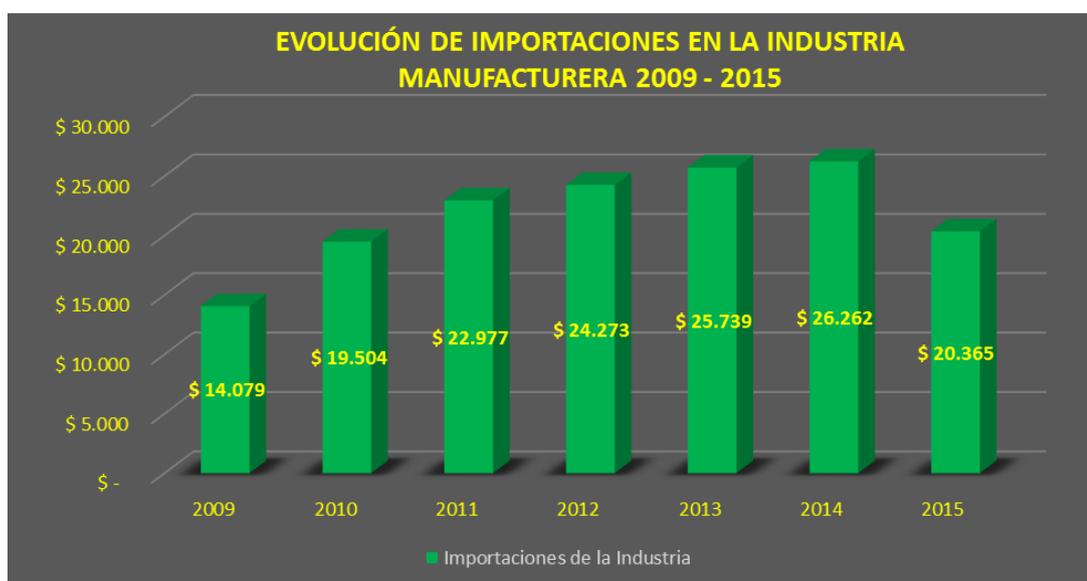
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Gerencia de Producción Isollanta Cía. Ltda.

### 1.7. Importaciones y exportaciones del sector y rama del rencacuche.

En la rama del rencacuche se importan cerca del 95% de las materias primas en vista de que en el país no se cuenta con empresas especializadas en productos derivados del petróleo que permitan al productor ecuatoriano realizar la compra de las mismas; el entendimiento y reflexión que se realice al contexto de la actividad de rencacuche será importante para comprender la razones fundamentales por las que las importaciones son mayores que las exportaciones, provocando una balanza comercial negativa del sector y de la rama reencachadora.

**Ilustración 14:** Evolución de las importaciones en la Industria Manufacturera 2009-2015

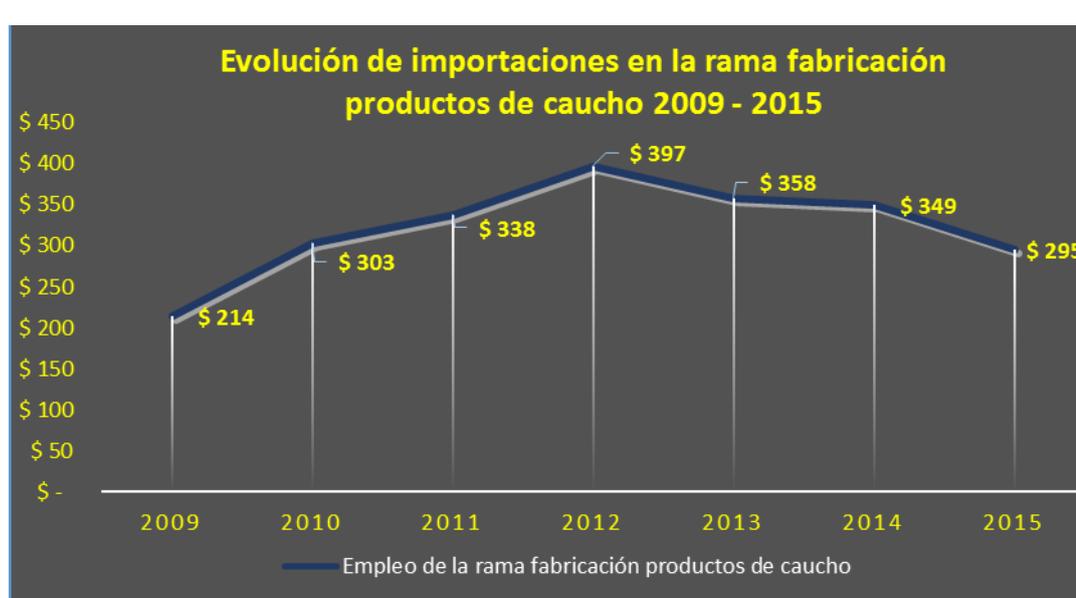


*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

En el año 2015 el sector manufacturero presentó importaciones por \$20.365 millones cifra que disminuyó considerablemente con respecto al 2014 en un 22% (-\$5.897 millones), año que registró el valor de \$26.262 millones por el mismo concepto. Si se considera como año base el 2009, se comprobará que se han incrementado en un 45% las compras en el exterior vs el año base que reflejó \$14.079 millones en las cuentas fiscales. Esto se debe a varios factores, entre ellos la escasa oferta de materias primas en el país y a la facilidad de importar desde otros países por el tipo de cambio.

**Ilustración 15:** Evolución de las importaciones en la rama fabricación de productos de caucho 2009-2015



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

El incremento de las importaciones (en términos porcentuales) del año 2009 al 2015, es inferior al incremento y desarrollo que se ha tenido en las exportaciones, en donde se registró un 67% mayor el valor de exportaciones del año 2015 (\$7.180 millones) que lo sucedido en 2009 (\$4.289 millones); de igual manera las exportaciones disminuyeron solo un 10% frente al año 2014 (\$8.016 millones); a pesar de que las exportaciones decrecen en un porcentaje menor al de las importaciones, la balanza comercial del sector es negativa (2015: - \$13.185 millones). Las exportaciones representan el 30% de las adquisiciones en el extranjero en promedio, el reto sin duda

es que este porcentaje se incremente, y de esta manera que el sector coadyuve a una balanza comercial positiva.

**Tabla 4:** Relación Importación- Exportación de la Industria Manufacturera 2009-2015.

<b>Relación importación-exportación en la Industria Manufacturera 2009 - 2015</b>							
<b>Cuentas</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Importaciones de la Industria	\$ 14.079	\$ 19.504	\$ 22.977	\$ 24.273	\$ 25.739	\$ 26.262	\$ 20.365
Exportaciones de la Industria	\$ 4.289	\$ 5.114	\$ 6.560	\$ 7.361	\$ 7.303	\$ 8.016	\$ 7.180
Balanza comercial	\$ (9.790)	\$ (14.390)	\$ (16.417)	\$ (16.912)	\$ (18.436)	\$ (18.246)	\$ (13.185)
Imp/Exp	30%	26%	29%	30%	28%	31%	35%

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

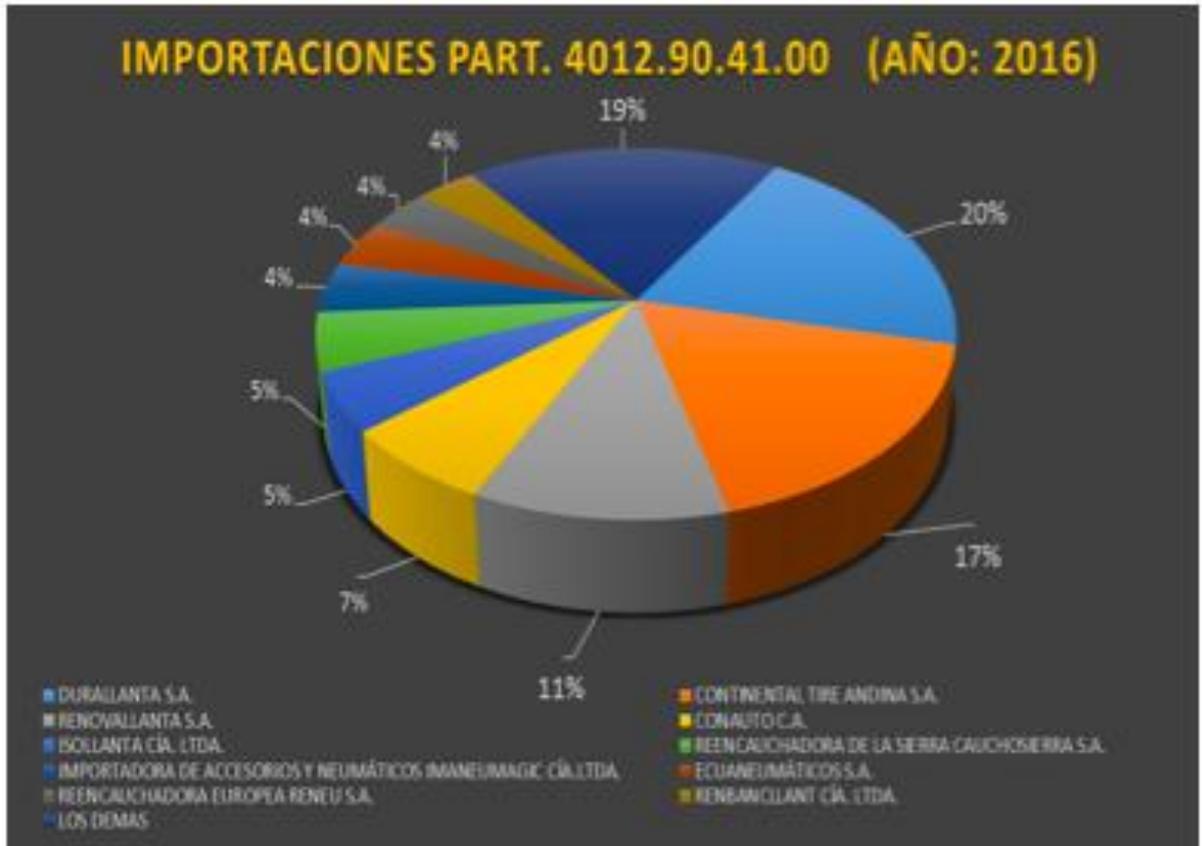
*Valores en millones de dólares.*

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Después de revisar la página COBUS, se pudo constatar el valor FOB de importaciones 2016 que se registran bajo la partida No.4012.90.41.00 designada con el nombre “para reencauchar”, partida que detalla con exactitud el valor que la empresa incurrió en la materia principal como son las bandas de reencauche. A continuación se puede verificar las empresas que más han importado en 2016:

**Tabla 5:** Importaciones Partida Arancelaria No.4012.90.41.00

<b>IMPORTACIONES PART. 4012.90.41.00</b>	
<b>2016</b>	
<b>EMPRESAS</b>	<b>FOB</b>
DURALLANTA S.A.	\$ 2.985.928
CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	\$ 2.561.929
RENOVALLANTA S.A.	\$ 1.626.361
CONAUTO C.A.	\$ 1.005.960
ISOLLANTA CÍA. LTDA.	\$ 753.779
REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.	\$ 748.154
IMPORTADORA DE ACCESORIOS Y NEUMÁTICOS IMANEUMAGIC CÍA.LTDA.	\$ 658.453
ECUANEUMÁTICOS S.A.	\$ 603.161
REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU S.A.	\$ 548.867
RENBANCLLANT CÍA. LTDA.	\$ 528.283
LOS DEMAS	\$ 2.787.235
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.808.110</b>



*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.  
Fuente: Cobus Group.*

### 1.8. Empresas que marcan el ritmo.

Con base en la información extraída de la página del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), se cuentan con 19 empresas calificadas para ofrecer el servicio de reencauche y dinamizar la cadena productiva a través del programa REUSA LLANTA. Es una realidad que no todas las empresas crecen al mismo ritmo, puesto que las circunstancias no son equivalentes entre sí, más aún si consideramos características cualitativas propias de cada empresa. Ante esto se realizará un análisis desde el punto de vista financiero de las empresas que marcan el ritmo en esta rama del sector.

Los criterios que serán considerados para dicho análisis coinciden con otras publicaciones locales que toman ciertos criterios contables y financieros para resaltar la importancia de cada empresa y realizar un ranking de éstas. Los criterios a tomarse en cuenta son: Ventas (ingresos) y Rentabilidad. Adicional, se han analizado aspectos

fundamentales en una organización como: relación deuda/ recursos propios (D/RP), relación recursos propios/ activos (RP/A), años en la actividad. Finalmente también se tomará en cuenta el valor FOB de importaciones que han registrado en el año 2016, ya que varias de las empresas también se dedican a la importación, comercialización y mantenimiento de llantas nuevas. Además, la banda de reencauche es la materia prima más importante para la producción y esta se importa puesto que no se fabrica en el país.

Como se mencionó anteriormente se tratará de realizar un análisis crítico de las cifras puesto que varias de las empresas que registran como reencauchadoras, también son comerciales y al no tener las cifras desglosadas de cada una de ellas, para diferenciar el nivel de facturación por línea de negocio, se debe recurrir a otros aspectos importantes para las empresas industriales como es la materia prima, y es ahí donde se logra una clarificación de las cifras encontradas, que permitirán una lectura mucho más comprensiva de los números, apegados a la realidad de cada negocio.

A continuación se detallan las empresas que representan el Pareto de las importaciones que se han realizado en el año 2016 bajo la partida No.4012.90.41.00 y que será el punto de partida para analizar el resto de criterios:

**Tabla 6:** Pareto de Importaciones Partida Arancelaria No.4012.90.41.00

<b>IMPORTACIONES PART. 4012.90.41.00</b>		
<b>2016</b>		
<b>EMPRESAS</b>	<b>FOB</b>	<b>%</b>
DURALLANTA S.A.	\$ 2.985.928	<b>81%</b>
CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	\$ 2.561.929	
RENOVALLANTA S.A.	\$ 1.626.361	
CONAUTO C.A.	\$ 1.005.960	
ISOLLANTA CÍA. LTDA.	\$ 753.779	
REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.	\$ 748.154	
IMPORTADORA DE ACCESORIOS Y NEUMÁTICOS IMANEUMAGIC CÍA.LTDA.	\$ 658.453	
ECUANEUMÁTICOS S.A.	\$ 603.161	
REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU S.A.	\$ 548.867	
RENBANCLLANT CÍA. LTDA.	\$ 528.283	
LOS DEMAS	\$ 2.787.235	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.808.110</b>	<b>100%</b>

*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Cobus Group.*

Las empresas DURALLANTA S.A., CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A., RENOVALLATA S.A., CONAUTO C.A., ISOLLANTA CÍA. LTDA., REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A., IMPORTADORA DE ACCESORIOS Y NEUMÁTICOS IMANEUMAGIC CÍA. LTDA., ECUANEMÁTICOS S.A., REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU S.A., Y RENBANCLLANT CÍA. LTDA., constituyeron el 81% de las importaciones de bandas de reencauche en el año 2016; bajo la premisa de que las empresas industriales manejan sus inventarios en función a su producción y ésta a su vez en función a sus ventas, se puede confirmar como el criterio más importante para realizar la identificación de las empresas más fuertes de la rama.

Una vez considerado el criterio imperante para la clasificación de las empresas, se procederá a describir cada una de las organizaciones que son referentes en el mercado ecuatoriano del reencauche. Enseguida se revisará el cuadro de clasificación con los criterios antes mencionados:

**Tabla 7:** Empresas referentes de la rama del reencauche en el Ecuador.

<b>EMPRESAS REFERENTES EN EL ECUADOR (Rama: Reencauche)</b>								
<b>EMPRESA</b>	<b>VENTAS 2014</b>	<b>VENTAS 2015</b>	<b>VENTAS 2016</b>	<b>RENTABILIDAD 2016</b>	<b>D/RP 2016</b>	<b>RP/A 2016</b>	<b>FOB 2016</b>	<b>AÑOS</b>
CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	\$ 187.635.129	\$ 174.451.580	\$ 152.879.403	4%	91%	52%	\$ 2.561.929	62
CONAUTO C.A.	\$ 102.911.264	\$ 92.769.363	\$ 86.198.092	3%	42%	70%	\$ 1.005.960	48
DURALLANTA S.A.	\$ 20.564.512	\$ 18.778.121	\$ 14.210.751	7%	51%	66%	\$ 2.985.928	38
RENOVALLANTA S.A.	\$ 11.526.125	\$ 12.568.128	\$ 10.188.588	12%	44%	70%	\$ 1.626.361	23
REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.	\$ 8.009.394	\$ 7.689.835	\$ 6.274.021	2%	194%	34%	\$ 748.154	12
ISOLLANTA CÍA. LTDA.	\$ 3.527.633	\$ 3.348.388	\$ 2.749.609	4%	162%	38%	\$ 753.779	20
ECUANEUMÁTICOS S.A.	\$ 1.920.011	\$ 2.601.140	\$ 2.172.115	3%	1024%	9%	\$ 603.161	8
REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU S.A.	\$ 3.909.643	\$ 3.057.589	\$ 2.015.324	-18%	-1429%	-8%	\$ 548.867	35
IMPORTADORA DE ACCESORIOS Y NEUMÁTICOS IMANEUMAGIC CÍA.LTDA.	\$ 1.731.369	\$ 1.615.648	\$ 1.731.025	0,41%	6247%	2%	\$ 658.473	20
RENBANCLLANT CÍA. LTDA.	\$ -	\$ 312.655	\$ 1.385.261	2%	2869%	3%	\$ 528.283	2

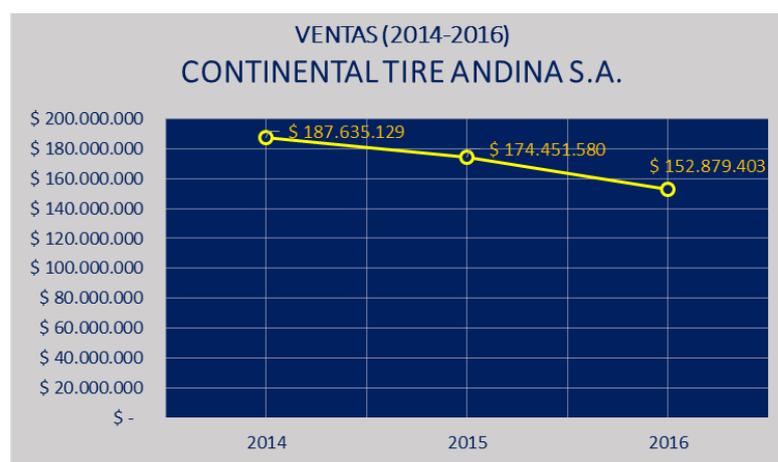
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.1. Continental Tire Andina S.A.

Es una empresa que se dedica a la producción de neumáticos para autos, camionetas, camiones, motos, OTR (*off the road* – fuera de camino), entre otros. Su sede se encuentra en la ciudad de Cuenca con una experiencia de 62 años en el mercado ecuatoriano y en los últimos años ha experimentado disminución en sus ventas (2014: \$187MM, 2015: \$174MM, 2016: \$153MM) producto de la coyuntura económica del país y de la apreciación del dólar, lo que ha restado competitividad en lo que concierne a las exportaciones. El ROS en 2016 fue del 4%, con una relación D/RP del 91% y con un 52% en la relación RP/ A.

**Ilustración 16:** Ventas Continental Tire Andina 2014-2016



**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

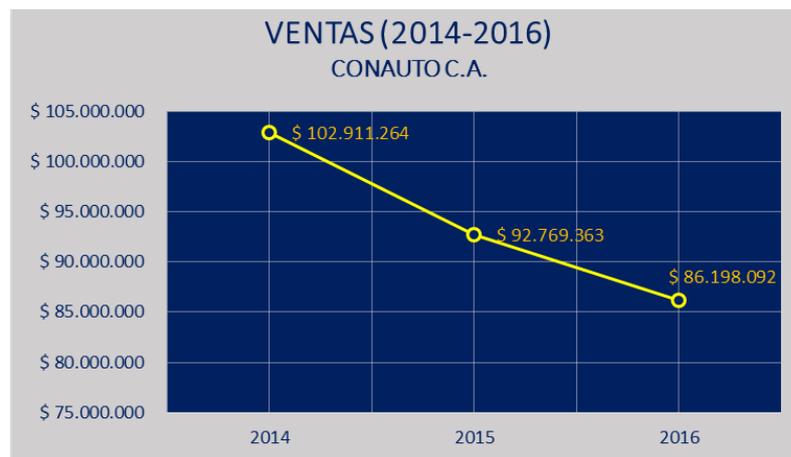
**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías.

Conforme se mencionó anteriormente, sería un error realizar una clasificación basándose solamente en el nivel de ventas, puesto que en el caso de Continental, y a pesar de que es una empresa productora, el giro de negocio es la fabricación de neumáticos nuevos. El nivel de importaciones FOB 2016 bajo la partida No. 4012.90.41.00 fue de \$2'561.929 que representa el 1,7%; valor insignificante frente al total de su facturación. A pesar de ello, en lo que concierne al total de importaciones de la mencionada partida arancelaria, la empresa representa el 17% del total (\$14'808.110).

### 1.8.2. Conauto C.A.

La empresa comercializa partes, accesorios y piezas automotrices. En lo que se refiere a los neumáticos, cuenta con la distribución exclusiva de llantas nuevas como: Michelin, Aeolus, entre otras. En los últimos años ha experimentado un decremento en su facturación (2014: \$102.9MM, 2015: \$92.7MM, 2016: \$86MM), con una rentabilidad en el último ejercicio del 3%. Su relación D/RP es del 42% y RP/A del 70%, demostrando fortaleza financiera. Su funcionamiento data desde 1969 y en el último año registró importaciones (4012.90.41.00) por el valor de \$1'005.960 que representa el 7% del total de la rama.

**Ilustración 17:** Ventas Conauto C.A. 2014-2016



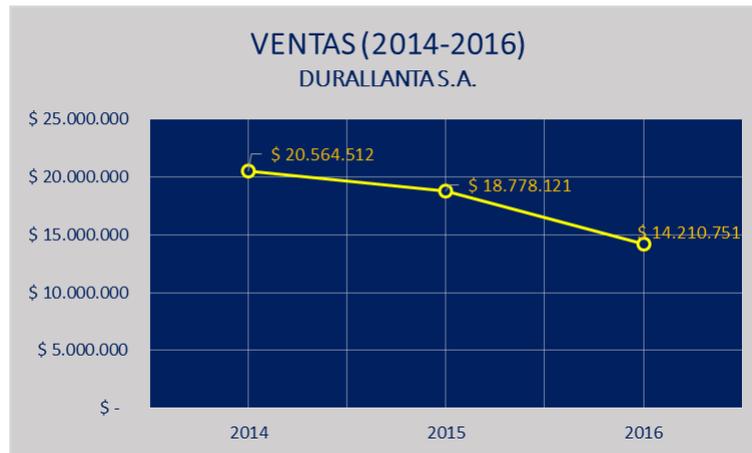
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.3. Durallanta S.A.

Tiene 38 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, realizar reencauche e importación y comercialización de neumáticos nuevos para auto, camioneta y camión. Sus ventas han experimentado disminución en los últimos ejercicios (2014: \$20.5 MM, 2015: \$18.8MM, 2016: \$14.2MM). Ha denotado importaciones de la partida “para reencauche” por el valor de \$2'985.928 (21% vs el total de ventas), y representa el 20% del total de esa partida. La rentabilidad que generó la empresa fue del 7%. La relación D/RP fue del 51% y RP/A fue 66% demostrando que los socios son propietarios de 2/3 del negocio.

**Ilustración 18:** Ventas Durallanta S.A. 2014-2016.



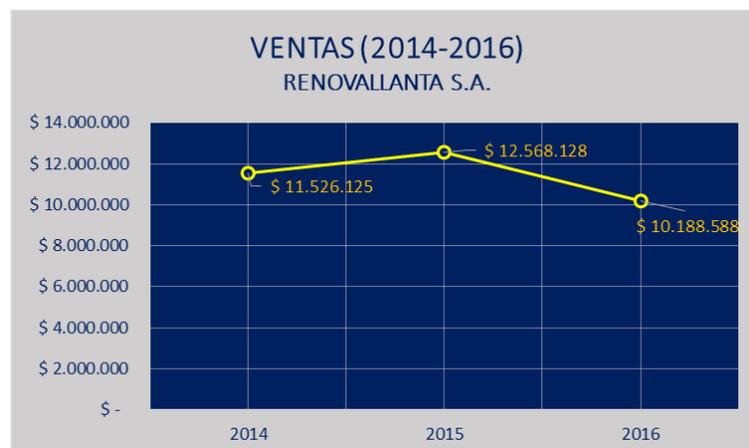
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

#### 1.8.4. Renovallanta S.A.

Esta empresa cuenta con 23 años de experiencia; sus ventas en los últimos años se han incrementado (2014: \$11.5MM, 2015: \$12.5MM), excepto en el año 2016 en donde registraron ventas de \$10.1MM. Esta empresa podría considerarse especial puesto que en el último año registró rentabilidad de 12%, valor elevado si lo comparamos con el resto de la rama reencauchadora. Su relación D/RP fue de \$44% y la relación RP/A llegó a 70%, denotando fortaleza en su estructura financiera. Las importaciones que esta empresa registró en 2016 según la partida No. 4012.90.41.00 fue de \$1'626.361 que representa el 16% del total de sus ventas y el 11% del total de importaciones de las reencauchadoras.

**Ilustración 19:** Ventas Renovallanta S.A. 2014-2016.



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.5. Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Según la página de la Súper Intendencia de Compañías, la empresa se dedica al reencauche, renovación de neumáticos, así como la distribución de llantas nuevas. Su matriz está ubicada en la ciudad de Ambato, con 12 años de experiencia con esta razón social ha disminuido sus ventas en los últimos períodos (2014: \$8MM, 2015: \$7.7 MM, 2016: \$6.2MM) para registrar una rentabilidad del 2% y una relación D/RP del 194%. La relación RP/A fue del 34%. El nivel de importaciones que la empresa tuvo en 2016 fue de \$748.154 y representa el 5% del total de la partida.

**Ilustración 20:** Ventas Reencauchadora de la Sierra 2014-2016.



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.6. Isollanta Cía. Ltda.

Esta empresa cuenta con más de 20 años de experiencia empresarial con un respaldo gerencial que data desde 1980 gracias a la gestión de su fundador el Ing. Arturo Paredes, quién ha sabido encaminar a la organización a ser pionera en algunos aspectos como la certificación ISO 9001:2015 en lo que concierne a procesos. Así también ha sido el artífice de ampliar líneas de producción como es el reencauche de llantas off the road (OTR), línea que ya tiene 7 años y que en el mercado nacional fue la primera empresa que ofertaba este servicio. A través de su filial Nitrollanta Cía. Ltda., hoy cubren todo el ciclo de vida de neumáticos (importan, comercializan, ofrecen mantenimiento y reencauchan).

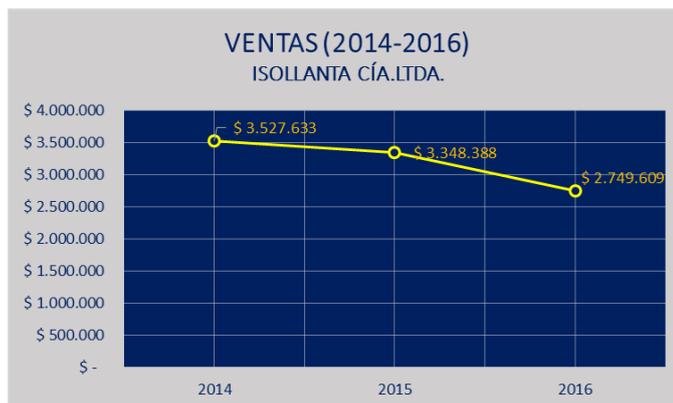
En los últimos años la empresa no ha sido ajena a los cambios en la economía, cambios que generaron disminución de sus ventas (2014: \$3.5MM, 2015: \$3.3MM,

2016: \$2.7MM). Su rentabilidad está en el 4%, y se ha convertido en el reto de la gerencia en incrementar dicha cifra con estrategias puntuales como; la potenciación del reencauche OTR, el cual brinda un amplio mercado, puesto que la competencia aún no es significativa. Su relación D/RP es del 162% y el peso que tiene los recursos propios frente a la inversión se encuentra en el 38%. La organización importó en el año 2016, bandas de reencauche por el valor de \$753.779 que representa el 5% del total de importaciones del mercado y el 28% del total de los ingresos de la compañía.

La empresa tiene presencia en todo el país, puesto que cuenta con 2 sucursales (Guayaquil y Quito) y su planta matriz en la ciudad de Cuenca. Uno de los aspectos fundamentales que los socios aplican para contratar personal es la preparación académica con la que cuentan sus colaboradores, pero sobre todo su calidad humana y predisposición con el servicio; valores que están muy arraigados desde los propietarios de la compañía.

A continuación se presenta el comportamiento de las ventas de la empresa:

**Ilustración 21:** Ventas Isollanta Cía. Ltda. 2014-2016.



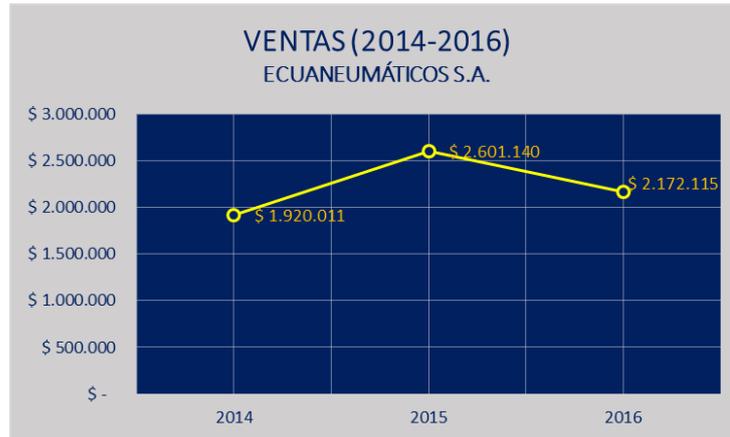
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.7. Ecuaneumáticos S.A.

La empresa que cuenta con matriz en la ciudad de Guayaquil ha presentado disminución de sus ventas en el último año, aspecto que difiere de lo que pasó en el 2015 en el que registró incremento de ingresos frente al año 2014 (2014: \$1.9MM, 2015: \$2.6MM, 2016: \$2.1MM).

**Ilustración 22:** Ventas Ecuaneumáticos S.A. 2014-2016.



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

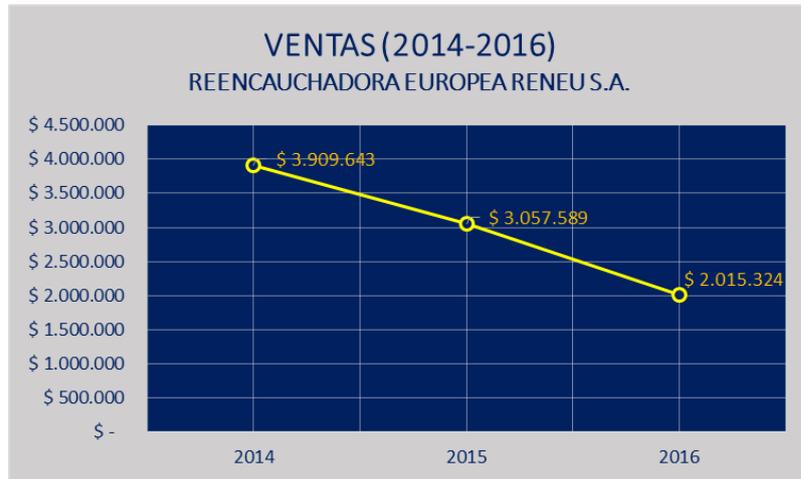
*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

La rentabilidad generada en 2016 fue del 3%, presentando una relación D/RP del 1024% y con un peso del 9% de los recursos propios frente al total de la inversión. Las importaciones registradas en 2016 representan el 4% del total de la rama y el 28% con respecto al total de su facturación.

### **1.8.8. Reencauchadora Europea Reneu S.A.**

Empresa ubicada en la ciudad de Quito con 35 años en el mercado ecuatoriano, presenta en sus balances una disminución considerable de sus ventas en los últimos 3 ejercicios del año (2014: \$3.9MM, 2015: \$3MM, 2016: \$2MM), que representa en promedio un decremento del 28% por año. A lo anterior hay que acotar la pérdida del 18% que experimentó en el último período. Las relaciones D/RP es del 1429% y RP/A del -8%, puesto su patrimonio es negativo debido al nivel elevado de sus pasivos. Las importaciones que realizó en 2016 representan el 28% de los ingresos y el 4% del total de la rama reencauchadora en el país.

**Ilustración 23:** Ventas Reencauchadora Europea Reneu S.A. 2014-2016



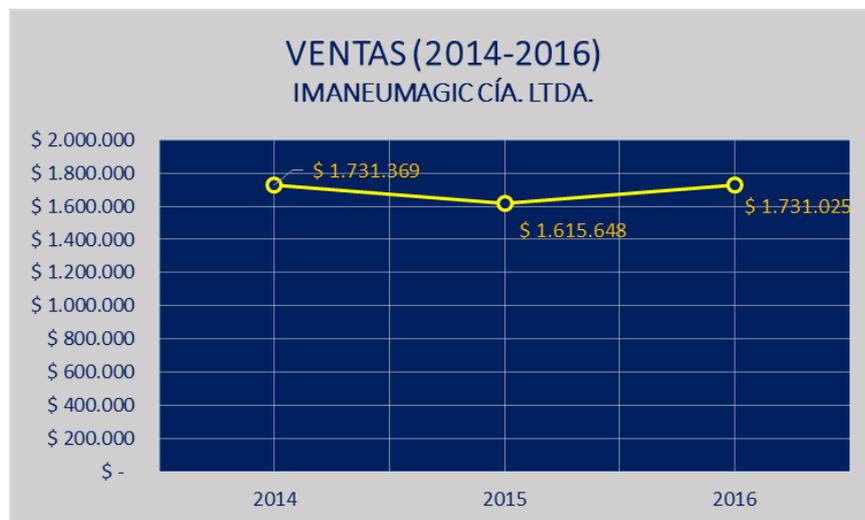
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.9. Importadora de Accesorios y Neumáticos Imaneumagic Cía. Ltda.

Empresa quiteña que en los últimos 3 períodos han presentado cierto equilibrio en sus ventas (2014: \$1.7MM, 2015: \$1.6MM, 2016: \$1.7MM) con variaciones relativamente bajas de año a año. La rentabilidad es del 0,47% y su relación D/RP fue del 6247% y la relación RP/A fue del 2%. Las importaciones representan el 38% de sus ventas y ocupa el 9no puesto del top ten de importaciones de la rama reencauche con un 4% de participación frente al total.

**Ilustración 24:** Ventas Imaneumagic Cía.Ltda. 2014-2016.



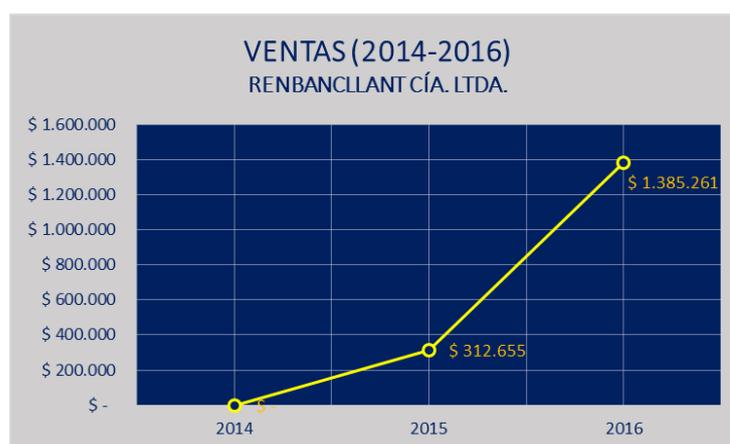
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

### 1.8.10. Renbancllant Cía. Ltda.

Constituida en 2015 en la ciudad de Quito, hoy es la empresa reencauchadora que más ha crecido porcentualmente en ingresos (2015: \$312M, 2016: \$1.4MM). Su rentabilidad es del 2%, la relación D/RP es del 2869% y el peso que tienen los recursos propios frente al total de activos es apenas del 3%. Las importaciones registradas en 2016 fueron de \$528.283 y representa el 4% del total de la partida No. 4012.90.41.00.

**Ilustración 25:** Ventas Renbancllanta Cía.Ltda. 2014-2016.



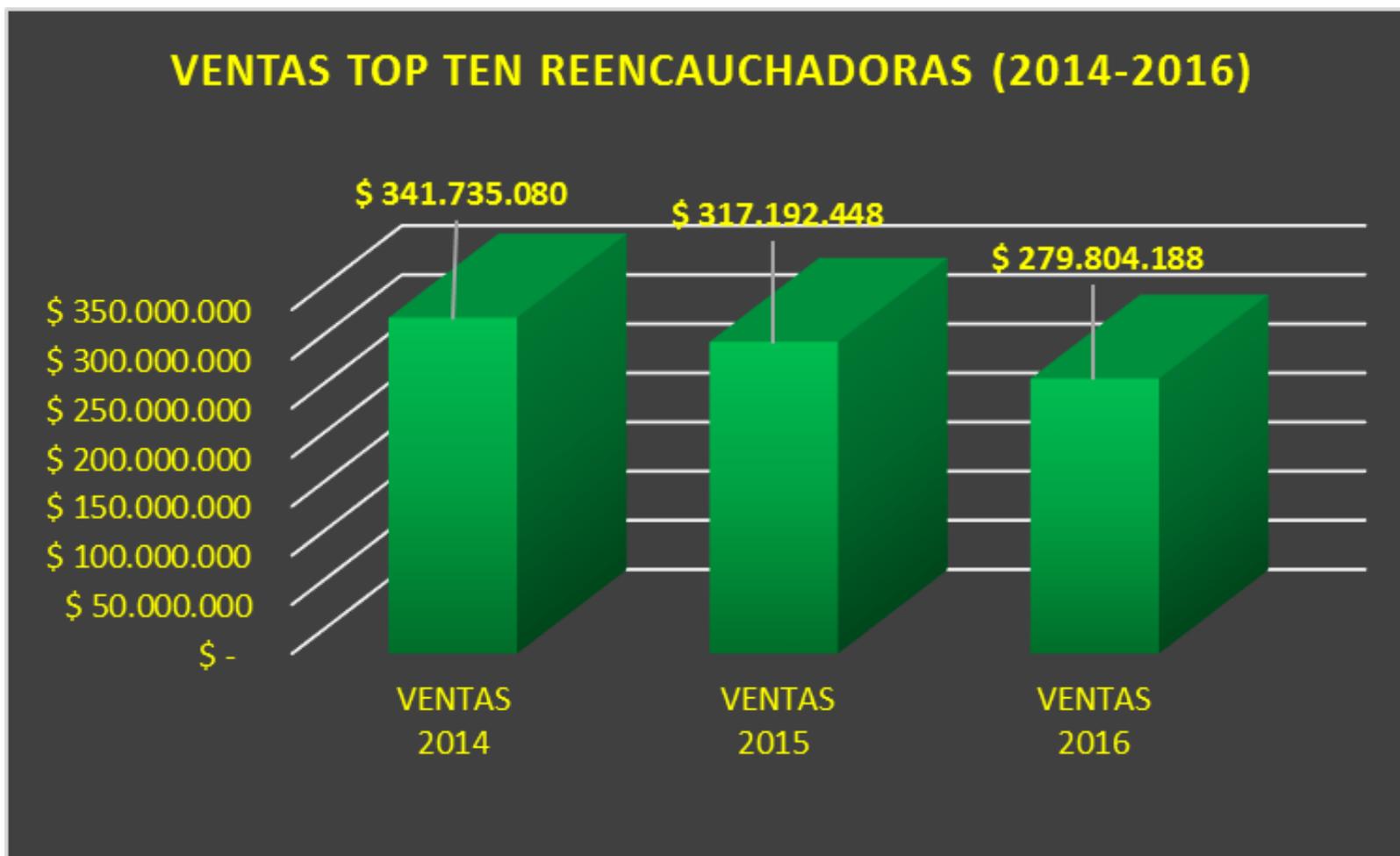
*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

Una vez analizadas las empresas que marcan el ritmo en la rama de reencauche se puede concluir en que todas a excepción de una compañía (Renbancllant Cía. Ltda.) se han visto afectadas por la coyuntura económica que ha experimentado el país en los últimos años. Se puede apreciar también que las compañías con mejor relaciones (D/RP y RP/A) son Continental Tire Andina S.A., Conauto C.A., Durallanta S.A., y Renovallanta S.A.

Además la rentabilidad en promedio que tiene la rama del reencauche es del 2% en el período 2016. A continuación se adjunta gráfico del comportamiento del total de ventas de las empresas que se dedican y/o tienen vinculación con el reencauche.

**Ilustración 26:** Ventas Top Ten Reencauchadoras (2014-2016)



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Súper Intendencia de Compañías.

Para concluir es imperante analizar que el mercado del reencauche se trata de un mercado de precios el mismo que está dominado por actores claramente definidos y que en algunos casos no solo se dedican al reencauche, sino que además importan y comercializan productos complementarios a dicha actividad. Las empresas antes mencionadas aportan con 2461 plazas de empleos, con una concentración importante del 50% de las empresas en la ciudad de Quito, siendo esta ciudad una ubicación estratégica para cubrir todo el mercado nacional.

Las importaciones del sector industrial son mayores a las importaciones debido a que la mayoría de materia prima aplicada es importada; esta particularidad produce una balanza comercial negativa de la industria.

Las características de esta actividad son muy marcadas y diferenciadas de otra actividad puesto que se trata de entregar la mayor seguridad a todos los usuarios del reencauche, dado que muchos de los clientes son transportistas que tienen en sus manos muchas vidas y debe entregarse el mejor producto que precautele la seguridad de dichos usuarios. Las actividades que se desmenuzan de la cadena de valor demuestran que esta actividad depende de la capacidad y habilidad de sus operarios conjuntamente con sistemas que permitan identificar la idoneidad de la materia prima con la que trabajan.

Las Fuerzas que se relacionan también están muy relacionadas ya que como se dijo antes se trata de un mercado de precios en el que el más bajo es el que tiene una ventaja, así de igual manera los proveedores tienen un alto poder de negociación puesto que en el país no se fabrican en su totalidad los componentes necesarios para realizar esta actividad. También es importante indicar que si bien no existen barreras legales fuertes para la entrada de nuevos competidores, la inversión que se requiere en este tipo de negocios es considerable.

Al parecer el reto para generar valor en estas organizaciones consiste en implementar métodos de venta que permitan realizar ventas mediante combos (nuevas + reencauche), de manera que la rentabilidad promedio sea superior a vender un solo producto; de esta manera no se estará fuera de mercado en cuanto al precio, ya que se puede compensar al usuario final con la medición del costo por kilómetro final que tiene una llanta nueva y/o reencauchada versus la venta del mencionado combo.

### **Capítulo 3. MODELO DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LIQUIDEZ.**

Los modelos de gestión no son nuevos, sino todo lo contrario; son varias las versiones que existen de modelos que permiten gestionar, optimizar y simular dependiendo de las necesidades de cada organización.

En el presente capítulo se podrá revisar los conceptos de un modelo de gestión financiera, al mismo tiempo que se analizará la importancia de aplicar un modelo de gestión en las actividades de una empresa, como apoyo a esto se utilizará un gráfico del autor que permita resumir cuán importante es aplicar un modelo de gestión y cómo en el largo plazo tiene su repercusión. Además, se describirán algunos de los beneficios que implica aplicar el modelo antes mencionado, algunos de estos beneficios son interrelacionados entre sí.

Finalmente se explicará con detalle la construcción del modelo de gestión financiera que se validará en el capítulo #4, así como las tablas, restricciones, información que se utilizará y gráficos que se proyectarán para presentar los resultados del modelo en cuestión.

#### **3.1. Concepto de modelo de gestión financiera.**

Martínez (2016) considera que es una herramienta diseñada para resolver o mitigar un problema de gestión mediante la simulación de la influencia e interacción de una serie de parámetros definidos a partir de una serie de hipótesis.

Los parámetros que se manejen dependerán en gran medida de la realidad propia de cada negocio y sector; puesto que eso permitirá realizar las diferentes planificaciones de reducción e incremento, por ejemplo: En una empresa comercial que requiere incrementar sus ventas, sería normal que los inventarios y sus cuentas por cobrar se incrementen en medida en que lo hagan las ventas; siempre y cuando la estructura financiera, a través de las líneas de crédito lo permitan. Por el contrario en una empresa industrial que requiera incrementar sus ingresos, no precisamente implica que deba incrementar sus inventarios; esto dependerá del ciclo de transporte de la materia prima y ciclo de producción. Lo último permitirá identificar si se tiene materia prima (demasiada) en stock, causando costos innecesarios e incrementando el monto de inversión que requiere ser financiada.

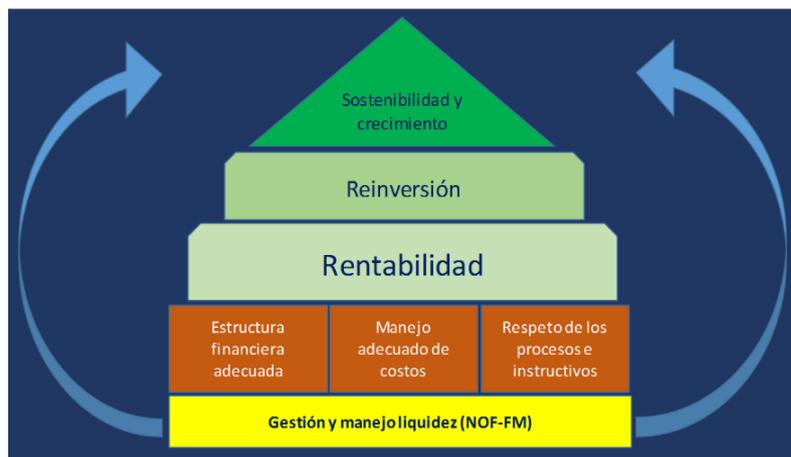
Un modelo de gestión financiera se sustenta en el cambio y/o proyección de parámetros endógenos como es el caso de la capacidad instalada, la proyección en ventas en función a los históricos, la gestión de las cuentas en el corto plazo dependiendo de la estrategia que se tome o de los ratios históricos de la industria; es decir aquellos parámetros que de alguna manera se pueden calcular o predecir con cierto grado de certeza.

El mencionado modelo requiere que los ejecutantes apliquen su criterio al máximo con la finalidad de minimizar costos o disminuir inversiones que no impliquen una reducción del beneficio para los diferentes grupos de interés de un negocio; razón por la cual es importante que los responsables financieros entiendan el contexto general del negocio, así como cada una de los departamentos de una organización para tomar decisiones interrelacionadas e interdependientes que coadyuven a la sostenibilidad de la empresa e incrementen el beneficio, ante la atenta mirada de los accionistas; todo esto siendo conscientes de que existen variables exógenas como las tasas de interés, tasas de empleo, nivel de consumo de los hogares, salvaguardias o restricciones al comercio exterior, en otras palabras parámetros que no dependen de la gestión que sea aplicada o controlada por la empresa.

### 3.2. Importancia de un modelo basado en la optimización de liquidez

La importancia que radica el modelo es directamente proporcional a la importancia que tiene la sostenibilidad de la empresa, a continuación se presenta gráfico en el que se sustenta un adecuado manejo de la liquidez mediante la aplicación de los conceptos NOF-FM.

**Ilustración 27:** Importancia de un modelo basado en la optimización de la liquidez.



**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

Es tan importante el manejo y gestión de la liquidez ya que se trata de la evolución y desarrollo en el tiempo de la empresa al aplicar políticas que estén acorde al negocio y a la estructura financiera de la compañía. No se puede pretender realizar proyecciones de ventas surrealistas, en vista de que esto tiene repercusión directa en los inventarios, los mismos que deben ser financiados sea con la deuda a proveedores y/o mediante líneas de crédito (en el caso de contar con alguna), todo esto con la atenta mirada a las consecuencias que dichas decisiones pueden tener en el estado de situación procurando mantener la solvencia de la entidad.

Mariño (2013) menciona que “las empresas cierran por problemas de liquidez, no cierran por problemas contables” (p.26). Al analizar dicha afirmación debería trasladar al responsable financiero a un escenario integral para que la toma de decisiones vaya de la mano con la realidad de la empresa, es decir tener claro el nivel de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; que la organización puede llegar a registrar sin que se vea en detrimento de los objetivos estratégicos y la rentabilidad requerida por los accionistas.

### **3.3. Beneficios de implementar un modelo de gestión de liquidez.**

Las bondades de implementar un modelo de gestión de liquidez son varias; puesto que permite la continuidad de las operaciones en una empresa y todo lo que a su vez se desencadena de poder seguir con las funciones normales en una organización. Antes de enumerar los beneficios que conllevan la implementación de modelos dentro de la gestión financiera en el corto plazo se ha de reflexionar sobre la comunicación que tienen los gerentes y representantes legales con sus responsables financieros y a su vez con los accionistas de las empresas, puesto que las expectativas que tienen los socios deben ir en función de su capacidad financiera, administrativa, productiva y comercial; de esta manera los gerentes se convierten en los orquestadores de, por un lado la ambición (natural) del accionista, y por otro lado la capacidad de sus colaboradores para aprovechar las fortalezas así como las restricciones que tiene la organización para cumplir los objetivos requeridos. A continuación se detallan algunos de los tantos beneficios que se puede encontrar al momento de estructurar y ejecutar dicho modelo:

- Reflexión sobre las fortalezas y debilidades financieras de la empresa.

- Proyecciones de crecimiento realistas.
- Asimilación de la estructura financiera de la organización.
- Análisis crítico de las cuentas que (la naturaleza del negocio) permitan mejorar la liquidez.
- Mejoramiento del beneficio.
- Planificación tributaria del corto, mediano y largo plazo.
- Sostenibilidad de la empresa.
- Reducción de costos financieros.

### **3.4. Construcción del modelo.**

El modelo de gestión financiera objeto de estudio plantea los siguientes objetivos:

- Gestión de las cuentas que intervienen en los conceptos NOF-FM.
- Proyectar ventas en función a los históricos y/o a la gestión planificada de los directivos.
- Disminuir los costos innecesarios por almacenamiento de inventarios.

El modelo que se planteará está sustentado en premisas como análisis de los estados financieros de los últimos 3 períodos fiscales presentados en la Súper Intendencia de Compañías y al Servicio de Rentas Internas (2014-2015-2016), al considerar la fecha de este trabajo se analiza de igual manera los balances internos de la compañía a octubre 2017 y se proyecta al cierre de dicho año; finalmente se realiza la proyección de los estados financieros ventas del año 2018. Adicional, el modelo está en función de la adecuada y planificada gestión de los inventarios, gestión de cuentas por cobrar y gestión de cuentas por pagar. Además, se tomará en cuenta importantes puntos como la capacidad adicional disponible de producción de la planta de reencauche, al mismo tiempo que se cuida una estructura idónea del balance. El flujo de efectivo servirá como complemento al análisis de liquidez, finalidad de este documento. Es importante indicar que el modelo se construirá en plantillas de Microsoft Excel.

Se detalla a continuación los pasos para la construcción del modelo:

- Se requiere diseñar una plantilla en la que se puedan registrar todos los valores que se detallan en los estados financieros (Estado de situación financiera, Estado de resultados) de los 3 últimos períodos fiscales y los

estados financieros reales a octubre 2017 proyectados hasta el final del año, esto permitirá identificar la estructura financiera histórica de la empresa, así como las variaciones que ha ido experimentando. También, la plantilla será capaz de analizar calcular indicadores financieros como: razones de liquidez, prueba ácida, período promedio de inventarios (PPI), período promedio de cobro (PPC), período promedio de pago (PPP), ciclo operativo, rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), rentabilidad sobre el activo (ROA). También calculará los niveles de NOF que la empresa ha experimentado y experimentará dependiendo del nivel de ventas que proyecte, el FM con el que financiará dichas NOF. Para complementar el estudio de optimización de NOF, se realizarán cálculos de los costos que generaría el mantenimiento de inventarios, así como los que se generarían por no implementar una política de pronto pago a sus CXC. Finalmente registrará los excedentes de caja y las necesidades de fondos externos que se producirá dependiendo del nivel de ventas proyectado y la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

- Como datos informativos que deben convertirse en objetivos, se contará con la política que mantiene la compañía en cuanto a gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; así como también los días de rotación de los antes mencionados que se producen en el sector industrial.
- A través de una matriz llamada control de cambios, se realizarán las distintas proyecciones y simulaciones que afectarán directamente a las ventas, a los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Desde luego no siempre las cuentas antes mencionadas se incrementarán en función a las ventas, dado que se revisará las condiciones de cada negocio. En algunos casos se podrá disminuir el inventario, en otros no; dependiendo del grado de relación con la que cuenten con los proveedores se determinará el incremento o no de las cuentas por pagar (proveedores).
- Además, gracias a esta metodología se podrá identificar las NOF y FM que se han requerido en cada período. Para determinar la proyección del año 2018, dependerá de las metas fijadas por el departamento comercial, el mismo que está determinado por la capacidad de producción adicional disponible con la que cuenta la empresa, en vista de que esta será una

restricción. El Activo Fijo crece al mismo ritmo de su depreciación; premisa que implica inversión cero en dicha cuenta.

La plantilla que se presenta a continuación está diseñada para que se acople a todas las empresas de la rama del reencauche; como se puede apreciar calcula las variaciones anuales de los últimos 4 períodos con la finalidad de determinar tendencias de cambios que puedan afectar la estructura financiera. Está diseñada para que el análisis vertical y horizontal se realice integralmente y se pueda constatar las fortalezas y debilidades de los estados financieros.

A continuación se adjunta la plantilla en la que se ingresarán los datos de la empresa:

**Tabla 8:** Plantilla de ingreso información para modelo de gestión y optimización de liquidez en las reencauchadoras.

<b>MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS</b>																		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014-2015-2016-2017* 2018*</b>											<b>VARIACIÓN</b>		<b>VARIACIÓN</b>		<b>VARIACIÓN</b>		<b>VARIACIÓN</b>	
<b>CUENTAS</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017 (Proyección- Real a Oct 2017)*</b>	<b>%</b>	<b>Proyección 2018*</b>	<b>%</b>	<b>2015-2014</b>	<b>2016-2015</b>	<b>2017*-2016</b>	<b>2018*-2017*</b>				
<b><u>ACTIVO</u></b>																		
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>																		
Caja / Bancos																		
CXC																		
Otras CXC																		
Inventarios																		
CAJA EXCEDENTE																		
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>																		
Inmuebles																		
Muebles y enseres																		
Maquinaria, Equipo e Instalaciones																		
Equipo de computación																		
Vehículos, Equipo de transporte																		
Depreciación Acumulada																		
Otras CXC																		
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>																		
<b><u>PASIVO</u></b>																		
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>																		
CXP Proveedores																		
Obligaciones bancarias																		
Otras CXP																		
NFE																		
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>																		
Obligaciones bancarias																		
Préstamos de socios																		
Otras cuentas y documentos por pagar																		
Provisiones																		
<b><u>PATRIMONIO</u></b>																		
Capital suscrito																		
Aporte de socios para futura capitalización																		
Reservas																		
Utilidad del ejercicio																		

*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Luis Enrique Ulloa.*

**Tabla 9:** Plantilla de ingreso información del Estado de Resultados para modelo de gestión y optimización de liquidez en las reencauchadoras

ESTADOS DE RESULTADOS 2014-2015-2016-2017* 2018*											VARIACIÓN 2015-2014		VARIACIÓN 2016-2015		VARIACIÓN 2017*-2016		VARIACIÓN 2018*-2017*	
CUENTAS	2014	%	2015	%	2016	%	2017 (Proyección-Real a Oct 2017)*	%	Proyección 2018*	%								
<u>Ingresos</u>																		
Costo de ventas																		
<u>Utilidad bruta en ventas</u>																		
Gastos administrativos y ventas																		
<u>Utilidad operativa</u>																		
Gastos de depreciación																		
Participación a trabajadores																		
Impuesto a la renta																		
<u>Utilidad neta</u>																		

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

La planilla detallada anteriormente será la base del modelo, puesto es aquí donde se ingresa correctamente la información para que al final podamos determinar las necesidades de fondos externos por negociar o la caja excedentaria que permitirá realizar inversiones en el año proyectado. De igual manera esta plantilla se complementará con una matriz llamada “control de cambios” en la que se proyectarán las ventas y gestionarán las cuentas que intervienen en el financiamiento a corto plazo de las empresas.

**Tabla 10:** Plantilla de ingreso de gestión en las diferentes cuentas que intervienen en el modelo NOF-FM.

CONTROL DE CAMBIOS	
VARIACIÓN EN VENTAS %	
GESTIÓN EN CXC (días)	
GESTIÓN DE INVENTARIOS (días)	
GESTIÓN CXP (días)	

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

Para complementar la integralidad del modelo, se ha de incluir una matriz en la que se detalle la información estratégica de la compañía concerniente a la inversión en Activo Fijo (inmovilizado) para lograr los objetivos planteados en términos de ventas; este dato será fundamental dada la naturaleza del negocio, en vista de que se ha de considerar el nivel de capacidad productiva adicional con la que cuenta la compañía, de manera que no implique inversión en renovación o ampliación de infraestructura.

Además, en la plantilla de información estratégica y financiera se proyectará el nivel de utilidad operativa proyectado para 2018, así como también la utilidad neta del mismo año con la finalidad de que el responsable financiero tenga presente los objetivos mínimos históricos que deben estar presentes en la gestión realizada.

A continuación se adjunta la matriz que registra información estratégica y financiera:

**Tabla 11:** Plantilla de ingreso de información estratégica y de visualización de información financiera proyectada.

<b>INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA</b>	
<b>% CAPACIDAD ADICIONAL DE LA PLANTA</b>	
<b>INVERSIÓN EN AF 2018*</b>	
<b>EBITDA 2018*</b>	
<b>ROS 2018*</b>	

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Luis Enrique Ulloa.

Como puede apreciarse en la matriz antecedente, la capacidad adicional de la planta se encuentra en %, esto tendrá relación con la proyección de ventas para el siguiente período. En el caso de que la proyección de ingresos sea mayor a la capacidad adicional de la planta (dato entregado por la empresa), automáticamente la celda % *variación en ventas* se resaltarán de color rojo como alerta al dato que se ingresase.

El modelo también contempla una nueva matriz en la que se registrará información relevante como política de la empresa en el manejo de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, así como también los datos registrados de las “empresas que marcan el ritmo”, es decir el sector industrial. Esto a su vez, permitirá comparar también la situación actual de la gestión (en días) de las cuentas

antes mencionadas e identificar si la gestión aplicada está o no alineada a las del total de las empresas de la rama del reencauche.

A continuación se proyecta matriz de información relevante:

**Tabla 12:** Plantilla de ingreso de información relevante

<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>			
<b>RATIOS DE ACTIVIDAD</b>	<b>POLÍTICA EMPRESA</b>	<b>RATIO ACTUAL</b>	<b>SECTOR INDUSTRIAL</b>
<b>PERÍODO PROMEDIO DE COBRO</b>			
<b>PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIO</b>			
<b>PERÍODO PROMEDIO DE PAGO</b>			

*Realizado por: Luis Enrique Ulloa.*

*Fuente: Luis Enrique Ulloa.*

El modelo trata la gestión adecuada de las cuentas que intervienen en la relación NOF-FM, así que las premisas deben ir en función de este cometido, entre algunas de las que se pueden nombrar, hemos elegido:

- El modelo se sustenta en la proyección de ventas respecto a las políticas comerciales que tenga la empresa, que vayan de la mano de la capacidad de producción de la misma.
- El modelo se enfoca en lograr un incremento de plazo con los proveedores y disminuir los plazos de cartera e inventarios.
- Se relaciona la optimización a través del decremento del costo en el buen manejo de los inventarios (costo de almacén) y CXC (costo por financiar cartera).

Adicional, se ha considerado la necesidad de realizar la construcción de flujo de caja del año que se analice, puesto que es de suma importancia revisar la generación de efectivo con la que cuenta la compañía, considerando que esta caja en algún momento debería invertirse y que dichos recursos no permanezcan “ociosos”.

En la siguiente matriz se establece la estructura del flujo de caja:

**Tabla 13:** Versión Rápida de flujo de caja 2018\*

<b>VERSIÓN RÁPIDA DEL FLUJO DE CAJA 2018*</b>	
Ingreso neto	
+ Depreciación	
+Aumento en las cuentas por pagar	
+Aumento en gastos acumulados por pagar	
=	
- Aumento en el inventario	
- Aumento en cuentas por cobrar	
=Flujo de efectivo neto de actividades de operación	
-Efectivo pagado por adquirir activos fijos	
=Flujo de caja de actividades de inversión	
Aumento en documentos por pagar en LP	
+Pagos de dividendos y otros	
=Flujo de efectivo neto de actividades de financiación	
Cambio de efectivo	
Efectivo inicial	
=Efectivo final	

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa.

*Fuente:* Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones (León, 2009)

Mediante una nueva matriz se detallarán los indicadores financieros históricos (2014-2015-2016), la situación real del estado financiero interno a octubre 2017 con su respectiva proyección a diciembre del mismo año y la proyección completa del año 2018. Los indicadores financieros a medirse serán razones de liquidez, prueba ácida, PPC, PPI, PPP, ciclo operativo, ROE, ROA, ROS. Adicional se medirán las NOF y como éstas se han financiado a través del FM. Para calcular el costo de almacén se realizará un cálculo del espacio físico que se debería cancelar por mantener cierto nivel de inventarios, considerando el costo/m<sup>2</sup> y el espacio utilizado. En el caso del costo por financiar CXC se debe acudir a la política de pronto pago que cuente la compañía, de manera que el cliente decida seguir cancelando a crédito o realizarlo de contado. Para finalizar esta matriz se calcularán los probables excedentes de tesorería y/o las necesidades de fondos externos que deberá solicitar la empresa para el año proyectado; esto se visualizará mediante gráficos que se generarán automáticamente.

**Tabla 14:** Tabla de resultados e indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	2014	2015	2016	2017*	2018*
RAZONES DE LIQUIDEZ					
PRUEBA ÁCIDA					
PPC					
PPI					
PPP					
CICLO OPERATIVO					
ROE					
ROA					
ROS					
NOF					
FM (AC-PC)					
COSTO ALMACEN INVENTARIO					
COSTO FINANCIAR CARTERA					
EXCEDENTES DE CAJA					
NFE (ADICIONALES)					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO					

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

Las decisiones desde la gestión financiera son importantísimas a tal punto que éstas definirán el curso de la compañía puesto que los objetivos de ventas no solo dependerán del mercado, sino del “pulmón financiero” con el que cuenta la empresa; por esta razón como herramienta adicional para el tomador de decisiones se describirán estrategias con el tinte de instructivo que ayudará al área responsable a gestionar las cuentas que intervienen en la generación de liquidez de la empresa.

Las estrategias deben considerar implícitamente los valores organizacionales de una unidad económica, como la aversión al riesgo y el manejo adecuado de los días que rotará cada cuenta; por ejemplo: una empresa crecerá hasta cierto nivel en el que sus accionistas crean conveniente adquirir deuda con terceros que permitan financiar el crecimiento. Así mismo, una empresa puede tener la política de que paga a sus proveedores al tiempo exacto (ni un día más, ni uno menos). De igual manera algunas empresas pueden pretender aplicar conceptos como just in time con la finalidad de que los días de rotación sean los justos y necesarios y evitar costos de almacenamiento. Además, existen organizaciones que propenden a que la recuperación de cartera esté apoyada en una adecuada aprobación de crédito y la gestión de cuentas por pagar proveedores sea lo más holgada posible, desde luego con la consideración especial de que dicho plazo no tenga repercusión en un

decremento de la rentabilidad en el caso de que el proveedor mantenga una política atractiva del pronto pago.

A continuación se describen los instructivos:

**Tabla 15:** Instructivo asistente de gestión en cuentas por cobrar.

<b>Instructivo asistente de gestión en CXC</b>	
<b>Objetivo:</b> Disminuir los días de rotación por debajo del sector industrial y el promedio de los últimos años de la compañía.	
<b>Estrategias</b>	<b>Finalidad</b>
<p><b>Disminución del riesgo de aprobación.-</b> Realizar proceso de aprobaciones de crédito en que el responsable deba recavar por lo menos la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Solicitud de crédito.</li> <li>* Cédula y certificado de votación.</li> <li>* Soporte de bienes e ingresos.</li> </ul> <p>Adicional deba revisar las siguientes páginas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Buró de crédito.</li> <li>2) Página de Función Judicial.</li> <li>3) Página del Servicio de Rentas Internas.</li> <li>4) Página del GAD Municipal.</li> <li>5) Google earth (Confirmación de ubicación).</li> </ol>	<p>Minimizar el riesgo de las aprobaciones negligentes de crédito</p>
<p><b>Pronto pago.-</b> Coordinar con el área responsable de compras la consecución de descuentos especiales con los proveedores, de manera que se pueda aplicar una promoción especial de pronto pago y que no implique detrimento de la rentabilidad</p>	<p>Recuperación más temprana de la cartera.</p>
<p><b>Bancarizar el medio de cobro.-</b> Emitir política de crédito que obligue a que todas las ventas se realicen con cheques posfechados, de manera que se puedan negociar dichos documentos.</p>	<p>Cambio de cartera</p>

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

El instructivo antes detallado aplica el área financiera, sin embargo implica interrelación directa con las demás áreas como compras y/o ventas, es por esto que se debería poner como prioridad semanal la revisión de indicadores de cumplimiento financieros, los cuales puedan medir los objetivos en términos de “presupuestos de recuperación” y manejo de la cartera vencida.

Así mismo, el responsable de las finanzas deberá tener en cuenta las líneas de crédito disponibles y si éstas mantienen productos financieras como el cambio de

cartera mediante cheques posfechados, caso contrario se debe salir al mercado financiero y gestionar dicho instrumento que lo permita.

A continuación se adjunta el instructivo asistente de inventarios y cuentas por pagar:

**Tabla 16:** Instructivo asistente de gestión en inventarios.

<b>Instructivo asistente de gestión en inventarios</b>	
<b>Objetivo:</b> Disminuir los días de rotación de inventarios sin que afecte los objetivos estratégicos en ventas y producción.	
Estrategias	Finalidad
<b>Revisión del lead time.-</b> Con el apoyo de la gerencia de producción se debe realizar un análisis profundo de los días (mínimos) a los que puede llegar el inventario considerando los tiempos de espera (tiempo de pedido + tiempo de transporte + tiempo de nacionalización).	Disminución de días de inventario
<b>Realización de inventarios.-</b> Realizar una revisión exhaustiva de la composición del inventario para proponer realizar liquidaciones que permitan que la empresa cuente con inventarios A.	Liquidar inventarios que no sean "A"
<b>Inventario de seguridad.-</b> Emitir política de inventarios que permita tener un mínimo en stock de las medidas que rotan más veces.	Minimizar carga de inventarios en todas las medidas

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

**Tabla 17:** Instructivo asistente de gestión en cuentas por pagar.

<b>Instructivo asistente de gestión en CXP</b>	
<b>Objetivo:</b> Incrementar los días de rotación con la finalidad de que el proveedor sea quien financie la mayor parte de la inversión.	
Estrategias	Finalidad
<b>Negociación con proveedores.-</b> Solicitar a proveedor el incremento del plazo de pago dependiendo del nivel de compras	Incremento del plazo de pago a los proveedores
<b>Pronto pago.-</b> Gestionar con el proveedor para que se aplique descuento especial en el caso de aplicar pronto pago	Incremento de la rentabilidad

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa.

**Fuente:** Luis Enrique Ulloa.

En este capítulo se ha presentado la construcción del modelo de gestión financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las reencauchadoras; esta construcción se ha sintetizado en varios párrafos para explicar la importancia que tiene cada una de las tablas, matrices y gráficos que se plantearán y su razón de ser.

El modelo cuenta con objetivos, metas, restricciones, información relevante e información estratégica y financiera. Adicional cuenta con una versión rápida del flujo de caja que permite complementar el concepto de capital de trabajo; en el siguiente capítulo se aplicará el modelo en una empresa del sector y se podrá visualizar los niveles requeridos de fondos para proyectar cierto nivel de ventas y cómo los gráficos que están programados, ayudan de gran manera para explicar lo descrito.

El objetivo fundamental del modelo radica en la gestión de las cuentas que intervienen en el concepto NOF-FM y que estrategias tomará la organización para que dicho concepto se maneje en la medida de lo posible en un equilibrio que considere aspectos cualitativos como la aversión al riesgo y demás que se han detallado en acápites anteriores.

## **Capítulo 4. APLICACIÓN DEL MODELO.**

El modelo de gestión financiera objeto de estudio y presentado en el capítulo #3 se ha de construir con la finalidad de que todas las empresas de la rama se beneficien. Para la validación se ha de ingresar la información de la empresa Isollanta Cía. Ltda., que tiene más de 20 años en la industria y que ha permitido que se apliquen los conceptos NOF-FM con la información registrada de sus Estados Financieros.

La información se ingresará conforme se detalla en capítulo anterior y el control de cambios se gestionará conforme lo indicado por su dirección en cuanto a manejo de días de rotación en inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar que se aplicaría en el 2018. Al finalizar obtendremos los niveles de NOF- FM que la empresa requiere y que permitirán visualizar si existen excedentes de liquidez o necesidad de fondos externos (NFE).

### **4.1 Modelo financiero para gestionar y optimizar la liquidez caso Isollanta Cía. Ltda.**

El modelo que se ha planteado en este documento está dirigido para que lo utilicen todas las reencauchadoras del sector automotriz que persigue como objetivo la gestión de liquidez al aplicar los conceptos de necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra. Para ejemplificar el mencionado modelo se ha tomado como empresa modelo a Isollanta Cía. Ltda.

Para empezar se solicita a la compañía los 3 últimos estados financieros (2014-2015-2016); al considerar de que el año 2017 no concluye, se he pedido que faciliten el estado financiero a octubre de dicho año y se realiza una proyección a diciembre 2017.

Para el año 2018 se realizará una proyección con la finalidad de ingresar los inputs en la matriz control de cambios y que el modelo nos indique el nivel de excedentes de tesorería o necesidades de fondos externos con los que contará la empresa. También se registrará la información estratégica y financiera como: % adicional de la planta, inversión en AF (Activo Fijo). Como se indicó en el capítulo antecedente, el EBITDA y ROS será información que se proyectará de los estados financieros

proyectados en 2018 y que servirá para que el responsable financiero revise estos resultados vs lo que busca la dirección y los accionistas.

La información relevante detallará el PPC, PPI y PPG que detalla la política empresarial, la información actual de dichos ratios y los valores que se marcan en el sector industrial; todo esto se realiza con la finalidad de que el input esté en función de la realidad empresarial y del sector como tal.

Los balances solicitados se ingresan en la matriz y los resultados son los siguientes:

Tabla 18: Aplicación del Modelo de Gestión Financiera en Isollanta Cía. Ltda.

<b>MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS</b>														
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014-2015-2016-2017*</b>														
<b>CUENTAS</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017 (Proyección-Real a Oct 2017)*</b>	<b>%</b>	<b>VARIACIÓN 2015-2014</b>		<b>VARIACIÓN 2016-2015</b>		<b>VARIACIÓN 2017*-2016</b>	
<b>ACTIVO</b>	\$ 2.989.883,96	100%	\$ 2.941.506,69	100%	\$ 2.808.897,98	100%	\$ 2.875.191,94	100%	-48377,27	-2%	-132608,71	-5%	66293,96	2%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 1.689.757,36	57%	\$ 1.351.906,09	46%	\$ 1.215.100,61	43%	\$ 1.301.204,80	45%	-337851,27	-20%	-136805,48	-10%	86104,19	7%
Caja / Bancos	\$ 165.592,90	6%	\$ 67.683,65	2%	\$ 42.895,98	2%	\$ 92.320,26	3%	-97909,25	-59%	-24787,67	-37%	49424,28	115%
CXC	\$ 1.163.476,60	39%	\$ 868.066,03	30%	\$ 835.982,37	30%	\$ 845.585,53	29%	-295410,57	-25%	-32083,66	-4%	9603,16	1%
Otras CXC	\$ 65.104,17	2%	\$ 67.327,40	2%	\$ 70.061,70	2%	\$ 72.344,93	3%	2223,23	3%	2734,3	4%	2283,23	3%
Inventarios	\$ 295.583,69	10%	\$ 348.829,01	12%	\$ 266.160,56	9%	\$ 290.954,08	10%	53245,32	18%	-82668,45	-24%	24793,52	9%
CAJA EXCEDENTE	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%		0%						
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 1.300.126,60	43%	\$ 1.589.600,60	54%	\$ 1.593.797,37	57%	\$ 1.573.987,14	55%	289474	22%	4196,77	0%	-19810,23	-1%
Inmuebles	\$ 945.010,75	32%	\$ 956.183,93	33%	\$ 975.102,86	35%	\$ 984.127,63	34%	11173,18	1%	18918,93	2%	9024,77	1%
Muebles y enseres	\$ 26.868,82	1%	\$ 39.698,10	1%	\$ 55.111,23	2%	\$ 39.699,10	1%	12829,28	48%	15413,13	39%	-15412,13	-28%
Maquinaria, Equipo e Instalaciones	\$ 556.304,42	19%	\$ 590.770,60	20%	\$ 679.348,17	24%	\$ 685.805,96	24%	34466,18	6%	88577,57	15%	6457,79	1%
Equipo de computación	\$ 35.434,47	1%	\$ 38.280,19	1%	\$ 39.320,29	1%	\$ 55.005,42	2%	2845,72	8%	1040,1	3%	15685,13	40%
Vehículos, Equipo de transporte	\$ 86.706,06	3%	\$ 86.706,06	3%	\$ 106.122,69	4%	\$ 127.375,95	4%	0	0%	19416,63	22%	21253,26	20%
Depreciación Acumulada	\$ (350.197,92)	-12%	\$ (411.382,18)	-14%	\$ (464.353,63)	-17%	\$ (482.746,04)	-17%	-61184,26	17%	-52971,45	13%	-18392,41	4%
Otras CXC	\$ -	0%	\$ 289.343,90	10%	\$ 203.145,76	7%	\$ 164.719,12	6%	289343,9		-86198,14	-30%	-38426,64	-19%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 2.989.883,96	100%	\$ 2.941.506,79	100%	\$ 2.808.897,98	100%	\$ 2.875.191,94	100%	-48377,17	-2%	-132608,81	-5%	66293,96	2%
<b>PASIVO</b>	\$ 2.046.603,11	68%	\$ 1.929.867,72	66%	\$ 1.738.280,64	62%	\$ 1.809.668,82	63%	-116735,39	-6%	-191587,08	-10%	71388,18	4%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 918.354,07	31%	\$ 834.454,68	28%	\$ 693.094,99	25%	\$ 756.286,11	26%	-83899,39	-9%	-141359,69	-17%	63191,12	9%
CXP Proveedores	\$ 687.426,93	23%	\$ 640.870,46	22%	\$ 486.744,06	17%	\$ 684.107,22	24%	-46556,47	-7%	-154126,4	-24%	197363,2	41%
Obligaciones bancarias	\$ 134.730,19	5%	\$ 110.590,02	4%	\$ 118.527,03	4%	\$ 10.754,27	0%	-24140,17	-18%	7937,01	7%	-107772,8	-91%
Otras CXP	\$ 96.196,95	3%	\$ 82.994,20	3%	\$ 87.823,90	3%	\$ 61.424,62	2%	-13202,75	-14%	4829,7	6%	-26399,28	-30%
NFE	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%		0%						
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 1.128.249,04	38%	\$ 1.095.413,04	37%	\$ 1.045.185,65	37%	\$ 1.053.382,71	37%	-32836	-3%	-50227,39	-5%	8197,06	1%
Obligaciones bancarias	\$ 211.700,88	7%	\$ 73.412,97	2%	\$ 4.148,05	0%	\$ 41.653,88	1%	-138287,91	-65%	-69264,92	-94%	37505,83	904%
Préstamos de socios	\$ 333.693,33	11%	\$ 34.200,00	1%	\$ 25.200,00	1%	\$ 43.700,00	2%	-299493,33	-90%	-9000	-26%	18500	73%
Otras cuentas y documentos por pagar	\$ 443.220,36	15%	\$ 831.577,17	28%	\$ 843.036,18	30%	\$ 797.040,36	28%	388356,81	88%	11459,01	1%	-45995,82	-5%
Provisiones	\$ 139.634,47	5%	\$ 156.222,90	5%	\$ 172.801,42	6%	\$ 170.988,47	6%	16588,43	12%	16578,52	11%	-1812,95	-1%
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 943.280,85	32%	\$ 1.011.639,07	34%	\$ 1.070.617,34	38%	\$ 1.065.523,12	37%	68358,22	7%	58978,27	6%	-5094,224	0%
Capital suscrito	\$ 500.000,00	17%	\$ 500.000,00	17%	\$ 500.000,00	18%	\$ 500.000,00	17%	0	0%	0	0%	0	0%
Aporte de socios para futura capitalización	\$ 179.242,26	6%	\$ 247.293,01	8%	\$ 312.314,31	11%	\$ 368.343,67	13%	68050,75	38%	65021,3	26%	56029,36	18%
Reservas	\$ 192.316,48	6%	\$ 195.902,59	7%	\$ 199.324,76	7%	\$ 100.997,85	4%	3586,11	2%	3422,17	2%	-98326,91	-49%
Utilidad del ejercicio	\$ 71.722,11	2%	\$ 68.443,47	2%	\$ 58.978,27	2%	\$ 96.181,60	3%	-3278,64	-5%	-9465,2	-14%	37203,33	63%

ESTADOS DE RESULTADOS 2014-2015-2016-2017*									VARIACIÓN 2015-2014		VARIACIÓN 2016-2015		VARIACIÓN 2017*-2016	
CUENTAS	2014	%	2015	%	2016	%	2017 (Proyección- Real a Oct 2017)*	%						
<b>Ingresos</b>	\$ 3.527.633,01	100%	\$ 3.348.387,73	100%	\$ 2.749.608,84	100%	\$ 2.840.142,30	100%	-179245,28	-5%	-598778,89	-18%	90533,46	3%
Costo de ventas	\$ 2.602.217,12	74%	\$ 2.269.648,90	68%	\$ 1.800.164,97	65%	\$ 2.001.325,93	70%	-332568,22	-13%	-469483,93	-21%	201161	11%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	\$ 925.415,89	26%	\$ 1.078.738,83	32%	\$ 949.443,87	35%	\$ 838.816,37	30%	153322,94	17%	-129294,96	-12%	-110627,5	-12%
Gastos administrativos y ventas	\$ 757.008,39	21%	\$ 912.428,29	27%	\$ 794.346,16	29%	\$ 625.813,37	22%	155419,9	21%	-118082,13	-13%	-168532,8	-21%
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 168.407,50	5%	\$ 166.310,54	5%	\$ 155.097,71	6%	\$ 213.003,00	7%	-2096,96	-1%	-11212,83	-7%	57905,29	37%
Gastos de depreciación	\$ 51.740,53	1%	\$ 52.604,50	2%	\$ 50.434,27	2%	\$ 67.932,72	2%						
Participación a trabajadores	\$ 17.500,05	0%	\$ 17.055,91	1%	\$ 15.699,52	1%	\$ 21.760,54	1%	-444,1395	-3%	-1356,39	-8%	6061,026	39%
Impuesto a la renta	\$ 27.444,81	1%	\$ 28.206,66	1%	\$ 29.985,67	1%	\$ 27.128,14	1%	761,85	3%	1779,01	6%	-2857,528	-10%
<b>Utilidad neta</b>	\$ 71.722,11	2%	\$ 68.443,47	2%	\$ 58.978,25	2%	\$ 96.181,60	3%	-3278,6405	-5%	-9465,22	-14%	37203,34	63%

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa

**Fuente:** Estados Financieros Fiscales 2014- 2015- 2016 / Estados Financieros proyectado 2017 (real a octubre)

Como se puede apreciar, la empresa cuenta con una estructura financiera estable con una relación D/RP de 1.7 veces y un capital social de \$500.000 que representa el 17% del total de la inversión. En los últimos años la empresa ha experimentado una caída en sus ventas debido a la coyuntura económica del país, a la proliferación de llantas chinas en el mercado ecuatoriano y también al escaso control que existe por parte de las autoridades la clausura de reencauchadoras clandestinas. También se puede confirmar que el margen bruto en el último año disminuyó en 5 puntos, a pesar de aquello el margen neto que registrará al final del 2017 (3%) será mayor si se compara con la utilidad neta del año anterior (2%).

Como información estratégica se debe indicar que después de una entrevista con el Ing. Gabriel Espinoza (Gerente de Producción), se ha constatado que el % de capacidad adicional de la planta es hasta del 40%, lo que implicaría inversión nula en activo fijo. También se establecen los niveles que registrarán el EBITDA y el ROS dependiendo del nivel de ventas que se ingrese en la matriz control de cambios.

Según lo conversado con el Ing. Andrés Moscoso (Gerente General), la empresa proyectará en 2018 un crecimiento del 10%, puesto que fortalecerán la venta en el cliente final FLOTA (Transportista, generador de carga y especialista). También se ha preguntado si existirá algún cambio en la política de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar; y nos ha comunicado que piensan seguir con la misma estrategia. Una vez considerado lo que comenta el Gerente General la matriz de cambio quedaría así:

**Tabla 19:** Control de cambios en Isollanta Cía. Ltda.

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>	
<b>VARIACIÓN EN VENTAS %</b>	10%
<b>GESTIÓN EN CXC (días)</b>	107
<b>GESTIÓN DE INVENTARIOS (días)</b>	52
<b>GESTIÓN CXP (días)</b>	123

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

La información estratégica y financiera se plasmaría de la siguiente manera:

**Tabla 20:** Información estratégica y financiera Isollanta Cía. Ltda.

<b>INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA</b>	
<b>% CAPACIDAD ADICIONAL DE LA PLANTA</b>	40%
<b>INVERSIÓN EN AF 2018*</b>	0%
<b>EBITDA 2018*</b>	7%
<b>ROS 2018*</b>	3%

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

La información relevante se detallará de la siguiente manera:

**Tabla 21:** Información relevante Isollanta Cía. Ltda.

<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>			
<b>RATIOS DE ACTIVIDAD</b>	<b>POLÍTICA EMPRESA</b>	<b>RATIO ACTUAL</b>	<b>SECTOR INDUSTRIAL</b>
<b>PERÍODO PROMEDIO DE COBRO</b>	90	107	81
<b>PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIO</b>	60	52	98
<b>PERÍODO PROMEDIO DE PAGO</b>	90	123	90

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

Con la proyección de ventas planteada para 2018 y la gestión en las cuentas del corto plazo se desglosarán los siguientes indicadores:

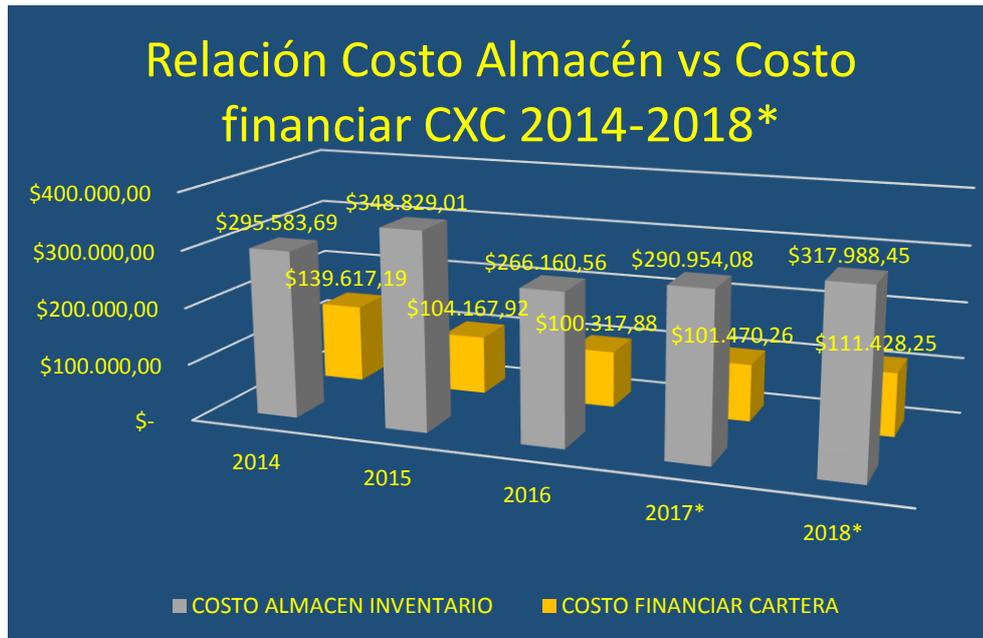
**Tabla 22:** Indicadores Financieros Isollanta Cía. Ltda

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017*</b>	<b>2018*</b>
RAZONES DE LIQUIDEZ	771403	517451	522006	544919	607957
PRUEBA ÁCIDA	1,52	1,20	1,37	1,34	1,35
PPC	119	93	109	107	107
PPI	41	55	53	52	52
PPP	95	102	97	123	123
CICLO OPERATIVO	160	149	163	160	159
ROE	8%	7%	6%	9%	8%
ROA	2%	2%	2%	3%	3%
ROS	2%	2%	2%	3%	3%
NOF	\$ 937.226,26	\$ 643.708,23	\$ 658.294,85	\$ 544.752,65	\$ 528.377,41
FM (DLP+RP-INMOLIZADO NETO)	\$ 771.403,29	\$ 517.451,51	\$ 522.005,62	\$ 544.918,69	\$ 612.910,20
COSTO ALMACEN INVENTARIO	\$ 295.583,69	\$ 348.829,01	\$ 266.160,56	\$ 290.954,08	\$ 317.988,45
COSTO FINANCIAR CARTERA	\$ 139.617,19	\$ 104.167,92	\$ 100.317,88	\$ 101.470,26	\$ 111.428,25
EXCEDENTES DE CAJA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84.532,79
NFE (ADICIONALES)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA OPERATIVO					\$ 101.552,29

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

Una de las formas de optimización de las cuentas radica en que los costos vinculados a dichas cuentas disminuyan; se ha realizado una simulación de los costos que implicarían arrendar una bodega para el nivel de inventario que se cuenta en determinado momento y los que se generen del financiamiento de tener cuentas por cobrar; el gráfico a continuación muestra lo antes descrito:

**Ilustración 28:** Relación Costo Almacén vs Costo financiero CXC 2014-2018\*



*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

El flujo de caja de esta compañía, en los niveles de ventas y gestión en cuentas del corto plazo proyectadas se presentará de la siguiente manera:

**Tabla 23:** Versión rápida del flujo de caja 2018" Isollanta Cía. Ltda

<b>VERSIÓN RÁPIDA DEL FLUJO DE CAJA 2018*</b>	
<b>Ingreso neto</b>	\$ 88.702,84
<b>+ Depreciación</b>	\$ 75.470,27
<b>+Aumento en las cuentas por pagar</b>	\$ 68.057,78
<b>+Aumento en gastos acumulados por pagar</b>	\$ 6.142,46
<b>=</b>	<b>\$ 238.373,35</b>
<b>- Aumento en el inventario</b>	\$ 27.034,37
<b>- Aumento en cuentas por cobrar</b>	\$ 9.232,03
<b>=Flujo de efectivo neto de actividades de operación</b>	<b>\$ 202.106,95</b>
<b>-Efectivo pagado por adquirir activos fijos</b>	\$ (75.470,26)
<b>=Flujo de caja de actividades de inversión</b>	<b>\$ (75.470,26)</b>
<b>Aumento en documentos por pagar en LP</b>	\$ -
<b>+Pagos de dividendos y otros</b>	\$ (126.636,68)
<b>=Flujo de efectivo neto de actividades de financiación</b>	<b>\$ (126.636,68)</b>
<b>Cambio de efectivo</b>	\$ 9.232,03
<b>Efectivo inicial</b>	\$ 92.320,26
<b>=Efectivo final</b>	<b>\$ 101.552,29</b>

*Realizado por:* Luis Enrique Ulloa

El modelo se basa en la optimización de la liquidez por lo que es importante revisar la relación NOF – FM después de la simulación:

**Ilustración 29:** Relación NOF-FM Isollanta Cía. Ltda.

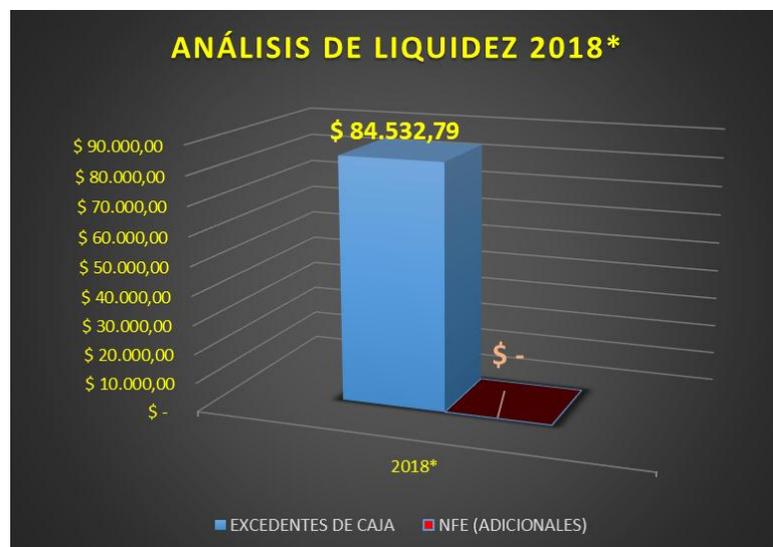


**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el FM es mayor a las NOF; lo que demuestra la liquidez que la empresa denotaría en el año 2018.

La caja excedentaria se representa en el siguiente gráfico:

**Ilustración 30:** Análisis de liquidez 2018 Isollanta Cía. Ltda.



**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa

Finalmente, una vez que se ha realizado el ingreso de los inputs (proyección de ventas, gestión de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar), y de que se halla calculado los diferentes indicadores, la matriz de ingreso de información de estados financieros con el debido cálculo de las cuentas que cuadran el Estado de Situación Inicial (caja excedentaria y necesidades de fondos externos (NFE adicionales) quedaría de la siguiente manera:

Tabla 24: Modelo financiero aplicado a Isollanta Cía. Ltda. (Proyección 2018)

**MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014-2015-2016-2017* 2018*											VARIACIÓN 2015-2014		VARIACIÓN 2016-2015		VARIACIÓN 2017*-2016		VARIACIÓN 2018*-2017*	
CUENTAS	2014	%	2015	%	2016	%	2017 (Proyección-Real a Oct 2017)*	%	Proyección 2018*	%								
<b>ACTIVO</b>	\$ 2.989.883,96	100%	\$ 2.941.506,69	100%	\$ 2.808.897,98	100%	\$ 2.875.191,94	100%	\$ 2.926.205,78	100%	-48377,27	-2%	-132608,71	-5%	66293,96	2%	51013,844	2%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 1.689.757,36	57%	\$ 1.351.906,09	46%	\$ 1.215.100,61	43%	\$ 1.301.204,80	45%	\$ 1.427.688,91	49%	-337851,27	-20%	-136805,48	-10%	86104,19	7%	126484,11	10%
Caja / Bancos	\$ 165.592,90	6%	\$ 67.683,65	2%	\$ 42.895,98	2%	\$ 92.320,26	3%	\$ 101.552,29	3%	-97909,25	-59%	-24787,67	-37%	49424,28	115%	9232,026	10%
CXC	\$ 1.163.476,60	39%	\$ 868.066,03	30%	\$ 835.982,37	30%	\$ 845.585,53	29%	\$ 928.568,75	32%	-295410,57	-25%	-32083,66	-4%	9603,16	1%	82983,216	10%
Otras CXC	\$ 65.104,17	2%	\$ 67.327,40	2%	\$ 70.061,70	2%	\$ 72.344,93	3%	\$ 79.579,42	3%	2223,23	3%	2734,3	4%	2283,23	3%	7234,493	10%
Inventarios	\$ 295.583,69	10%	\$ 348.829,01	12%	\$ 266.160,56	9%	\$ 290.954,08	10%	\$ 317.988,45	11%	53245,32	18%	-82668,45	-24%	24793,52	9%	27034,374	9%
CAJA EXCEDENTE	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%		0%	\$ 4.953,37									
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 1.300.126,60	43%	\$ 1.589.600,60	54%	\$ 1.593.797,37	57%	\$ 1.573.987,14	55%	\$ 1.498.516,88	51%	289474	22%	4196,77	0%	-19810,23	-1%	-75470,26	-5%
Inmuebles	\$ 945.010,75	32%	\$ 956.183,93	33%	\$ 975.102,86	35%	\$ 984.127,63	34%	\$ 984.127,63	34%	11173,18	1%	18918,93	2%	9024,77	1%	0	0%
Muebles y enseres	\$ 26.868,82	1%	\$ 39.698,10	1%	\$ 55.111,23	2%	\$ 39.699,10	1%	\$ 39.699,10	1%	12829,28	48%	15413,13	39%	-15412,13	-28%	0	0%
Maquinaria, Equipo e Instalaciones	\$ 556.304,42	19%	\$ 590.770,60	20%	\$ 679.348,17	24%	\$ 685.805,96	24%	\$ 685.805,96	23%	34466,18	6%	88577,57	15%	6457,79	1%	0	0%
Equipo de computación	\$ 35.434,47	1%	\$ 38.280,19	1%	\$ 39.320,29	1%	\$ 55.005,42	2%	\$ 55.005,42	2%	2845,72	8%	1040,1	3%	15685,13	40%	0	0%
Vehículos, Equipo de transporte	\$ 86.706,06	3%	\$ 86.706,06	3%	\$ 106.122,69	4%	\$ 127.375,95	4%	\$ 127.375,95	4%	0	0%	19416,63	22%	21253,26	20%	0	0%
Depreciación Acumulada	\$ (350.197,92)	-12%	\$ (411.382,18)	-14%	\$ (464.353,63)	-17%	\$ (482.746,04)	-17%	\$ (558.216,31)	-19%	-61184,26	17%	-52971,45	13%	-18392,41	4%	-75470,27	16%
Otras CXC	\$ -	0%	\$ 289.343,90	10%	\$ 203.145,76	7%	\$ 164.719,12	6%	\$ 164.719,12	6%	289343,9		-86198,14	-30%	-38426,64	-19%	0	0%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 2.989.883,96	100%	\$ 2.941.506,79	100%	\$ 2.808.897,98	100%	\$ 2.875.191,94	100%	\$ 2.931.159,15	100%	-48377,17	-2%	-132608,81	-5%	66293,96	2%	55967,216	2%
<b>PASIVO</b>	\$ 2.046.603,11	68%	\$ 1.929.867,72	66%	\$ 1.738.280,64	62%	\$ 1.809.668,82	63%	\$ 1.873.114,79	64%	-116735,39	-6%	-191587,08	-10%	71388,18	4%	63445,968	4%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 918.354,07	31%	\$ 834.454,68	28%	\$ 693.094,99	25%	\$ 756.286,11	26%	\$ 819.732,08	28%	-83899,39	-9%	-141359,69	-17%	63191,12	9%	63445,968	8%
CXP Proveedores	\$ 687.426,93	23%	\$ 640.870,46	22%	\$ 486.744,06	17%	\$ 684.107,22	24%	\$ 752.165,00	26%	-46556,47	-7%	-154126,4	-24%	197363,2	41%	68057,776	10%
Obligaciones bancarias	\$ 134.730,19	5%	\$ 110.590,02	4%	\$ 118.527,03	4%	\$ 10.754,27	0%		0%	-24140,17	-18%	7937,01	7%	-107772,8	-91%	-10754,27	-100%
Otras CXP	\$ 96.196,95	3%	\$ 82.994,20	3%	\$ 87.823,90	3%	\$ 61.424,62	2%	\$ 67.567,08	2%	-13202,75	-14%	4829,7	6%	-26399,28	-30%	6142,462	10%
NFE	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%		0%	\$ -									
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 1.128.249,04	38%	\$ 1.095.413,04	37%	\$ 1.045.185,65	37%	\$ 1.053.382,71	37%	\$ 1.053.382,71	36%	-32836	-3%	-50227,39	-5%	8197,06	1%	0	0%
Obligaciones bancarias	\$ 211.700,88	7%	\$ 73.412,97	2%	\$ 4.148,05	0%	\$ 41.653,88	1%	\$ 41.653,88	1%	-138287,91	-65%	-69264,92	-94%	37505,83	904%	0	0%
Préstamos de socios	\$ 333.693,33	11%	\$ 34.200,00	1%	\$ 25.200,00	1%	\$ 43.700,00	2%	\$ 43.700,00	1%	-299493,33	-90%	-9000	-26%	18500	73%	0	0%
Otras cuentas y documentos por pagar	\$ 443.220,36	15%	\$ 831.577,17	28%	\$ 843.036,18	30%	\$ 797.040,36	28%	\$ 797.040,36	27%	388356,81	88%	11459,01	1%	-45995,82	-5%	0	0%
Provisiones	\$ 139.634,47	5%	\$ 156.222,90	5%	\$ 172.801,42	6%	\$ 170.988,47	6%	\$ 170.988,47	6%	16588,43	12%	16578,52	11%	-1812,95	-1%	0	0%
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 943.280,85	32%	\$ 1.011.639,07	34%	\$ 1.070.617,34	38%	\$ 1.065.523,12	37%	\$ 1.058.044,36	36%	68358,22	7%	58978,27	6%	-5094,224	0%	-7478,752	-1%
Capital suscrito	\$ 500.000,00	17%	\$ 500.000,00	17%	\$ 500.000,00	18%	\$ 500.000,00	17%	\$ 500.000,00	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Aporte de socios para futura capitalización	\$ 179.242,26	6%	\$ 247.293,01	8%	\$ 312.314,31	11%	\$ 368.343,67	13%	\$ 368.343,67	13%	68050,75	38%	65021,3	26%	56029,36	18%	0	0%
Reservas	\$ 192.316,48	6%	\$ 195.902,59	7%	\$ 199.324,76	7%	\$ 100.997,85	4%	\$ 100.997,85	3%	3586,11	2%	3422,17	2%	-98326,91	-49%	0	0%
Utilidad del ejercicio	\$ 71.722,11	2%	\$ 68.443,47	2%	\$ 58.978,27	2%	\$ 96.181,60	3%	\$ 88.702,84	3%	-3278,64	-5%	-9465,2	-14%	37203,33	63%	-7478,752	-8%

ESTADOS DE RESULTADOS 2014-2015-2016-2017* 2018*											VARIACIÓN 2015-2014		VARIACIÓN 2016-2015		VARIACIÓN 2017*-2016		VARIACIÓN 2018*-2017*	
CUENTAS	2014	%	2015	%	2016	%	2017 (Proyección-Real a Oct 2017)*	%	Proyección 2018*	%								
<b>Ingresos</b>	\$ 3.527.633,01	100%	\$ 3.348.387,73	100%	\$ 2.749.608,84	100%	\$ 2.840.142,30	100%	\$ 3.124.156,53	100%	-179245,28	-5%	-598778,89	-18%	90533,46	3%	284014,23	10%
Costo de ventas	\$ 2.602.217,12	74%	\$ 2.269.648,90	68%	\$ 1.800.164,97	65%	\$ 2.001.325,93	70%	\$ 2.201.458,53	70%	-332568,22	-13%	-469483,93	-21%	201161	11%	200132,59	10%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	\$ 925.415,89	26%	\$ 1.078.738,83	32%	\$ 949.443,87	35%	\$ 838.816,37	30%	\$ 922.698,00	30%	153322,94	17%	-129294,96	-12%	-110627,5	-12%	83881,637	10%
Gastos administrativos y ventas	\$ 757.008,39	21%	\$ 912.428,29	27%	\$ 794.346,16	29%	\$ 625.813,37	22%	\$ 688.394,70	22%	155419,9	21%	-118082,13	-13%	-168532,8	-21%	62581,337	10%
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 168.407,50	5%	\$ 166.310,54	5%	\$ 155.097,71	6%	\$ 213.003,00	7%	\$ 234.303,30	7%	-2096,96	-1%	-11212,83	-7%	57905,29	37%	21300,3	10%
Gastos de depreciación	\$ 51.740,53	1%	\$ 52.604,50	2%	\$ 50.434,27	2%	\$ 67.932,72	2%	\$ 75.470,27	2%								
Participación a trabajadores	\$ 17.500,05	0%	\$ 17.055,91	1%	\$ 15.699,52	1%	\$ 21.760,54	1%	\$ 23.824,96	1%	-444,1395	-3%	-1356,39	-8%	6061,026	39%	2064,4132	9%
Impuesto a la renta	\$ 27.444,81	1%	\$ 28.206,66	1%	\$ 29.985,67	1%	\$ 27.128,14	1%	\$ 46.305,24	1%	761,85	3%	1779,01	6%	-2857,528	-10%	19177,093	71%
<b>Utilidad neta</b>	\$ 71.722,11	2%	\$ 68.443,47	2%	\$ 58.978,25	2%	\$ 96.181,60	3%	\$ 88.702,84	3%	-3278,6405	-5%	-9465,22	-14%	37203,34	63%	-7478,752	-8%

**Realizado por:** Luis Enrique Ulloa

Es importante recalcar que los instructivos para la gestión de cuentas en el corto plazo, se aplicarán siempre y cuando éstas guarden relación con el tipo de negocio. Por ejemplo, en el caso de la gestión de inventarios, se podría reducir los días de rotación puesto que la empresa Isollanta realiza compras de materia prima en el Perú; dada la ubicación, el tiempo de transporte de la misma no será igual al de un país en otro continente, esto le permite al gerente de producción manejar de manera más eficiente el nivel de inventario que debe mantener.

También, el nivel de cuentas por pagar (proveedores), dependerá si éste otorga crédito directo, crédito mediante cartas de crédito o al contado, en el caso de la empresa en estudio maneja crédito directo con su proveedor principal.

Se concluye que la empresa Isollanta cuenta con excelentes ratios de liquidez y operación. Con una proyección de crecimiento del 10% en ventas para 2018, y con una gestión igual al 2017 de las cuentas del corto plazo, el FM es superior a las NOF y provoca un excedente de tesorería de \$84.532,79

## **Capítulo 5. CONCLUSIONES.**

### **5.1. Conclusiones y recomendaciones.**

Los responsables financieros son los encargados de conseguir los recursos que requiere una organización con un coste apropiado (de preferencia el menor) y plazo que permita cubrir su ciclo operativo. De aquí que el correcto funcionamiento de una compañía en términos financieros depende en gran medida de las gestiones que realice su responsable.

El idóneo desenvolvimiento de una compañía dependerá de la habilidad que tenga el Gerente Financiero para administrar recursos que requieren un control y una financiación; no serviría de nada que el Gerente Comercial proyecte crecimientos utópicos si el Financiero no cuenta con los recursos necesarios para financiar mencionado crecimiento. La seguridad financiera no solo viene determinada por la astucia del responsable de área, sino de varios aspectos fundamentales que todos los colaboradores deben aplicar; en el caso de ventas, vender a un precio y plazo según la política; cobranzas a realizar gestión de cobro efectivas, producción a realizar la línea productiva de manera eficiente y así todas las áreas que subyacen en una organización.

El éxito de la sostenibilidad de una compañía es entender el contexto del sector, los procesos y actividades que generan valor para la misma y la gestión que se realicen en las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, en vista de que no servirá de nada proyectar inversiones en inmovilizado (Activo Fijo), si la empresa no puede cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, y menor aún contribuir con estrategias claras y realizables para que el financiamiento de dichas cuentas impliquen un costo financiero que no afecte la rentabilidad y que al mismo tiempo represente lo necesario (dependiendo de la visión de la dirección) para que mencionado costo actúe como escudo fiscal eficaz.

La industria manufacturera representa el 14% del PIB y su participación ha incrementado por las diferentes políticas gubernamentales que se han tomado, en el caso de las empresas que forman parte de la rama del reencauche, se han visto beneficiadas por el plan REUSA, que ha incentivado a que los consumidores finales y las empresas públicas reencauchen sus neumáticos.

Se ha podido identificar que las compañías de la rama del reencauche son organizaciones que mantienen una inversión importante en cuentas por cobrar, en vista de que el mercado obliga a otorgar crédito hasta de 135 días en algunos casos, tiempo que contrasta considerablemente con los 29 días que mantienen algunas empresas de crédito con sus proveedores. De igual manera la inversión en inventarios en algunos casos llegan hasta los 147 días de rotación; si consideramos el ciclo operativo de ciertas empresas, éste llega hasta los 263 días, tiempo de consideración que las organizaciones deberían gestionar con la finalidad de que les otorgue el mayor valor posible.

Los conceptos planteados en este modelo han sido tomados específicamente para que las empresas implementen en su gestión financiera la identificación de la inversión que mantiene en necesidades operativas de fondos, el fondo de maniobra que implica dicha inversión y la gestión que debe aplicarse en cada una de las cuentas que intervienen en mencionados conceptos con la finalidad de que las NOF sean las mínimas posibles, y que éstas se puedan financiar con el FM sin necesidad de recurrir al financiamiento bancario que tiene costo explícito.

La validación del modelo se realizó con la empresa Isollanta Cía. Ltda., en la que se pudo identificar que sus ventas estaban en los últimos años en decrecimiento, excepto 2017 que proyectaba un crecimiento respecto al período anterior. En la compañía se ha simulado un crecimiento del 10% considerando las estrategias que su dirección tomará en el 2018. La gestión (en días) de las cuentas en el corto plazo se mantendría igual al último período. La empresa aún cuenta con una capacidad de producción adicional del 40%, dato que cumple de restricción para el nivel de ventas proyectado; lo que implica una inversión de cero en Activo Fijo. De esta manera la simulación del modelo ha arrojado que con todos estos inputs la empresa dispondría de un excedente de tesorería de \$4953,37 (excedente de la caja normal).

En el modelo se pueden considerar varias alternativas de proyección como incremento o disminución ya sea de ventas, rotación de días en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, siempre y cuando éstas guarden cierta relación con los datos que presenta históricamente la compañía y/o el sector en general. También se podría tomar en cuenta las estrategias que tomará la Dirección de la entidad para realizar las proyecciones.

Para finalizar las empresas deben ser conscientes del negocio en el que están y los niveles óptimos de inversión en NOF que requiere la compañía, puesto que un nivel demasiado elevado de las mismas, sería contraproducente por la iliquidez que se generaría y con seguridad el cierre de la empresa por no poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, que es lo fundamental para proyectar crecimiento, reinversión y sostenibilidad en el largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G & Marcelino, M. (2016). *Ingeniería Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- BCE, Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsa ppbo01:6400@1930694JcL57d1x3hjK5DUeZD2bp7K1930692JcQKypu OfJyp8DqQcDM0SXn>
- CG, Cobus Group. (2017). Recuperado de <https://www.cobusecuador.ec/home>
- Faus, J & Tapies, J. (2003). *Finanzas Operativas*. Barcelona: Canon Editorial, S.L.
- Guarriarán, R (2004). *El análisis de la liquidez: fondo de maniobra y necesidades operativas de fondos*. Ediciones Deusto.
- INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2017). Recuperado de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog>
- Mariño, W. (2013). *Modelo de gestión de Liquidez Centuria*. Quito: Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.
- Martínez, E (2005). *Finanzas para directivos*. España: McGraw-Hill.
- Martinez, J (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas de España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad (2017). Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/reusa-llanta/>
- Porter, M (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- SUPERCIAS, Super Intendencia de Compañías (2017). Recuperado de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul)
- Suarez, A (1998). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Van Horne, J & Wachowicz, J (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*, México: Pearson Educación.

ANEXOS.

8.1.Estados Financieros a Octubre 2017 Isollanta Cía. Ltda.

Dirección: Miguel Narvaez s/n y Octavio Chacon  
 Telefono: 2861042

**ISOLLANTA** 

**Balance General**  
 Fecha Corte: 31/10/2017

CodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1	ACTIVOS				
11	ACTIVO	2,875,191.94			
111	ACTIVO CORRIENTE		1,301,204.80		
111.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE			92,320.26	
111.01	CAJA GENERAL				0.25
111.02	BANCO BOLIVARIANO I				83,456.44
111.03	BANCO GUAYAQUIL				4,242.38
111.04	BANCO PACIFICO				210.75
111.05	BANCO BOLIVARIANO II				2,331.38
111.06	BANCO BOLIVARIANO AHORROS				104.51
111.07	BANCO AUSTRO				136.50
111.08	BANCO PICHINCHA				37.38
111.09	CAJA CHICA				236.00
111.11	BANCO MACHALA				564.73
111.12	CAJA CHICA CARTERA				1,000.00
113	DEUDORES X VENTAS Y OTRAS CTAS X			845,585.53	
113.01	CLIENTES VARIOS RELACIONADOS				12,883.52
113.02	CLIENTES VARIOS NO RELACIONADOS				866,580.45
113.03	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES				-33,876.44
115	OTRAS CTAS X COBRAR NO RELACIONADAS			12,906.88	
115.01	ANTICIPO A PROVEEDORES				1,828.68
115.02	ANTICIPOS A EMPLEADOS				-7,866.19
115.02.10	FAJARDO EDWIN				
115.02.13	FAJARDO JUAN PABLO				
115.02.21	MOSCOSO ANDRES				
115.02.23	ROBLES ALBERTO				
115.02.24	RODRIGUEZ RAUL				
115.02.27	SUCUZHANAY NARCISA				
115.02.31	LIMA BOLIVAR				
115.02.33	ARCE PABLO				
115.02.34	TOGRA WALTER				
115.02.36	MARTINEZ FRANCISCO				
115.02.39	GUAMAN JUAN				
115.02.46	CHOCHO JUAN				
115.02.55	OSPINA ANDRES				
115.02.59	PRIETO ANGEL				2,800.00
115.04	OTRAS CUENTAS X COBRAR				15,944.41
115.05	SEGUROS GENERALES				
116	IMPUESTOS Y RETENCIONES			59,438.05	
116	IMPUESTOS IVA				1,438.93
116.01	IVA CREDITO TRIBUTARIO				
116.01.06	IMPUESTOS RENTA				57,999.12
116.02	RENTA RETENCION FUENTE CLIENTES				
116.02.01	RENTA RECLAMOS				
116.02.03	INVENTARIOS			290,954.08	
117	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA				112,784.98
117.01	INVENTARIO DE CARCASAS				2,268.40
117.02	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO				77,467.57
117.03	INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES				97,345.41
117.06	MERCADERIA EN TRANSITO				1,087.74
117.07	GASTOS DE IMPORTACION				
117.07.01	CARCASAS EN TRANSITO		1,409,268.02		
12	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			471,264.67	
120	NO DEPRECIABLES				244,618.85
120.01	TERRENOS				226,647.82
120.11	REVALUO TERRENOS			1,420,748.39	
121	DEPRECIABLES				199,837.70
121.01	EDIFICIOS FABRICA				143,520.55
121.02	EDIFICIOS OFICINA				497,412.94
121.03	MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES				119,371.86
121.04	ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS				37,737.25
121.05	MUEBLES Y ENSERES				14,081.17
121.06	EQUIPO DE OFICINA				36,487.10
121.07	EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE				127,375.95
121.08	VEHICULOS				117,705.71
121.11	REVALUO EDIFICIOS FABRICA				51,989.00
121.12	REVALUO EDIFICIOS OFICINA				81,846.84
121.13	REVALUO MAQ EQUIPO E INSTALACIONES				7,374.32
121.14	REVALUO ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS				1,961.85
121.15	REVALUO MUEBLES Y ENSERES				1,350.86
121.16	REVALUO EQUIPO DE OFICINA				3,106.19
121.17	REVALUO EQ DE COMPUTACION Y				
122	DEPRECIACION ACUMULADA			-482,748.04	
122.01	DEPREC EDIFICIOS FABRICA				-86,582.81
122.02	DEPREC EDIFICIOS OFICINA				-24,220.25
122.03	DEPREC MAQUINARIA EQ E INSTALACIONES				-192,922.74
122.04	DEPREC ACCES Y HERRAMIENTAS				-46,500.98
122.05	DEPREC MUEBLES Y ENSERES				-14,139.27
122.06	DEPREC EQUIPO DE OFICINA				-7,391.92
122.07	DEPREC EQ DE COMPUTACION Y SOFTWARE				-30,986.41
122.08	DEPREC VEHICULOS				-15,785.12
122.11	DEP REVALUO EDIFICIOS FABRICA				-15,987.72
122.12	DEP REVALUO EDIFICIOS OFICINA				-7,882.13
122.13	DEP REVALUO MAQ EQ E INSTALACIONES				-21,336.52
122.14	DEP REVALUO ACCES Y HERRAMIENTAS				-3,786.02
122.15	DEP REVALUO MUEBLES Y ENSERES				-883.10
122.16	DEP REVALUO EQUIPO DE OFICINA				-1,171.88
122.17	DEP REVALUO EQ DE COMP Y SOFTWARE				-3,106.19
13	OTROS ACTIVOS LARGO PLAZO		164,719.12		
132	OTROS ACTIVOS DIFERIDOS L/P			164,719.12	
132.04	OTRAS CUENTAS X COBRAR RELACIONADAS				164,719.12
132.04.01	NITROLLANTA				
		2,875,191.94			

Usuario: Corina Perez

# ISOLLANTA CIA LTDA

Dirección: Miguel Narvaez s/n y Octavio Chacon  
 Telefono: 2861042



## Balance General

Fecha Corte: 31/10/2017

CodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>PASIVOS</b>					
2	PASIVO	-1,683,882.70	-	-	-
21	PASIVO CORRIENTE	-	-630,299.99	-	-
211	ACREEDORES COMERCIALES	-	-	-558,121.10	-
211.01	PROVEEDORES RELAC LOCALES	-	-	-	-1,664.91
211.02	PROVEEDORES NO RELAC LOCALES	-	-	-	-68,286.79
211.03	PROVEEDORES CARCASAS	-	-	-	108.72
211.04	PROVEEDORES NO RELAC EXTERIOR	-	-	-	-488,278.12
212	OBLIGACIONES CON INSTIT FINANCIERAS	-	-	-10,754.27	-
212.04	BANCO DE GUAYAQUIL	-	-	-	-10,754.27
214	OTRAS CUENTAS X PAGAR NO	-	-	-2,205.75	-
214.03	CTA X PAG TC DIFERIDOS	-	-	-	-2,205.75
216	IMPUESTOS Y RETENCIONES	-	-	-6,805.43	-
216.01	IMPUESTOS IVA	-	-	-	-3,872.47
216.01.04	IVA RETENCION FUENTE A PROVEEDORES	-	-	-	-
216.02	IMPUESTOS RENTA	-	-	-	-2,932.96
216.02.01	RENDA RETENCION FUENTE A PROVEEDORES	-	-	-	-
216.02.03	IMPUESTO A LA RENTA TRABAJADORES	-	-	-	-
218	OBLIGACIONES	-	-	-6,608.21	-
218.01	IESS X PAGAR	-	-	-	-6,608.21
218.01.01	APORTE PERSONAL	-	-	-	-
218.01.02	APORTE PATRONAL	-	-	-	-
218.01.03	FONDO DE RESERVA	-	-	-	-
219	PROVISIONES	-	-	-45,805.23	-
219.01	SUELDOS Y BENEFICIOS	-	-	-	-45,805.23
219.01.01	SUELDOS	-	-	-	-
219.01.02	13ER SUELDO	-	-	-	-
219.01.03	14TO SUELDO	-	-	-	-
219.01.04	RETENIDOS COMISION	-	-	-	-
22	PASIVO NO CORRIENTE	-	-1,053,382.71	-	-
222	OBLIGACIONES CON INSTIT FINANCIERAS	-	-	-41,653.88	-
222.04	BANCO DE GUAYAQUIL	-	-	-	-41,653.88
223	PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	-	-	-43,700.00	-
223.01	PAREDES ALICIA	-	-	-	-2,000.00
223.02	PAREDES ARTURO	-	-	-	-41,700.00
224	OTRAS CUENTAS X PAGAR NO	-	-	-46,642.50	-
224.01	INDELAT SAC	-	-	-	-3,456.05
224.02	TARAY INTERNACIONAL	-	-	-	40,377.34
224.07	ARIZAGA HERNAN	-	-	-	-63,583.79
225	OTRAS CUENTAS X PAGAR RELACIONADAS	-	-	-750,397.88	-
225.02	COELLO MARIA EUGENIA	-	-	-	-172,000.00
225.04	PAREDES FERNANDA	-	-	-	-98,000.00
225.05	PAREDES FELIPE	-	-	-	-98,000.00
225.06	PAREDES GABRIELA	-	-	-	-98,000.00
225.07	EFOMISS	-	-	-	-284,397.88
228	PASIVO DIFERIDO L/P	-	-	-170,988.47	-
228.02	PROVISION JUBILACION PATRONAL	-	-	-	-132,667.20
228.03	PROVISION DESAHUCIO	-	-	-	-38,321.27
		-1,683,882.70	-	-	-
<b>PATRIMONIOS</b>					
3	PATRIMONIO	-1,070,817.34	-	-	-
31	CAPITAL Y RESERVAS	-	-969,341.52	-	-
311	CAPITAL PAGADO	-	-	-500,000.00	-
311.01	PAREDES ROLDAN ARTURO	-	-	-	-283,500.00
311.02	PAREDES ROLDAN ALICIA	-	-	-	-71,500.00
311.03	PAREDES COELLO FERNANDA	-	-	-	-55,000.00
311.04	PAREDES COELLO FELIPE	-	-	-	-55,000.00
311.05	PAREDES COELLO GABRIELA	-	-	-	-55,000.00
312	RESERVAS	-	-	-469,341.52	-
312.01	APORTE FUTURA CAPITALIZACION	-	-	-	-368,343.67
312.02	RESERVA LEGAL	-	-	-	-28,241.38
312.03	CAPITAL ADICIONAL	-	-	-	-71,039.67
312.04	OTRAS RESERVAS	-	-	-	-1,716.80
32	RESULTADOS	-	-101,275.82	-	-
322	RESULTADOS ACUMULADOS	-	-	-101,275.82	-
322.03	RESULT ACUM PROVENIENTES ADOPCION	-	-	-	-101,275.82
		-1,070,817.34	-	-	-
		120,881.90	-	-	-

# ISOLLANTA CIA LTDA

Dirección: Miguel Narvaez s/n y Octavio Chacon  
 Telefono: 2861042



## Estado de Perdidas y Ganancias

Fecha Desde: 01/01/2017 Fecha Hasta: 31/10/2017

Num.	GodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1	4	INGRESOS					
1		RESULTADOS	120,891.90				
2	41	INGRESOS		2,366,785.25			
3	411	INGRESOS OPERACIONALES			2,350,708.25		
4	411.01	VENTAS NETAS 12%				2,342,563.73	
5	411.01.01	VENTA REENCAUCHE 12%					2,108,730.86
6	411.01.02	VENTA OTR 12%					308,123.41
7	411.01.03	VENTA CARCASAS 12%					282,378.25
8	411.01.05	VENTA OTROS SERVICIOS 12%					3,071.44
9	411.01.06	DESCUENTO EN VENTA REENC 12%					-327,093.14
10	411.01.07	DESCUENTO EN VENTA OTR 12%					-647.08
11	411.02	VENTAS NETAS 0%				8,144.52	
12	411.02.05	VENTA OTROS SERVICIOS 0%					8,144.52
13	412	OTROS INGRESOS			16,077.00		
14	412.01	INGRESOS FINANCIEROS				3.45	
15	412.02	UTILIDAD VENTA ACTIVOS FIJOS				16,073.55	
16	51	EGRESOS		-2,245,893.35			
17	511	COSTOS			-1,137,523.98		
18	511.01	COSTO DE VENTA REENCAUCHE				-725,544.26	
19	511.02	COSTO DE VENTA OTR				-150,528.84	
20	511.03	COSTO DE VENTA CARCASAS				-283,090.00	
21	511.04	DESCUENTO EN COMPRAS				8,639.14	
22	511.11	BAJA DE INVENTARIOS				-5,000.00	
23	512	GASTOS DE FABRICACION			-565,614.85		
24	512.01	MANO DE OBRA				-270,811.53	
25	512.01.01	SUELDOS SALARIOS Y OTROS IESS					-190,563.89
26	512.01.02	BENEFICIOS SOCIALES Y OTROS NO					-688.50
27	512.01.03	13ER SUELDO					-15,879.58
28	512.01.04	14TO SUELDO					-7,625.00
29	512.01.06	APORTE PATRONAL					-23,152.35
30	512.01.07	FONDO DE RESERVA					-14,281.72
31	512.01.08	SERVICIOS PROFESIONALES					-18,450.49
32	512.02	GASTOS GENERALES				-295,003.32	
33	512.02.01	ARRIENDO INMUEBLES					-88,000.00
34	512.02.02	ARRIENDO MAQ Y EQUIPO					-56,000.00
35	512.02.03	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES					-48,135.19
36	512.02.04	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES					-18,101.92
37	512.02.06	SUMINISTROS Y MATERIALES					-57,988.73
38	512.02.15	SEGUROS Y REASEGUROS					-8,573.00
39	512.02.18	GASTOS DE VIAJE					-20.00
40	512.02.19	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS					-29,665.90
41	512.02.20	DEPREC ACTIVOS FIJOS REVALUO					-5,711.30
42	512.02.21	AGUA, LUZ Y TELEFONO					-8,737.28
43	512.02.24	GASTOS NO DEDUCIBLES					-80.00
44	513	GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS			-475,436.45		
45	513.01	SUELDOS Y BENEFICIOS				-210,283.90	
46	513.01.01	SUELDOS SALARIOS Y OTROS IESS					-97,375.18
47	513.01.02	BENEFICIOS SOCIALES Y OTROS NO					-895.12
48	513.01.03	13ER SUELDO					-8,036.28
49	513.01.04	14TO SUELDO					-3,093.75
50	513.01.05	VACACIONES					-408.50
51	513.01.06	APORTE PATRONAL IESS					-11,777.87
52	513.01.07	FONDO DE RESERVA					-8,070.28
53	513.01.08	SERVICIOS PROFESIONALES					-80,536.92
54	513.02	GASTOS GENERALES				-265,142.55	
55	513.02.01	ARRIENDO INMUEBLES					-6,885.00
56	513.02.02	ARRIENDO MAQ Y EQUIPO					-39,000.00
57	513.02.03	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES					-39,477.50
58	513.02.04	COMBUSTIBLES					-5,016.17
59	513.02.05	PROMOCION Y PUBLICIDAD					-10,821.96
60	513.02.06	SUMINISTROS Y MATERIALES					-6,270.22
61	513.02.07	FLETES					-39,850.74
62	513.02.08	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y					-17,469.55
63	513.02.10	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES					-2,377.23
64	513.02.15	SEGUROS Y REASEGUROS					-11,539.86
65	513.02.16	GASTOS DE GESTION					-20,888.46
66	513.02.18	GASTOS DE VIAJE					-7,263.07
67	513.02.19	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS					-19,885.97
68	513.02.20	DEPREC ACTIVOS FIJOS REVALUO					-1,357.43
69	513.02.21	AGUA, LUZ Y TELEFONO					-1,861.70
70	513.02.22	TELEFONIA MOVIL E INTERNET					-21,886.66
71	513.02.24	GASTOS NO DEDUCIBLES					-4,366.58
72	514	GASTOS FINANCIEROS			-87,316.09		
73	514.01	INTERESES BANCARIOS				-8,881.86	
74	514.02	INTERESES A TERCEROS RELAC				-2,970.00	
75	514.03	INTERESES A TERCEROS NO RELAC				-10,003.01	
76	514.04	IMPUESTOS Y COMISIONES				-3,105.27	
77	514.05	INTERESES Y MULTA MORA				-338.79	
78	514.06	COMISION TARJETAS CREDITO				-478.25	
79	514.07	IMPUESTO PAGOS EXTERIOR 0% AD-V				-10,594.37	
80	514.08	IMPUESTO PAGOS EXTERIOR CON AD-V				-32,948.54	
			120,891.90				
<b>Total</b>			<b>120,891.90</b>				

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de julio de 2017, conoció la petición del estudiante **LUIS ENRIQUE ULLOA GAVILANES** con código 69941, quien tiene aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular, y que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: “**MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA. LTDA.**”, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director** al economista **Bladimir Proaño Rivera** y como miembros del Tribunal Examinador a la ingeniera Ximena Moscoso Serrano y al ingeniero Marco Piedra Aguilera. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **05 de enero de 2018**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, julio 06 de 2017



~~Dra. Jenny Ríos Coello~~  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
SECRETARIA

recr.-





1.

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA. LTDA.”**, presentado por el estudiante Luis Enrique Ulloa Gavilanez con código 69941, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el Miércoles 21 de junio de 2017 a las 19:00, Aula 106.

Cuenca, 15 de junio de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Eco. Bladimir Proaño Rivera

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Ing. Marco Piedra Aguilera

3  
Comunicado OK.  
16/06/17.  
OK.

REGISTRO DE LA UNIDAD DE TITULACION ESPECIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 14-06-2017

Estudiante: Ulloa Gavilanes Luis Enrique

buena procediendo





Cuenca, 13 de junio de 2017  
Oficio: EA-1258-2017-UDA

Ingeniero  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
Su despacho

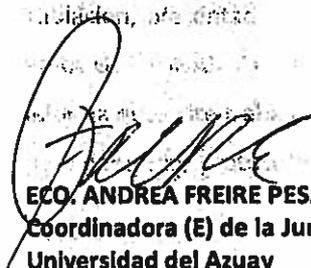
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Ulloa Gavilanez Luis Enrique con código 69941, tema: **"MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CIA. LTDA."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Econ. Proaño Rivera Washington Bladimir

Tribunal sugerido: Ing. Moscoso Serrano María Ximena  
Ing. Piedra Aguilera Marco Antonio

Atentamente,

  
**Eco. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ**  
Coordinadora (E) de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Luis Enrique Ulloa Gavilanez
- 1.2 Código: 69941
- 1.3 Director sugerido: Eco. Bladimir Proaño Rivera
- 1.4 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.1 Tribunal: Ing. Ximena Moscoso Serrano e Ing. Marco Piedra Aguilera
- 1.2 Título propuesto: **“MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA. LTDA.”**
- 1.3 Resolución:

1.3.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

*Se. Seegiere. Revisión de faltos ortográficos e identificación de terminos con una sola nomenclatura*

1.3.3 No aceptado  
• Justificación:

Tribunal

*Bladimir Proaño*  
Eco. Bladimir Proaño Rivera

*Ximena Moscoso*  
Ing. Ximena Moscoso Serrano

*Marco Piedra*  
Ing. Marco Piedra Aguilera

*Luis Enrique Ulloa*  
Sr. Luis Enrique Ulloa Gavilanez

*Jenny Ríos Coello*  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

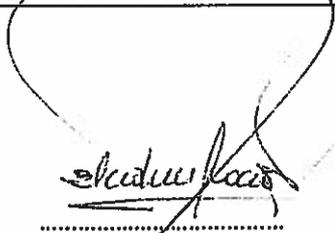
*Comunicado OK  
15-06-2017*

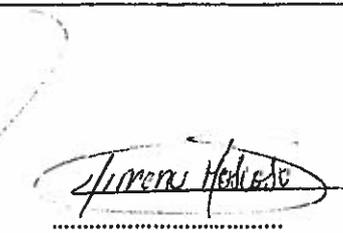


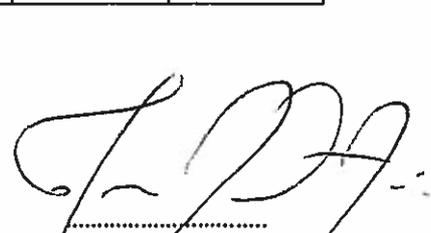
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)**

- 1.1 Nombre del estudiante: Luis Enrique Ulloa Gavilanes
- 1.1.1 Código 69941 respectivamente
- 1.2 Director sugerido: Econ. Washington Bladimir Proaño Rivera
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA.LTDA"
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Ximena Moscoso Serrano e Ing. Marco Antonio Piedra
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

  
 Econ. Bladimir Proaño Rivera

  
 Ing. Ximena Moscoso Serrano

  
 Ing. Marco Antonio Piedra



**Lugar de Almacenamiento**  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

**Retención**  
5 años

**Disposición Final**  
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

### **Modelo Financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las Reencauchadoras: Caso Isollanta Cia.Ltda.**

**Nombre de Estudiante(s):**

Luis Enrique Ulloa Gavilanes

**Director(a) sugerido(a):**

Eco: Washington Bladimir Proaño Rivera

Cuenca - Ecuador

2017



## 1. Datos Generales

### 1.1. Nombre del Estudiante

Ulloa Gavilanes Luis Enrique

#### 1.1.1. Código

ua069941

#### 1.1.2. Contacto

Ulloa Gavilanes Luis Enrique

**Teléfono:** 072387288 / 072809096 ext 23

**Celular:** 0984741657

**Correo Electrónico:** Luisenriquemanaba713@hotmail.com

### 1.2. Director Sugerido: Proaño, Washington Bladimir, Economista.

#### 1.2.1. Contacto:

**Celular:** 0999245871

**Correo Electrónico:** wproano@uazuay.edu.ec

### 1.3. Tribunal designado:

### 1.4. Aprobación:

### 1.5. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

#### 1.5.1. Código UNESCO: 5311.02 Gestión Financiera

#### 1.5.2. Tipo de trabajo:

a) Estudio comparado

b) Investigación formativa

### 1.6. Área de Estudio:

Administración Financiera

### **1.7. Título Propuesto:**

Modelo Financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las Reencauchadoras:  
Caso Isollanta Cía.Ltda.

### **1.8. Subtítulo:**

Optimización de liquidez en las Reencauchadoras: Caso Isollanta Cía.Ltda.

## **2. Contenido**

### **2.1. Motivo de la Investigación:**

La mayoría de empresas, indistinto del sector en el que se desenvuelven, procuran gestionar la liquidez necesaria para no interrumpir sus operaciones, esta decisión dentro de la economía financiera de la empresa implica mejorar su ciclo de caja, para lo cual la motivación de este trabajo se dirige a presentar una aproximación de un modelo de gestión financiera para el manejo de la liquidez empresarial y se aplicará en un caso de estudio.

### **2.2. Problemática**

Las empresas en general adolecen de modelos de gestión de la tesorería, el efectivo o cuasi-efectivo que disponen y que generalmente pasa por el saldo de las cuentas bancarias no responde a un manejo de objetivos financieros, ni siempre están preocupadas de mantener un saldo mínimo para tener cubiertos sus desembolsos de la operación, más sin embargo si logran una buena gestión del activo circulante, sobre todo de las cuentas por cobrar (CXC) e inventarios podrán tener en muchas ocasiones excedentes de efectivo y cuando hay dificultades internas o externas que inciden en la liquidación de estos activos entran en déficit de efectivo, haciendo uso del sobregiro bancario o aceptando ajustadamente condiciones de préstamos que afectan el riesgo y la rentabilidad empresarial.

### **2.3. Pregunta de Investigación**

¿La gestión del capital de trabajo aporta a mantener niveles de liquidez idóneos que exige la operación de las empresas de este sector?



## 2.4. Resumen

El desarrollo de un modelo financiero constituye un avance muy importante para las pequeñas y medianas empresas (PYME) en cuanto a la planificación y tiempo cuya utilización demanda, con la finalidad de plantear escenarios que contribuyan a mantener excedentes de tesorería al final del período, los mismos que sirvan para desarrollar proyectos de innovación, ya que en la actualidad las PYME nacionales adolecen de planificación financiera. La aplicación de un modelo para las reencauchadoras aportará significativamente en dicha rama, puesto que a través de un conjunto de ecuaciones se demostrarán los niveles óptimos de caja que requieran las organizaciones.

## 2.5. Estado del Arte y marco teórico

En un mundo globalizado y competitivo, las PYME de hoy en día deberían enfocarse en aspectos claves como la innovación, gestión, desarrollo de talento humano y alcanzar una planificación ordenada y sostenible de sus finanzas operativas.

En la actualidad la mayoría de organizaciones nacionales focalizadas en la pequeña y mediana empresa contienen modelos establecidos que no permiten el adecuado manejo de los activos circulantes, los mismos que brinden la oportunidad de contar con excedentes de tesorería que financien proyectos de innovación y a su vez, desarrollen su talento humano. Además entre las políticas o prácticas que hoy aplican los responsables financieros de las compañías, destacan el considerar excedentes de efectivo en función de las ventas (excedentes de tesorería = 5% de ventas), algunas aplican el mismo método pero contemplando los gastos operativos (excedentes de tesorería = 2% de gastos operativos), mientras que otras empresas optan por mantener sus niveles de excedentes de tesorería en función a sus gastos acumulados por pagar (excedentes de tesorería = 3% de gastos acumulados por pagar). Es imperante resaltar la necesidad de contar con saldos positivos en tesorería para lo cual se podría considerar los motivos señalados por J.M. Keynes hace más de 30 años (motivo de transacción, motivo de precaución y motivo de especulación). Para que las organizaciones que pretendan contar con excedentes de tesorería que permitan financiar la operación sostenible en el tiempo, deben realizar una planificación financiera que abarque a varios profesionales de diferentes áreas de una organización, es decir lograr una interrelación multidisciplinaria puesto que dicha planificación constituye un paso fundamental en las compañías (Suarez, 1998). Es

importante señalar la definición que otorga el autor Suarez, 1998 sobre el modelo financiero al establecer que: "un modelo financiero es un conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la empresa" (p.626), el mismo autor señala que uno de los principales problemas que se presentan al momento de plantear un modelo, son las variables que deben escogerse y el número de aquellas, en virtud de ofrecer un grado de fidelidad en cuanto a la información que el tomador de decisiones obtenga de dicho modelo. En la actualidad sobresalen varios y tantos modelos como: los de previsión y simulación de estados contables llamado PRYSEC, que se resume en una propuesta de predicción y también de simulación conformado de 16 ecuaciones simultáneas que tienen concordancia con la estructura formal de los 3 estados contables (cuenta de resultados, estado de origen y aplicación de fondos, y balance de situación); modelos teóricos de planificación financiera, en los que destaca el de simulación de Mattesich, en el cual conjuga cientos de ecuaciones simultáneas, con el propósito de que pueda ser aplicado de manera global (Suarez, 1998); el modelo de Charnes, Cooper y Miller (CCM), en el que parte de un modelo de almacén formulado por A.S. Cahn en 1948 y fue modificado para el caso de varios productos, varios almacenes y precios variables; el modelo de Robinchek, Teichroew y Jones (RTJ) que se considera un modelo universal, mismo que se reduce a una programación lineal y trata la planificación financiera a corto plazo al aplicar varios simplificadores; entre otros: .

A partir de una analogía del papel que juega las finanzas en algunas de las ramas de una organización, se llegará a realizar un análisis mucho más profundo. Para ello, es importante reconocer la valía que realiza Martínez (2016) en su tesis doctoral en donde indica:

El objetivo de un modelo de gestión financiera basado en la optimización de las NOF es la liquidez. Este objetivo, por tanto, exige que la inversión a la largo plazo sea lo más reducida posible y que busque crear valor gestionando un equilibrio entre la rentabilidad, el riesgo y la disponibilidad de liquidez (p.321).

Una gestión adecuada de las necesidades operativas de fondos (NOF) implica mucho más que tener saldos a favor en caja todos los meses, debe reconocerse como la interrelación de los saldos a favor o en contra, producto de la gestión eficiente de la recuperación de



cartera y adquisición de obligaciones financieras en el corto plazo a un costo razonable de mercado. Insiste Martínez (2016) un modelo de gestión financiera basado en la optimización de las NOF es aquél que busca obtener liquidez, optimizar la inversión, lograr el equilibrio financiero y la solvencia al generar valor e incrementar la productividad.

## 2.6. Objetivo General

Realizar una propuesta metodológica para la elaboración de un modelo de gestión financiera de la liquidez de las empresas de la rama de recauche.

## 2.7. Objetivos Específicos

1. Sistematizar la fundamentación teórica de la gestión financiera de la liquidez y del capital de trabajo en las empresas.
2. Realizar análisis sectorial a través de la desagregación; enfocada en la rama del recauche.
3. Determinar las variables de entrada y salida del modelo de gestión financiera y la fijación de los objetivos financieros para el control de la liquidez.
4. Validar el modelo propuesto en un caso de Estudio: la empresa Isollanta Cía. Ltda.

## 2.8. Metodología

Para lograr los resultados que se esperan, mediante un adecuado tratamiento de los datos, se aplicará técnicas y métodos que permitan filtrar y seleccionar la idoneidad de la información, como se detallan a continuación:

- Método teórico deductivo.

Considerando la importancia que implica para el sector, la elaboración de dicho modelo; se parte de una teoría que está apoyada en la relevancia y representatividad

que tiene el manejo de liquidez (CXC e inventario) para las empresas de la rama del sector industrial, y cómo dicho manejo podría incidir en mejores niveles de rentabilidad. Una vez contemplada dicha teoría, se verificará que dependiendo de los niveles del activo corriente frente al total de la inversión, la operación del negocio pueda verse comprometida; para lo antes mencionado se realizarán escenarios con 3 empresas del sector (tablas de Excel) en los que aumentan o disminuyen dichos niveles.

- **Método cuantitativo.**

Se analizará la rama del sector industrial conocida como reencauche, mediante los datos históricos y su evolución en los últimos 10 años, así como su representatividad con respecto al PIB. Este análisis se realizará en tablas de Excel que permitan el ingreso de la información y la identificación de las gráficas de tendencias.

- **Identificación de variables.**

A través de una ponderación de los factores críticos estrechamente relacionados en el manejo eficiente de tesorería (CXC e inventarios) se seleccionarán las variables de entrada que se registrarán en el modelo, de manera que con el solo vaciado de información, dicho modelo muestre resultados del manejo de la liquidez.

## **2.9. Alcances y resultados esperados**

Analizar integralmente los estados financieros de los 3 últimos períodos a través de ratios, producto de las políticas aplicadas de crédito y pago; se utilizarán tablas de Excel y diagramas de flujo lo que permitirá obtener las razones y modelo propuesto para evitar que los saldos de las cuentas de la empresa Isollanta Cía. Ltda., sean negativos y permita visualizar de forma integrada los resultados, de manera que será un aporte importante para el sector al que pertenece la empresa.



## 2.10. Supuestos y riesgos

El realizar esta investigación pueda suponer la dependencia de la empresa para entregar la información necesaria para realizar la misma, para mitigar dicho riesgo se planteará un cronograma de visitas en el que la empresa apruebe dichas visitas y así tener la información requerida.

## 2.11. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Materiales de oficina	\$60	Materiales necesarios para realizar los informes e investigación
Transporte	\$80	Necesario para transportarse a la empresa y sus filiales
Alimentación	\$120	Fondos necesarios para almuerzos y desayunos
Imprevistos	\$30	
<b>TOTAL</b>	<b>\$290</b>	

## 2.12. Financiamiento

Autofinanciamiento.

## 2.13. Esquema tentativo

Introducción

### Capítulo 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1.La liquidez y financiamiento.

1.2.Importancia de la liquidez en la empresa

1.3.La liquidez y rentabilidad

### Capítulo 2. INFORMACIÓN DE LA RAMA REENCAUCHADORA.

2.1.Información del sector.

2.2.Ingresos que genera la rama reencauchadora frente al PIB

2.3.Empleos más importantes

2.4.Concentración del mercado.

### **Capítulo 3. MODELO DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LIQUIDEZ**

- 3.1 Concepto de modelo de gestión financiera
- 3.2 Importancia de un modelo basado en la optimización de liquidez
- 3.3 Beneficios de implementar un modelo de gestión de liquidez
- 3.4 Modelo de gestión de liquidez vs otros modelos alternativos

### **Capítulo 4. APLICACIÓN DEL MODELO**

- 4.1 Modelo financiero para gestionar y optimizar la liquidez

### **Capítulo 5. CONCLUSIONES**

- 5.1 Conclusiones y recomendaciones
- 5.2 Anexos
- 5.3 Bibliografía



2.14. Cronograma

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Sistematizar la fundamentación teórica de la gestión financiera de la liquidez y del capital de trabajo en las empresas.	Revisión detenida de fuentes teóricas que aporten y que apoyen la teoría del objeto de estudio.	Conocimientos y fuentes que validen y justifiquen la aplicación del modelo	3
Realizar análisis sectorial a través de la desagregación; enfocada en la rama del reencauche	Analizar detenidamente la participación de la rama reencauchadora en el sector el que pertenece	Información relevante que determine la importancia de la rama reencauchadora en su sector industrial.	4
Determinar las variables de entrada y salida del modelo de gestión financiera y la fijación de los objetivos financieros para el control de la liquidez	Transferir la información de los 3 últimos estados financieros de la empresa en una tabla diseñada en Excel; y determinar los factores críticos.	Ratios, políticas, métodos que se apliquen actualmente.	4
Validar el modelo propuesto en un caso de Estudio: la empresa ISOLLANTA	Aplicación del modelo.	Resultados que arrojó el modelo.	4
Conclusiones	Descripción de las conclusiones alcanzadas en este estudio	Conclusiones	2
<b>TOTAL</b>			<b>17</b>

## 2.15. Referencias

Estilo utilizado: APA

Suarez, A. (1998). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*

Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

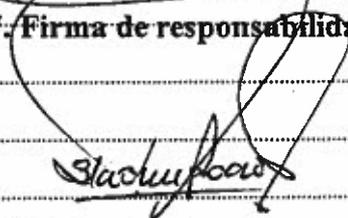
Martinez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basada en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*

(tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid, España.

## 2.16. Firma de responsabilidad (estudiante)



## 2.17. Firma de responsabilidad (director sugerido)



## 2.18. Fecha de entrega

27 de junio de 2017

## Bibliografía:

Suarez, A. (1998). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*

Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Martinez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basada en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en*

*España* (tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid, España.

Cuenca, 26 de junio de 2017

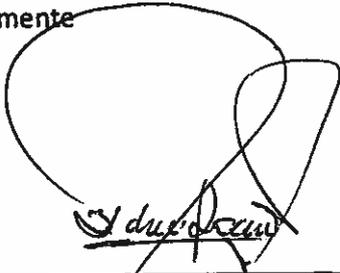
Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Proaño Rivera Wazhington Bladimir** informo que he revisado y aprobado las correcciones del protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, "MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA. LTDA.", realizado por el estudiante **Ulloa Gavilanes Luis Enrique**, con código estudiantil 069941.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Proaño Rivera', written over a horizontal line.

Proaño Rivera Wazhington Bladimir



Cuenca, 12 de junio de 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
Ciudad

Respetado Ingeniero,

Yo Felipe Arturo Paredes Coello, Gerente General/ Representante Legal de la empresa Isollanta Cía. Ltda., autorizo al estudiante Luis Enrique Ulloa Gavilanes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

Felipe Arturo Paredes Coello  
Gerente General / Representante Legal



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Escuela de Administración de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ACM-RE-EST-37  
Versión 01  
08/02/2017  
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 02 de junio de 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo ~~Ulloa Gavilanes Luis Enrique~~ con C.I: ~~0105064596~~, código estudiantil ~~069941~~; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA.LTDA." previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

~~Ulloa Gavilanes Luis Enrique~~

Estudiante/s de la Escuela de Administración de Empresas

0797670

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, el señor **ULLOA GAVILANES LUIS ENRIQUE**, con código 69941, alumno de la  
Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del **80%** de  
créditos de su malla curricular.

Que, el señor **ULLOA GAVILANES LUIS ENRIQUE**, se encuentra matriculada en la  
materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, para el período **Marzo-Julio /**  
**2017.**

Cuenca, 31 de mayo de 2017



- EV. de Impactos Ambientales
- Gestión de Riesgos
- Adm. Estratégica
- Metodología de la Investiga
- Finanzas Internacionales

Derecho No: 001-010-000118532  
mjm.-



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 09 de junio de 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Proaño Rivera Washington Bladimir** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, **"MODELO FINANCIERO PARA GESTIONAR Y OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ EN LAS REENCAUCHADORAS: CASO ISOLLANTA CÍA.LTDA."**, realizado por el estudiante **Ulloa Gavilanes Luis Enrique**, con código estudiantil 069941, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Proaño Rivera Washington Bladimir



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Luis Enrique Ulloa Gavilanes ua069941.

1.1.1. Código: ua069941

1.2. Director sugerido: Eco. Washington Bladimir Proaño Rivera

1.3. Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Título propuesto: Modelo financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las reencauchadoras: Caso Isollanta Cía. Ltda.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		✓	
<b>Problemática</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
<b>Pregunta de investigación</b>				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	/		✓	
<b>Objetivo general</b>				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
<b>Objetivos específicos</b>				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		✓	
<b>Metodología</b>				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		✓	
<b>Resultados esperados</b>				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		✓	
<b>Supuestos y riesgos</b>				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		✓	
<b>Presupuesto</b>				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		✓	
<b>Cronograma</b>				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		✓	
<b>Citas y Referencias del documento</b>				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		✓	
<b>Expresión escrita</b>				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

---



---



---



---

OBSERVACIONES DIRECTOR:

---



---



---



---

METODÓLOGO

DIRECTOR