



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA REVESTISA CIA LTDA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Profesor Guía
Ing. Fernando Játiva

Autora
Génesis Alejandra Pozo Lavayen

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación.”

Fernando Játiva B.

Ing. Mpde.

1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es el original, de mi autoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Génesis Alejandra Pozo Lavayen

1717524126

AGRADECIMIENTOS

A mi papa, mamá y hermana que son lo más importante en mi vida, los cuales me han dado el apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de mi carrera universitaria y durante este trabajo. A mi tutor de tesis Ing. Fernando Játiva, el cual gracias a su guía y consejos ha permitido que pueda culminar mi trabajo de tesis. A esta prestigiosa universidad que durante estos 4 años me ha enseñado lo hermoso de la Ingeniería en Marketing, para así poder salir al mundo real.

Génesis Alejandra Pozo Lavayen

DEDICATORIA

A mi familia, papa mama y hermana con mucho cariño les dedico todo mi esfuerzo y entrega puesto en este trabajo para la realización de la tesis.

Génesis Alejandra Pozo Lavayen

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como finalidad el poder analizar la empresa Revestisa tanto su entorno interno y externo para poder identificar áreas de mejora y así poder establecer objetivos y estrategias para que la empresa tenga un mejor desempeño dentro de la industria ecuatoriana. Una vez identificado el problema, las estrategias fueron establecidas principalmente en el área de procesos, marketing y finanzas, cada uno con alcance costo y tiempo, dando así un panorama positivo para poder ejecutar lo planeado. Con el resultado de este trabajo, se puede generar un crecimiento en ventas y así poder invertir en marketing para que Revestisa pueda ser reconocida a nivel nacional.

ABSTRACT

The following paper aims to analyze Revestisa Company in both, internal and external environment, to identify areas of improvement in order to establish objectives and strategies for the company to have a better performance in the Ecuadorian market. Once the problem was identified, the strategies were established mainly in processes, marketing and finance areas, each one with their scope, cost and time, giving a positive outlook to run as planned. With the result of this paper, it can generate sales growth and the company will be able to invest in marketing making Revestisa be recognized.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 1.2 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.2.2 Objetivo General del trabajo | 1 |
| 2. Análisis interno y externo | 2 |
| 2.1. Análisis externo | 2 |
| 2.1.1. Entorno Externo | 2 |
| 2.1.2. Análisis de la industria (PORTER) | 3 |
| 2.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores | 3 |
| 2.1.2.2. Capacidad negociadora con los proveedores | 4 |
| 2.1.2.3. Acción de los sustitutos | 4 |
| 2.1.2.4. Probabilidad negociadora con los clientes | 5 |
| 2.1.2.5. Intensidad de la rivalidad | 5 |
| 2.2 Análisis Interno..... | 6 |
| 2.2.1 Filosofía y estructura organizacional | 6 |
| 2.2.1.1. Sistema de gestión Humano..... | 8 |
| 2.2.2. Sistema de información gerencial | 9 |
| 2.2.3. Producción y operaciones | 9 |
| 2.2.3.1. Procesos actuales..... | 10 |
| 2.2.3. Marketing..... | 11 |
| 2.2.4. Finanzas y contabilidad | 13 |
| 3. Evaluación y propuesta de mejora | 15 |
| 3.1. Análisis FODA..... | 15 |
| 3.2. Identificación de áreas de mejora | 16 |
| 3.3. Propuestas de mejora..... | 17 |
| 3.3.1. Filosofía y estructura organizacional | 17 |
| 3.3.2. Gestión Personal..... | 19 |
| 3.3.3. Producción y operaciones | 19 |
| 3.3.4. Marketing..... | 21 |
| 3.3.5. Finanzas y contabilidad | 23 |
| 4. Proyección y evaluación financiera sobre flujos incrementales .. | 24 |
| 4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 24 |
| 4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto..... | 26 |
| 4.4 Índices financieros..... | 28 |
| 5. Conclusiones Generales | 29 |
| REFERENCIAS..... | 30 |
| ANEXOS..... | 32 |

1. Introducción

1.2 Justificación del trabajo

Para poder cumplir con la filosofía, la misión y la visión es indispensable analizar cuáles son los principales problemas internos y externos que el Grupo Revestisa posee. La investigación diagnóstica de estos problemas permitirá identificar las principales causas y consecuencias que ha llevado al Grupo Revestisa a estar en situaciones difíciles. Una vez diagnosticada la problemática, el presente trabajo de titulación busca proponer soluciones a los problemas identificados para así lograr crear una empresa más consolidada que estará lista para empezar a competir en el mercado.

La principal necesidad es dar una respuesta que guarde relación con la tecnología moderna y las innovaciones sobre la base de las estrategias de punta que permitan cumplir con la filosofía la misión y la visión del Grupo Revestisa.

1.2.2 Objetivo General del trabajo

Elaborar un diagnóstico tanto interno como externo del Grupo Revestisa para plantear un mejoramiento dentro de la empresa y analizar su viabilidad financiera del proyecto.

1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Desarrollar un análisis de la empresa y su entorno
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa
- Realizar el análisis externo de la empresa, determinado por las fuerzas de Porter, elaborando un análisis FODA en donde se tiene en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.
- Identificar las áreas en donde se pueda aplicar una propuesta de mejoramiento en la empresa
- Obtener y desarrollar el plan de formulación de mejora para la empresa Grupo Revestisa
- Determinar la viabilidad financiera y la rentabilidad a través de la elaboración del plan financiero
- Realizar conclusiones, recomendaciones y los resultados correspondientes al estudio realizado

2. Análisis interno y externo

2.1. Análisis externo

2.1.1. Entorno Externo

Actualmente la empresa se encuentra clasificada dentro de la Superintendencia de Compañías en el sector de industrias manufactureras específicamente en la fabricación de pinturas barnices, esmaltes o lacas pigmentos y tintes, opacificadores y colores preparados (C2022.01) (Compañías). La empresa que se analizará dentro de este trabajo, se ha diversificado y ha concentrado su giro de negocio en el servicio de instalación de los productos que fabrica, es por ello que está ligada directamente a la industria de la construcción dentro de pintura interior o exterior para edificios. Incluye pinturas de obras de ingeniería civil (F4330.41) (Compañías), y sufre los efectos positivos y negativos del desarrollo de ésta.

2.1.1.1. Factores Políticos- Legales

De acuerdo a entrevistas a varios constructores, se ha evidenciado que la ley de herencias y plusvalía, a pesar de haber sido retirados por el gobierno de la Asamblea Nacional de forma temporal para su aprobación, genera incertidumbre en los diversos sectores de la economía, principalmente en la industria de la construcción. La posibilidad de que los vuelvan a enviar para su aprobación afecta a la percepción de riesgo del constructor, sus socios, los inversores que compran para negocio y los compradores finales quienes se sienten amenazados por estas leyes.

Henry Yandún, (Universo, 2015) presidente de la Cámara de Comercio de la Construcción, explicó que al estar ambos proyectos de ley en el limbo, las construcciones que ya están en curso y han obtenido “el punto de equilibrio” no se detendrán, pero las que estaban en el arranque se han paralizado.

En conclusión, esta ley impuesta por el gobierno se traduce en una amenaza para la industria de la construcción, trayendo como consecuencia una menor inversión por parte de los clientes y una reducción en el crecimiento de la construcción y afectando directamente a las empresas inmobiliarias y de acabados.

2.1.1.2. Factores Económicos

Según la Revista Líderes, la caída de los precios del petróleo ha creado problemas fiscales al gobierno ecuatoriano por lo que se cuenta con un menor ingreso de dólares es por eso que la obra pública se ve impactada (2015) . Esto trae como consecuencia menor inyección de dólares a la economía. El PIB en el Ecuador ha crecido en un 3.68% este año. Según el Banco Central de Ecuador (Taimal, 2014), en el periodo 2013-2014, el sector de la construcción aportó al Producto Interno Bruto (PIB) con una cifra de 0.68%, lo que le hace una de las actividades económicas más importantes. La tasa de crecimiento de la industria de la construcción fue de 10.10% (Proaño, 2015)

En las mismas entrevistas se consultó a los constructores qué factor económico generó mayor incidencia en la desaceleración del crecimiento de esta industria, la respuesta general fue la contracción del crédito otorgado por el sistema financiero, es decir, las instituciones bancarias están siendo más rigurosas que antes para otorgar créditos a potenciales compradores y los créditos a los constructores para el desarrollo de proyectos inmobiliarios prácticamente se ha reducido a cero.

En conclusión, con respecto a la economía, se puede observar una amenaza ya que la reducida cantidad de dólares inyectados lo cual afecta notablemente a la economía ecuatoriana, llegando así a que los sistemas financieros no otorguen de manera rápida y efectiva, créditos para invertir.

2.1.1.3. Factores Sociales

Las protestas sociales realizadas hace meses atrás en contra del gobierno de Rafael Correa, documentadas en varios medios de comunicación, describen cómo la mayoría de jefes de hogar en el Ecuador están dispuestos a dejar un patrimonio a sus descendientes. La amenaza de la ley a la herencia ha hecho que este sector social se sienta amenazado y vulnerado en sus derechos, causando un impacto en el sector inmobiliario por el temor de estos actores sociales e incrementar su patrimonio al no adquirir nuevos bienes inmuebles.

Varias constructoras comentan que la crisis de inestabilidad del gobierno genera una incertidumbre dentro del cliente, ya que prefieren no adquirir ningún inmueble al sentirse indignados con las leyes que impone el gobierno ecuatoriano, es por eso que como conclusión se puede decir que es una amenaza dentro de la industria de la construcción.

2.1.1.4. Factores Tecnológicos

Dentro de las diferentes leyes que el gobierno ha impuesto últimamente, la ley de salvaguardas ha generado un incremento en los precios de productos con alto contenido tecnológico, como por ejemplo, ascensores, iluminación, seguridad, etc, perjudicando una vez más a la industria inmobiliaria en sus costos y la consecuente subida del precio por metro cuadrado de las unidades de vivienda.

Las salvaguardas que el gobierno colocó el año anterior a bastantes productos, como por ejemplo los pigmentos, las resinas, y materias primas para la elaboración de pinturas, ha generado una amenaza ya que ha hecho que en el ámbito tecnológico se generen problemas pues se ha afectado directamente a los precios de los productos que se necesitan para los acabados de las construcciones. Esta alza de costos de acabados refleja el alza de precio que el constructor cobra a sus clientes por la adquisición de un inmueble.

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la industria manufacturera es la ideal para poder identificar las oportunidades y amenazas que esta tiene.

2.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

El análisis para este tipo de industria, se debe dividir en dos tipos de productos: Primero la fabricación e instalación de pinturas.

Economías de escala: El mercado está dominado por las grandes marcas nacionales y transnacionales (Pinturas Unidas, Pinturas Cóndor, Adheplast, Pintuco, etc), que debido a sus economías de escala pueden ofrecer al mercado productos con mejores precios.

Acceso a canales de distribución: Para la instalación de este producto, existen empresas de servicios especializados en estas tareas y mano de obra artesanal. Muy pocas empresas realizan la fabricación de este producto de manera profesional, en un buen porcentaje se lo fabrica de forma artesanal en los mismos sitios donde van a ser instalados.

Acceso a materias primas: Algunas de las materias primas se consiguen localmente, mientras que otras se necesitan de otros países, como por ejemplo, los pigmentos que son claves para la elaboración de las pinturas y los revestimientos. Al importar este tipo de materia prima afecta directamente a los costos finales.

Como oportunidad, las economías de escalada para esta industria ayudan a que los costos de los productos finales no sean tan elevados y puedan ser negociables con los clientes.

La mano de obra artesanal es una amenaza que tiene la industria manufacturera, ya que al tratarse de empresas profesionales, les afecta directamente pues el costo del producto final es más alto comparado con los artesanos que realizan los materiales en las mismas obras. Dentro de esta industria existen empresas que cuentan con puntos de venta en donde los clientes pueden adquirir las pinturas por litros y otras empresas que producen de manera industrial para instalar en construcciones.

La adquisición de materias primas por lo general se lo hace internamente, es decir, se las puede conseguir en el mercado ecuatoriano haciendo que este punto se convierta en una oportunidad, sin embargo existen unas pocas materias primas que se las debe importar

2.1.2.2. Capacidad negociadora con los proveedores

Número de proveedores importantes: Para esta industria que se encarga de la fabricación de dos tipos de productos, que son usados para el mismo fin, cuenta con un buen número de proveedores con materias primas nacionales y empresas importadoras de las mismas.

Productos de cambio de proveedor: Esto permite un amplio espacio de negociación por la oferta que existe, sin embargo tomando en cuenta que tanto las pinturas como los revestimientos se producen con fórmulas químicas de estricto cumplimiento, los cambios permanentes de proveedores producen serias dificultades para mantener colores invariables, uniformidad en las texturas, lo que se traduce en la calidad del producto. Esto principalmente ocurre porque la mayoría de proveedores representan a diferentes empresas nacionales y multinacionales de diferentes marcas.

El cambio de proveedores es una amenaza fuerte dentro de esta industria, ya que como se menciona anteriormente, esto genera un cambio en la calidad del producto lo cual da pie a los reclamos por parte de los clientes.

2.1.2.3. Acción de los sustitutos

Precio relativo de los sustitutos: Esta industria fabrica productos sustitutos entre sí, ya que el revestimiento plástico para fachadas exteriores es un sustituto a mayor costo de la pintura, que en este tipo de negocio se denomina como pintura plana.

Relación precio/calidad: El revestimiento plástico, que si bien es cierto tiene un precio mayor, también tanto en su estética como en su duración o estabilidad es mejor que la pintura, por lo tanto tiene un alto rendimiento del costo-beneficio con respecto a la pintura plana.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Actualmente en nuestro país, el cliente, por los antecedentes antes mencionados, prefieren para las fachadas el revestimiento plástico antes que la pintura.

Costo de cambio para el cliente o Distribuidor: Como se mencionó anteriormente, hay muchas empresas que realizan los materiales en las mismas obras, es por eso que los clientes al momento de contratar empresas especializadas, se dan cuenta que el material se lo realiza de manera profesional y que esto genera un costo más alto, pero ellos se dan cuenta que los productos que se les ofrece son de mejor calidad, pues duran más tiempo.

Esta industria tiene productos sustitutos entre sí, esto es una oportunidad, ya que si no logran vender uno, se pueden apoyar en el otro producto.

Las empresas especializadas tienen una oportunidad con respecto a los artesanos que existen, ya que los clientes se pueden dar cuenta que son más serias y que los acabados de las pinturas y revestimientos van a ser mejor, sin embargo, se debe recalcar que los precios son más altos.

2.1.2.4. Probabilidad negociadora con los clientes

Desde algunas décadas atrás, el revestimiento plástico ha desplazado de forma permanente a la pintura tomándose una muy buena posición dentro del mercado con tendencia al incremento. Es importante señalar que los revestimientos plásticos son aplicados principalmente en fachadas.

Importancia del costo de insumos en los costos totales: Para este sector de la industria la importancia en los costos de los insumos es determinante, ya que en épocas de crisis como las actuales, los precios se imponen a la calidad.

Grado de estandarización del producto: Es imposible estandarizar la fabricación de este producto debido a la amplia gama de colores que existen en el mercado. De acuerdo a la capacidad de compra del cliente por su presencia en la industria de la construcción es importante realizar tratos preferenciales con descuentos y promociones de tal manera que el producto se vuelva más atractivo y reafirme su tendencia al alza en su participación en el mercado.

Acción del cliente sobre la empresa: Existe la probabilidad de que se pueda ampliar la tendencia en el sentido de que los clientes se conviertan en competidores, al contratar mano de obra artesanal para la fabricación e instalación empírica de estos productos. Sin embargo el cliente es un factor determinante dentro de esta industria, específicamente en el mejoramiento y diferenciación de los productos, debido principalmente a exigencias particulares y preferencia en gamas de colores que determinan las características finales del mismo.

Al no poder estandarizar el producto, da la oportunidad de poder competir más, ofreciendo mejores productos que la competencia al cliente.

2.1.2.5. Intensidad de la rivalidad

Número de competidores con recursos y capacidades similares: Las grandes empresas fabricantes de pinturas mantienen una intensa rivalidad debido a que el mercado Ecuatoriano es muy reducido en comparación a mercados de países vecinos.

Tasa de crecimiento del sector industrial: Durante los últimos años, y con el crecimiento significativo de la industria de la construcción a una tasa de 10% en la última década (Naveda, 2013), esta rivalidad se hizo más evidente llegando incluso a que ciertas empresas nacionales firmen alianzas o sean absorbidas por empresas transnacionales, con la finalidad de aprovechar el boom inmobiliario. Se observó que si bien es cierto apuntaban al mismo mercado, se trazaron objetivos, estrategias o intereses diferentes.

En el caso de los revestimientos plásticos, si bien no son muchos los competidores de nivel industrial, la rivalidad se centra en crear objetivos y estrategias para competir con pequeños productores artesanales, es importante concientizar a los que manejan la industria de la construcción, que una buena calidad en el producto mejora su costo-beneficio lo cual, ayuda al éxito de sus proyectos.

Tabla 1. Ponderación de la matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | |
|---|-------------|--------------|----------------|
| | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Materias primas nacionales | 0.3 | 2 | 0.6 |
| Varios proveedores | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Pocos productos sustitutos dentro de la industria | 0.2 | 3 | 0.6 |
| AMENAZAS | | | 0 |
| Ley de Herencia y Pluavalía | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Reducción de inyección de dinero a la economía | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Mano de obra artesanal | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Imposición de salvaguardas | 0.1 | 2 | 0.2 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.28 |

Nota: Se califican las oportunidades y amenazas siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta

Como conclusión, la matriz EFE el total dio 2.28, lo cual quiere decir que está por debajo del promedio. La empresa no está utilizando sus estrategias para afrontar los problemas externos, lo idea el poder llegar al 2.50 en donde la empresa estaría con posibilidades de enfrentar la crisis que le rodea. Dentro del plan de mejoramiento se podrá lograr proponer estrategias para que la empresa pueda estar en condiciones para afrontar los problemas externos.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Grupo Revestisa es un conjunto empresarial creado con la finalidad de satisfacer todos los requerimientos profesionales y técnicos para la Industria de la construcción, en la fabricación, venta e instalación de revestimientos decorativos, pinturas, gypsum y afines (Revestisa, 2014).

La empresa tiene 19 años dentro del mercado ecuatoriano convirtiéndose en una empresa mediana. Cuenta con 10 empleados administrativos y más de 20 personas encargadas de la mano de obra, es decir, la instalación del producto en las construcciones.

Es una compañía limitada que cuenta con dos socios, los cuales tiene acciones sobre la misma. El gerente general junto a su hermano ha logrado hacer crecer a la empresa. Según los clientes de Revestisa, es la única empresa que ofrece el servicio de instalación y fabricación de pinturas y revestimientos dentro de la ciudad, teniendo así el Know-how del negocio.

La misión y la visión de la empresa son las siguientes:

Misión:

“Nuestro Grupo Empresarial apunta a satisfacer las necesidades en la fabricación, comercialización, instalación de pinturas, revestimientos y servicios, con altos estándares de calidad y la provisión de una gama completa de texturas y colores. Grupo Revestisa se centra en el servicio personalizado ofreciendo a sus clientes los mejores productos a precios convenientes, contando para ello con el respaldo tecnológico y profesional desde la selección de nuestras materias primas hasta la entrega eficiente del producto terminado (Revestisa, 2014).”

Visión:

“Grupo Revestisa es una organización creada con la finalidad de ser la empresa líder en la fabricación, instalación y comercialización de pinturas y revestimientos a nivel nacional (Revestisa, 2014).”

Analizando a la misión de la empresa, no cuenta con un tiempo específico dentro de la misma. Se observa que si menciona el producto que están ofreciendo para satisfacer las necesidades de sus clientes con materias primas de alta calidad. La extensión de la misma es muy grande, lo ideal es que la misión pueda ser transmitida a los empleados y que ellos se la aprendan de memoria.

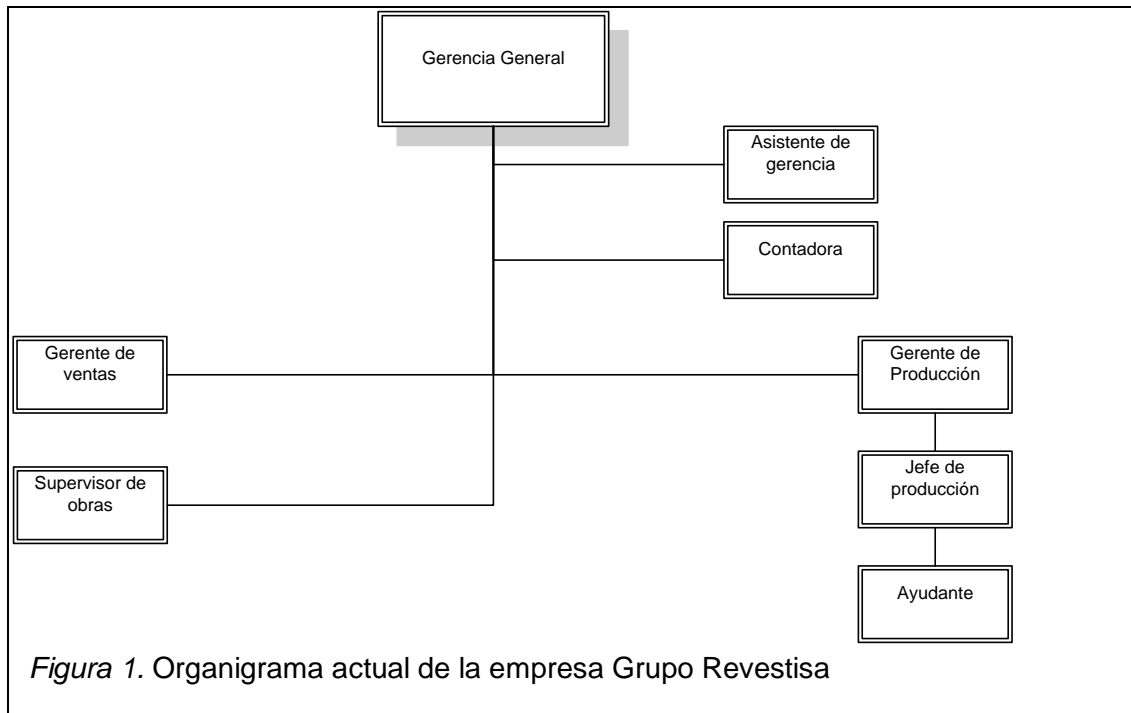
La visión de la empresa tampoco cuenta con un tiempo definido, pero si comenta lo que planea ser dentro del mercado ecuatoriano. Falta agregarle un tono retante para llegar a ser lo que se plantean.

La filosofía de la empresa es la siguiente:

“Somos una organización cuya filosofía es lograr la satisfacción de nuestros clientes creando productos de calidad, asesoramiento profesional, innovación permanente, con el propósito de ser pieza clave en la realización de Proyectos Inmobiliarios en todo el país (Revestisa, 2014)”.

Como filosofía , tiene claro en lo que se basan para poder ofrecer al cliente productos finales de alta calidad, se menciona claramente que su mercado objetivo son las inmobiliarias.

La estructura organizacional actual Grupo Revestisa es la siguiente:



La empresa cuenta con un gerente general, su asistente, contadora y supervisores de obras. Dentro del departamento de ventas, solo existe una persona que se encarga de visitar obras en gris para ofrecerles los servicios que la empresa presta. En la gerencia de producción se cuenta con un gerente de producción, un jefe de producción y un ayudante, en esta área se fabrican las pinturas y revestimientos plásticos, la empresa tiene su propia planta de producción. En lo administrativo, se tiene una contadora. Hay dos supervisores de obras, que se encargan de visitar los diferentes proyectos en donde Revestisa instala sus productos, se encargan también de distribuir los materiales necesarios a los instaladores de pintura.

En conclusión, para el tamaño de la empresa, la estructura organizacional está realizada correctamente. La mano de obra que se tiene se va aumentando dependiendo de los proyectos que la empresa vaya teniendo. Como propuesta, es importante que se tenga una persona encargada del área de marketing para así poder crear estrategias y hacer que la empresa cada vez sea más conocida.

2.2.1.1. Sistema de gestión Humano

Los requerimientos para la selección del personal varían dependiendo de a qué área vaya a ingresar.

- Producción: Se necesita hombre joven que sea bachiller, con experiencia en elaboración de pinturas y que tenga mínimos conocimientos de contabilidad.
- Departamento Contable:
 - Asistente contable: El requisito principal es que sea CBA (contadora bachiller autorizada)
 - Contadora: Para esta posición se necesita que sea CPA (contadora publica autorizada)

Para las dos posiciones lo básico e importante es que la persona tenga experiencia en ese departamento

- Supervisores: Son pintores que con su experiencia se les asciende a supervisores

Cada departamento aporta con su inducción a las personas nuevas, por ejemplo para supervisores, lo hace un supervisor ya existente, para una asistente de contabilidad la inducción la hace la contadora y para una contadora la inducción la hace en términos generales el gerente general, diciéndoles las políticas de cómo se deben hacer las cosas.

No se realizan capacitaciones, la última capacitación fue hace más de dos años, no se ha realizado por el tema económico.

Al momento de hacer un despido se analizan dos causas por las cuales se genera uno:

- Negligencia y mal trabajo: Se llega a un acuerdo para que la persona renuncie sin afectar a sus derechos como trabajador, es más le reconocen como si fuera un despido intempestivo, y se les paga mediante bonos todo lo que significaría para el trabajador
- Renuncia voluntaria: la persona renuncia voluntariamente por no adaptarse o porque sienten que el trabajo es muy difícil

La empresa no cuenta con una comunicación interna ni con capacitaciones constantes al personal. Lo ideal es poder llegar a realizar capacitaciones dos veces al año tanto para los administrativos como para la mano de obra y así generar una cultura organizacional comprometida con la empresa.

2.2.2. Sistema de información gerencial

El Gerente de producción da reportes a gerencia respecto a la producción y al consumo de material, para esto se genera un sistema de costos mediante una hoja electrónica denominadas hojas de ruta, esto se lleva un Excel en donde se anota todo lo que se lleva a las obras y luego este archivo se pasa al sistema contable para ver los consumos y dar de baja los sistemas del Kardex.

Otro sistema de información que Revestisa posee es la parte contable, todo está almacenado en el sistema que ellos utilizan llamado Nectilus. Aquí está almacenada la información de balances y otros documentos financieros.

Con respecto a ventas, la información es por un sistema Excel en donde se especifica el número de visitas y el número de contratos cerrados y no cerrados.

Los sistemas de información gerencial llevados por Revestisa, son con un solo software y lo demás con hojas electrónicas, por el momento es algo que se está llevando de manera correcta y se entregan reportes muy útiles para la compañía.

2.2.3. Producción y operaciones

La cadena de suministros empieza por los proveedores, según el Gerente de Producción de Revestisa, tiene varios proveedores de materias primas, el 80% de las materias primas son importadas.

La empresa adquiere alrededor de 65 materias primas para poder elaborar sus productos, tiene 27 proveedores que les suministra de estos materiales. El Gerente de Producción comenta que los proveedores más importantes son:

- Cipeq-Guayaquil: Los cuales abastecen de carbonatos, espesantes, pastas para tinturar y plastificantes.
- Codemet- Guayaquil: Ellos aportan con el carbonato para elaboración de empaste. Es importante decir que el empaste es un producto que fabrica Revestisa para la instalar en paredes interiores, este proveedor es el único que les suministra de esta materia prima específica para la creación del producto.
- Minerva- Quito: Empresa que abastece con dióxidos de titanio, antiespumantes, talcos chinos, caolín y dispersantes.
- Provequim-Guayaquil: Esta empresa es considerada una de las más importantes ya que solo les provee de una materia prima en especial que es el dióxido de titanio Dupont

La capacidad de producción que tiene la empresa en general con todos los productos es 720000 kg, el Gerente General de la empresa comenta que el 67% de esta cantidad es la capacidad instalada y usada, mientras que el 33% restante le considera una cantidad producida muerta.

Con respecto al bodegaje, existe un lugar en la fábrica en donde se almacenan las materias primas dependiendo de sus características. Para el producto terminado no hay una zona específica de almacenamiento, ya que como comenta el Gerente de Producción, los materiales no son producidos para tenerlos en stock, sino que se los prepara según se vaya necesitando para alguna obra, comentaba que el tiempo máximo que se queda en la fábrica una pintura o revestimiento plástico es de 24 a 48 horas.

En conclusión, es importante el poder crear un área específica dentro de la empresa para poder diferenciar los productos terminados que ya se van a despachar y los otros que se están fabricando y así poder tener un bodegaje más organizado.

2.2.3.1. Procesos actuales

Grupo Revestisa tiene varios procesos. Estos no están escritos de manera formal en manuales. Según el Gerente General, los procesos que se usan dentro de esta empresa son los siguientes:

- Proceso de Supervisión de Obras (Anexo 1):

Es importante mencionar que Revestisa paga a su mano de obra semanalmente dependiendo de cuantos metros cuadrados ha avanzado la persona durante esos días. Los supervisores tienen un gran papel dentro de este proceso ya que ellos se encargan de interactuar directamente con los instaladores, pues deben realizar un informe semanal de los metros cuadrados avanzados para así poder pagarles a los maestros por su trabajo.

Ellos también se encargan de abastecer a los instaladores de materiales, como brochas, rodillos, masking, wypes, tiñer, escobas, etc y por su puesto de pintura o revestimientos plásticos.

- Proceso de Producción (Anexo 2):

Como se puede ver en el proceso, la persona que elabora los materiales se guía por un manual que tienen archivado en donde dependiendo del material, se especifica la cantidad de materias primas que se deben utilizar para obtener el producto final. Al momento de rotular los materiales realizados, lo hacen mediante la colocación de un sticker o escriben de forma manual el código del producto y a que obra tiene que ir. Las materias primas están almacenadas en diferentes lugares dentro de la bodega.

- Proceso de Ventas (Anexo 3):

Para este proceso se debe tener en claro que solo existe una persona, la cual se dedica a visitar clientes potenciales para ofrecerles el servicio que la empresa cuenta. Esta persona también se encarga de la parte promocional de la empresa, pues es la encargada de hacer los trámites para que Revestisa salga en la revista de construcción llamada "Publimensaje".

- Proceso de facturación (Anexo 4):

Como se puede ver, en este proceso intervienen varias personas las cuales aportan con un rol importante para que la facturación se genere y por último se pueda autorizar el cobro. Se puede concluir que el proceso está bien estructurado, lo único que se debería hacer es transmitir este flujo a los empleados para que lo pueda entender y realizar de una mejor manera. Se mencionó anteriormente que Revestisa no cuenta con procesos escritos ni establecidos, por lo que existe una gran oportunidad el poder crear un manual de procesos formal en donde consten de manera escrita las diferentes funciones que cada empleado debe tener.

- Proceso de cobro (Anexo 5):

Dentro de este proceso los actores principales serían la asistente de contabilidad y la contadora, como debilidad de este proceso, es que la asistente de contabilidad no informa a la contadora el ingreso de un nuevo pago, por lo que la contadora no hace los movimientos contables correctos, esto ha causado problemas en el aspecto de que no se tiene claro cuánto es lo que se le ha cobrado al cliente y cuanto les deben pagar. Existen casos en que los ingresos son duplicados y al momento de su revisión, las cuentas no cuadran y no pueden conciliar con el proveedor las cantidades pendientes de cobro.

- Proceso de pago de proveedores (Anexo 6):

En este proceso existen varios problemas, ya que el problema principal de la empresa es la falta de liquidez. El pago se genera dependiendo de la capacidad de pago que tenga la empresa en ese momento. En el sistema ya queda el histórico de los proveedores y cuanto es lo que se les está debiendo, en base a la disponibilidad, se está negociando con ellos para que la empresa pueda generar cheques posfechados. La idea de Revestisa en un futuro para poder adquirir un crédito de capital de trabajo para así poder mejorar el proceso de pago a proveedores y tratar de tener los saldos lo más estables posibles.

Los principales procesos de Revestisa se traducen en tres, las ventas, la producción del material y la supervisión de obras, traduciéndose en la cadena de valor (Anexo 7), es por eso que se debe plantear un manual de procesos para capacitar al personal.

2.2.3. Marketing

El mercado objetivo de la empresa Revestisa son las constructoras, las cuales tienen la necesidad de adquirir acabados para sus proyectos, en este caso, la empresa ofrece pinturas y revestimientos plásticos para interiores y exteriores respectivamente para una proyecto ya terminado.

La mayoría de constructoras adquieren el servicio de la instalación de revestimientos plásticos, los cuales pueden ser fabricados en los colores que el cliente desee, teniendo como base un pantone.

Es importante decir que la empresa Revestisa ofrece otros servicios como la instalación de Gypsum, considerando esta rama como una decorativa.

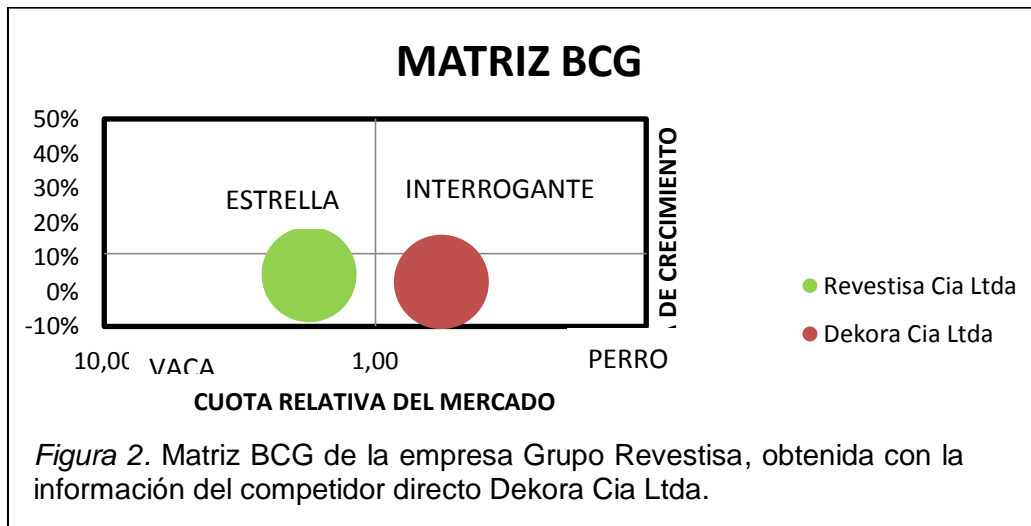
Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de marketing, es por eso que no tiene objetivos establecidos ni una propuesta de valor, por lo que no tienen una diferenciación definida con respecto a las demás empresas dentro de esta industria.

- **Producto:** El producto se compone de una parte física y otra de servicio. Dentro del producto, se puede decir que son las pinturas, empastes y revestimientos plásticos, los cuales tienen diferentes materias primas, la principal es la resina que es utilizada para los 3 productos antes mencionados. El envasado de los productos se lo hace mediante canecas o tanques, según la cantidad necesaria para el proyecto. El etiquetado es realizado con marcadores permanentes con los cuales escriben los códigos y el nombre de la obra a la que se dirige
El servicio está compuesto por la mano de obra, la instalación de los productos. Para la instalación del producto se cuenta con personal capacitado e instrumentos de trabajo necesarios como brochas, rodillos, lijas, canastas, líneas de vida, cascos, chalecos, etc.
- **Precio:** Los precios de los productos de Revestisa se rigen mediante varias características, son calculados en base de los costos de producción son, es decir se realiza dependiendo de la producción del material, la mano de obra directa, carga administrativa, los servicios básicos, las depreciaciones y la carga del IESS.
La empresa cuenta con una lista de precios, en donde consta el precio máximo y mínimo de un producto, esto lo realizan con el objetivo de permitir que sus clientes negocien con ellos.
- **Plaza:** Revestisa cuenta con una infraestructura muy amplia, en el mismo terreno tienen sus oficinas administrativas y su planta de producción. Los productos ya terminados parten desde la planta productora hasta las obras, son transportados por los supervisores de obras. Las presentaciones de los productos solo son en canecas o tanques, lo cual indica que no es necesario para ellos tener un punto de venta al por menor.
- **Promoción:** El medio de publicidad que utiliza Revestisa para hacer conocer su empresa es por revistas relacionadas a la construcción que son publicadas por constructoras que son bien conocidas en esta industria.
En cuanto a redes sociales, la empresa cuenta con una página web (www.revestisa.com) en donde muestran los productos que ofrecen y dan a conocer las diferentes obras o proyectos que han realizado.
La empresa no cuenta con una estrategia de descuentos en los productos y servicios que ofrecen.

Matriz BCG

Para el desarrollo de la matriz BCG se tomó como el competidor directo de Revestisa , Dekora Cia Ltda, esta empresa se dedica al diseño de interiores y exteriores, decoración, asesoría arquitectónica en pintura, acabados de pisos, revestimientos y

texturas (Compañías). La industria con la cual se le compara es la de la construcción, que tiene una tasa de crecimiento del 10.10% (Proaño, 2015)



En conclusión, Se puede observar que la empresa Revestisa está ubicada como vaca, tiene una tasa de crecimiento baja y una cuota relativa de mercado alta. La empresa está situada en la etapa de madurez, teniendo ya una gran experiencia acumulada por sus 19 años dentro del mercado Ecuatoriano. Se tiene que tener en cuenta que Revestisa está en su etapa de madurez y tarde que temprano se irá en declive, pero dentro del plan de mejora se establecerán estrategias para que la empresa no se convierta en perro y se siga manteniendo bien dentro del mercado.

Es importante el poder crear un departamento de marketing dentro de la empresa, este producto debe ser presentado a los clientes como el mejor del mercado y para ello se deben plantear objetivos y estrategias.

2.2.4. Finanzas y contabilidad

Dentro de la empresa Revestisa, se analizarán 3 razones financieras y se comparará con la industria:

- Razones de liquidez
 - Razón circulante
- Razones de apalancamiento
 - Razón de deuda
- Razones de rentabilidad
 - Margen de utilidad
 - Rendimiento sobre capital (ROE)

Tabla 2. Índices financieros actuales de la empresa Grupo Revestisa

| Razón de liquidez | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-----------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Promedio | Industria |
| Razón circulante (Activos corrientes/Pasivos corrientes) | 0.64 | 0.69 | 0.73 | 0.74 | 0.74 | 0.71 | 8.054 |
| Razón de apalancamiento | | | | | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Promedio | Industria |
| Razón de deuda (Pasivos/Activos) | 69% | 64% | 60% | 56% | 56% | 61% | 60% |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Promedio | Industria |
| Margen de utilidad (Utilidad neta/ Ventas) | 3.64% | 3.33% | 2.54% | 2.41% | 2.28% | 2.84% | 14% |
| ROE (Utilidad neta/ Patrimonio) | 11% | 9% | 6% | 5% | 5% | 7.20% | 99% |

Nota: Los valores pertenecientes a la empresa Revestisa se obtuvieron de los Anexos 8 y 9. La información de la industria se obtuvo de la Superintendencia de Compañías.

Razón circulante

Se puede decir que Revestisa tiene 0.71 centavos en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes, o se podría decir que Revestisa cubre sus pasivos circulantes en 0.71 veces. Este valor indica que tiene baja liquidez y al ser menor que uno, según el libro de Finanzas Corporativas de Ross, Westerfield y Jaffe significa que el capital de trabajo neto (Activo circulante menos pasivo circulante) es negativo. Con respecto a la industria, ésta tiene 8.05 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivo es decir 7.34 dólares más que Revestisa. (Ross, Westefield, & Jaffe, 2012)

Razón de deuda

Revestisa cuenta con 0.61 dólar de deuda por cada dólar de activos. Por lo tanto, tiene 0.39 dólar de capital por cada 0.61 dólar de deuda. La industria tiene 0.60 dólar de deuda por cada dólar de activos, por ende tiene 0.60 dólar de capital por cada 0.60 dólar de deuda. En este caso la variación de la relación entre Revestisa y la industria con de 1ctv de dólar, lo cual no se refleja un punto crítico. (Ross, Westefield, & Jaffe, 2012)

Margen de utilidad

Revestisa genera 0.02 centavos de utilidades por cada dólar de ventas, teniendo un margen de utilidad del 2.84%. Dentro de la industria el margen de utilidad es del 14%, siendo este un punto crítico para Revestisa, es decir que la industria está ganando 14 centavos por cada dólar de ventas, 12 centavos más que Revestisa. (Ross, Westefield, & Jaffe, 2012)

Rendimiento sobre el capital

Por cada dólar de capital, Revestisa genera 7 centavos de utilidad, mientras que la industria por cada dólar de capital genera 99 centavos de utilidad. Revestisa tiene una diferencia de 92 centavos con respecto a la industria, una cantidad significativa. (Ross, Westefield, & Jaffe, 2012)

Tabla 3. Ponderación de la matriz EFI

| MATRIZ EFI | | | |
|--|-------------|--------------|----------------|
| | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| Amplias instalaciones | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Tienen el Know-how | 0.2 | 4 | 0.8 |
| Empresa sólida que ofrece el servicio de instalación y fabricación de pintura y revestimientos | 0.2 | 4 | 0.8 |
| DEBILIDADES | | | |
| Falta de liquidez | 0.1 | 1 | 0.1 |
| No cuenta con un manual de procesos | 0.1 | 1 | 0.1 |
| No cuenta con un departamento del Marketing | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Activos fijos sin vender | 0.2 | 2 | 0.4 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.5 |

Nota: Se califican las fortalezas y debilidades siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta

Para la matriz EFI se debe recordar que la mínima calificación es 1.0 y la máxima es 4.0, en este caso Revestisa tiene 2.5, lo cual representa el promedio e indica que no está mal ni bien internamente y que se deben evaluar las debilidades para poder eliminarlas y así poder tener más fortalezas para poder subir de calificación.

3. Evaluación y propuesta de mejora

3.1. Análisis FODA

- Fortalezas:

La empresa cuenta con una infraestructura amplia en la cual se pueden desarrollar los diferentes procesos que tienen. Al ser una de las empresas que realizan este trabajo de manera formal, se tiene el know-how¹. Se tiene una ventaja con respecto a la mano de obra informal, ya que al ser una empresa seria, los constructores confían más por el hecho de ofrecer mejor calidad de servicio y de producto.

- Oportunidades:

Dentro de la industria, la existencia de materias primas nacionales es algo importante, ya que al momento de adquirirlas el precio de ellas no es tan elevado, se puede decir que la mayoría de ellas son nacionales, pero no se debe dejar a un lado aquellas que son importadas. La existencia de varios proveedores dentro de la industria permite a las empresas el poder escoger la mejor opción, basándose en la calidad de la materia prima y en sus precios. Al haber pocos sustitutos, genera una tranquilidad, ya que con

¹ Know-how: "Expresión inglesa usada en el mundo del marketing para indicar que un profesional o una marca tiene experiencia en su campo" (MasterMagazine, 2014)

esto, las empresas pueden seguir produciendo sus materiales sin el miedo de la introducción de algo que sea parecido.

- Debilidades:

Revestisa cuenta con una debilidad muy crítica, la falta de liquidez, lo cual se ha transmitido en el proceso de pago a proveedores, haciendo que la imagen de la empresa frente a los proveedores sea mala, por el hecho de no saldar las cuentas por pagar con ellos.

Con respecto a los procesos, como se especificó anteriormente, la empresa no cuenta con procesos escritos, es decir, no existe un manual de procesos en donde consten todos los roles que deben desempeñar los empleados dentro de la empresa. Han existido varios problemas debido a esto, ya que los colaboradores no cumplen bien sus funciones y crean más problemas dentro de la empresa.

Revestisa no cuenta con un departamento de Marketing, este punto se lo maneja de manera empírica. Lo único que se hace son publicidades dentro de revistas de constructores cada cierto tiempo. No tienen una propuesta de valor.

La empresa cuenta con varios activos fijos obtenidos por canjes. La mayoría de las condiciones para poder obtener una obra en gris y poder ofrecerles los servicios, es el hecho de que Revestisa adquiera un canje, es decir, adquirir un bien inmueble y así el constructor tendrá que pagarles mejor dinero líquido. Al principio esta estrategia si daba resultado por el tema de la plusvalía que ganaba el inmueble y por la facilidad que se tenía para poder venderlo, dada las circunstancias del gobierno, las ventas de los inmuebles que tiene Revestisa ha bajado de forma drástica.

- Amenazas:

La amenaza principal es la ley de herencia y plusvalía que el gobierno está haciendo meses atrás, esto ha creado una incertidumbre al cliente, ya que no adquieren bienes inmuebles. La industria de la construcción se ha impactado directamente por esta disposición del gobierno, haciendo que sus ventas disminuyan. Al momento en que esta industria entra en crisis, por ende las industrias que depende de ellas también lo hace.

La disminución de inyección de dólares a la economía ha traído varios problemas a la industria de la construcción, ya que las inversiones han disminuido, antes las personas adquirían departamentos para de ahí poder arrendarlos y así poder tener ingresos, esta actividad ha disminuido y los constructores no venden como lo hacían antes sus proyectos.

La existencia de mano de obra artesanal, hace para las empresas que ofrecen el servicio de acabados de la construcción de manera formal se les haga complicado el poder obtener un proyecto, las empresas deben saber negociar con el cliente para que ellos se den cuenta que les ofrecen productos de mejor calidad y con garantía.

3.2. Identificación de áreas de mejora

Como se puede observar, la empresa Revestisa cuenta con muchas áreas en donde se puede aplicar una mejora. Para empezar la redacción de la misión y visión debe ser creada de nuevo, con el sentido de crear frases que demuestren compromiso con lo que se hace. No existen capacitaciones dentro de la empresa, este punto es importante, ya que se debe crear una cultura entregada a la empresa. Se puede decir que la empresa no cuenta con procesos establecidos de forma formal, lo cual genera la necesidad de realizar un manual de procesos en donde se establezcan los pasos

para así poder capacitar al personal y disminuir los problemas internos que la empresa presenta.

Al no contar con un departamento de marketing, hace la que empresa no tenga objetivos definidos y no puedan llegar al mercado de la manera que ellos quisieran. Dentro de este punto, un gran punto de mejora ya que se puede tener la idea de poder proponer la creación de un departamento de marketing para poder establecer objetivos. Con la ayuda de esta ciencia, la empresa podrá tener claro quiénes son sus clientes objetivos y así saber el cómo, cuándo y por qué ofrecerles los productos con diferentes características.

Uno de los problemas más críticos dentro de esta empresa es la falta de liquidez. Como solución a esto, la empresa el próximo año tiene planeado pedir un préstamo bancario para así poder tener más liquidez y poder pagar sus deudas. Lo ideal es poder analizar qué tan factible sería esta idea de adquirir este préstamo, estudiando cuales serían las implicaciones y beneficios. Revestisa tiene muchos activos fijos adquiridos por varios canjes, por la crisis económica que el país está sufriendo, los inmuebles de la empresa han sido difíciles de vender, lo ideal sería el poder venderlos a precios cómodos y así poder ayudarse con el efectivo que entre a la empresa por la venta de ese departamento.

Para cada uno de estos puntos identificados se deben establecer objetivos y estrategias para poder cumplir con la mejora. Estos objetivos deben ser analizados de manera profunda para así poder aplicarlos y ofrecer una propuesta alcanzable.

En conclusión las áreas en las que se va a plantear un plan de mejoramiento son las siguientes:

- Filosofía y estructura organizacional
- Producción y operaciones
- Marketing
- Finanzas y contabilidad
-

3.3. Propuestas de mejora

3.3.1. Filosofía y estructura organizacional

- Redacción de Misión y Visión
- Capacitaciones al personal
- Comunicación interna

Tabla 4. Identificación del problema y estrategias

| Problema | Objetivo | Estrategia | Presupuesto |
|---|--|--|---|
| Revestisa cuenta con misión y visión poco retadoras | Reelaboración de Misión y Visión | -Reestructura de la misión y visión de la empresa -Comunicar al personal para que se las puedan aprender y así ellos entenderán el propósito de Revestisa | -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Abril 2017 -Costo: \$0 |
| No existen capacitaciones dentro de la empresa | Desarrollar en los empleados una cultura de compromiso con Revestisa | -Realizar dos capacitaciones al año, la primera con personal administrativo y la segunda con la mano de obra -Entrega de certificados por asistencia a capacitaciones | -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Diciembre 2017 Nota: Se lo hará dos veces al año -Costo: \$2000 |
| No existe comunicación interna | Lograr que exista un ambiente buen ambiente laboral | -Crear una cartelera informativa en donde se tenga la foto de cada empleado junto a sus fechas de cumpleaños. -Selección del empleado del mes para así incentivar al buen trabajo | -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Se lo hará mensualmente -Costo: \$0 |

Para poder realizar la mejora dentro de la redacción de la Misión y la Visión se debe tener claro a lo que la empresa se dedica. Actualmente la empresa tiene lo siguiente:

Misión:

“Nuestro Grupo Empresarial apunta a satisfacer las necesidades en la fabricación, comercialización, instalación de pinturas, revestimientos y servicios, con altos estándares de calidad y la provisión de una gama completa de texturas y colores. Grupo Revestisa se centra en el servicio personalizado ofreciendo a sus clientes los mejores productos a precios convenientes, contando para ello con el respaldo tecnológico y profesional desde la selección de nuestras materias primas hasta la entrega eficiente del producto terminado (Revestisa, 2014).”

Propuesta:

“Estamos comprometidos en satisfacer las necesidades en la fabricación, comercialización, instalación de pinturas, revestimientos y servicios para las diferentes obras de construcción en el país.”

Visión:

“Grupo Revestisa es una organización creada con la finalidad de ser la empresa líder en la fabricación, instalación y comercialización de pinturas y revestimientos a nivel nacional (Revestisa, 2014).”

Propuesta:

“Solucionamos sus necesidad de revestimientos y pinturas con los mejores estándares de calidad”

3.3.2. Gestión Personal

Como se mencionó anteriormente cada mes se seleccionará al empleado del mes, el cual será elegido por sus propios compañeros, la rúbrica de voto será por:

- Capacidad de la persona en poder afrontar las presiones laborales
- Colaboración en diferentes áreas que no esté involucrado
- Actitud frente a los demás
- Motivación para lograr las tareas

3.3.3. Producción y operaciones

- Implementación de un manual de procesos
- Implementación de un control sobre el material final

Tabla 5. Identificación del problema y estrategias

| Problema | Objetivo | Estrategia | Presupuesto |
|---|--|--|---|
| No existe un manual del procesos | Crear un manual del procesos | <ul style="list-style-type: none"> -Crear flujos de procesos actuales, identificando áreas de mejora -Recopilar todos los flujos de procesos y crear un manual -Capacitar al personal, dependiendo del proceso que se encargue | <ul style="list-style-type: none"> -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Diciembre 2017 Nota: Las capacitaciones de las harán 6 veces al año -Costo: \$0 |
| No existe un control sobre el materia final producido | Controlar el material para que no existan desperdicios y robos | <ul style="list-style-type: none"> -Creación de dos bodegas dentro del área de producción: PTERM: Producto terminado, en esta bodega se deberá almacenar los productos que estén listos para entregar. PTALM: Producto almacenado, en donde esté el material que no se entregará en ese momento | <ul style="list-style-type: none"> -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Abril 2017 -Costo: \$0 |

3.3.4. Marketing

- Introducción de un departamento de Marketing
- Elaboración de un plan de marketing

Tabla 6. Identificación del problema y estrategias

| Problema | Objetivo | Estrategia | Presupuesto |
|--|---|--|--|
| No existe un departamento de Marketing | Designar un encargado de marketing | -Contratación de un responsable de Marketing | -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Como se crea el departamento, se lo contratará de manera indefinida -Costo: \$2000 mensuales |
| No existe un plan de marketing creado | Desarrollo de estrategias para que la empresa no pase por la etapa de declive | -Aplicación del Marketing Mix | -Tiempo de inicio: Enero 2017 -Tiempo de terminación: Como se crea el departamento, se lo contratará de manera indefinida -Costo: \$8090 (Incluye valores mencionados en la tabla que está a continuación) |

3.3.4.1. Marketing Mix:

Como se vio anteriormente, Revestisa se encuentran en el cuadrante de vacas lecheras dentro de la matriz BCG. Se puede decir que el empaste y la pintura son productos que la empresa vende más, generándoles más ingresos. La empresa está en su etapa de madurez y el objetivo es no dejar que se vaya al declive.

Producto: El objetivo principal entro de esta “p” es mejorar la presentación de los envases en los que se envían hacia las obras, debido a que durante la ejecución del proyecto, muchas personas visitan la obra, con el etiquetado se logrará hacer conocer a las personas que la pintura es de Revestisa Cia Ltda.

Elaborar etiquetas en donde conste el logo de la empresa, el código del producto y el nombre de la obra a la que se dirige y así se les hará más fácil a los supervisores el poder entregar el material en las obras correctas.

Precio: Los precios de Revestisa son los adecuados y el mercado si los considera correctos.

Plaza: Según las encuestas realizadas a los clientes, el 100% de ellos, cree que es muy importante conocer las instalaciones de Revestisa, ya que así se aseguran que la empresa no sea solo de papel. Para esto, se realizará un evento anual en donde los clientes puedan conocer el proceso de producción de los productos y a su vez las instalaciones de la empresa, de esa forma se podrá crear fidelidad con ellos y de ese modo Revestisa siempre estará en su mente. En las encuestas también dijeron que conocieron a Revestisa por recomendaciones de otras constructoras, por lo que este evento es la oportunidad perfecta para crear un marketing viral.

Promoción: Dentro de este punto, la Implementación de plan de medios y comunicación Mix (Ver tabla siguiente) es la manera ideal para poder llegar a los clientes. Las publicaciones en la revista “Publimensaje” hace que la empresa se vea prestigiosa dentro del campo de la construcción, además de que muchos constructores adquieren esa revista con el fin de encontrar proveedores, lo ideal es lograr que con estas publicaciones se puedan obtener proyectos y así poder recuperar la inversión.

Actualmente, Revestisa cuenta con una página web, la cual no ha sido visitada por muchas personas. La propuesta es poder alimentar esa página web con noticias actualizadas e ir manteniéndola mes a mes, el mantenimiento de la página

Revestisa también cuenta con una página en Facebook, la cual no está bien direccionada, se creará un usuario de Instagram en donde se pueda enlazar las publicaciones de esa red social con Facebook. Las publicaciones tendrán como fin mostrar a las personas las diferentes obras que Revestisa culmina, también podrán ver los clientes con quien trabajan.

Tabla 7. Comunicación mix

| Plan de promoción | | Lo que se espera |
|---------------------------------|----------------|---|
| Mantenimiento del página web | \$ 1800 al año | Medir las visitas a la página web par ahí analizar estrategias |
| Publicaciones en “Publimensaje” | \$ 2000 al año | Llegar a tener contratos que logren cubrir la inversión |
| Fuerza de ventas | \$ 1800 al año | Obtener más contratos en las tres zonas estipuladas (Norte, Sur y Valles) |
| TOTAL | \$7600 | |

Nota: Los costos obtenidos para las diferentes estrategias, fueron proporcionados por cotizaciones realizadas durante el desarrollo del trabajo.

3.3.4.2. Comunicación mix

Para este punto, la publicidad se hará por medio de las revistas de construcción, especialmente en la revista Publimensaje, la cual dan en la cámara de la pequeña industria.

El 55.6% de los clientes, dijeron que se conocieron a Revestisa por medio de la visita del Gerente de Ventas, por lo que se debe implementar una fuerza de ventas, formada por 3 personas. Cada uno será encargado de visitar la zona que le corresponda, las zonas a visitar serán:

- Norte
- Sur
- Valles

El Gerente de ventas será el encargado de motivar y plantar estrategias para que se logre visitar lo planificado. Al final de cada mes tendrá que hacer una evaluación a ver que vendedor saco más contratos.

3.3.5. Finanzas y contabilidad

- Mejorar la liquidez

Tabla 8. Identificación del problema y estrategias

| Problema | Objetivo | Estrategia | Presupuesto |
|--|---|---|--|
| Activos fijos sin vender que no generan ninguna rentabilidad | Lograr deshacerse de los bienes inmuebles para poder tener mayor liquidez | -Vender los departamentos que se obtuvieron como canje de manera inmediata, para así poder tener liquidez | -Tiempo de inicio: Marzo 2016 -Tiempo de terminación: Agosto 2016 |

4. Proyección y evaluación financiera sobre flujos incrementales

4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla 9. Estado de situación financiera y estado de flujo de resultados y flujo de caja

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ACTIVOS | | | | | | |
| Caja | 62,372 | 310,615 | 364,834 | 437,264 | 526,775 | 633,636 |
| Cuentas x cobrar | | 23,936 | 49,647 | 75,301 | 100,974 | 126,742 |
| Inventarios | | 822 | 3,513 | 5,432 | 7,351 | 9,276 |
| Activos corrientes | 62,372 | 335,373 | 417,994 | 517,996 | 635,099 | 769,654 |
| Activos fijos | | (181,558) | (181,558) | (181,558) | (181,558) | (181,558) |
| Dep. Acumulada | | 9,078 | 18,156 | 27,234 | 36,312 | 45,389 |
| Activos Fijos netos | | (172,480) | (163,402) | (154,324) | (145,246) | (136,168) |
| Otros activos | | | | | | |
| Total activos | 62,372 | 162,893 | 254,592 | 363,672 | 489,853 | 633,486 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | | |
| Cuentas por pagar | | 11,202 | 16,946 | 22,694 | 28,463 | 34,271 |
| Pasivos Corrientes | - | 11,202 | 16,946 | 22,694 | 28,463 | 34,271 |
| Préstamos bancarios LP | | | | | | |
| Aporte accionistas | 62,372 | 62,372 | 62,372 | 62,372 | 62,372 | 62,372 |
| Utilidades retenidas | | 89,318 | 175,274 | 278,606 | 399,017 | 536,842 |
| Total patrimonio | 62,372 | 151,691 | 237,647 | 340,978 | 461,390 | 599,214 |
| Total pasivo y patrimonio | 62,372 | 162,893 | 254,592 | 363,672 | 489,853 | 633,486 |

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | |
| Utilidad neta | | 89,318 | 85,956 | 103,331 | 120,412 | 137,824 |
| (+) depreciacion y amort | | (9,078) | (9,078) | (9,078) | (9,078) | (9,078) |
| (-) Incrementos de Cuentas por cobrar | | (23,936) | (25,711) | (25,654) | (25,673) | (25,769) |
| (-) Incrementos de Inventarios | | (822) | (2,692) | (1,918) | (1,919) | (1,925) |
| (+) incrementos cuentas por pagar proveedores | | 11,202 | 5,743 | 5,748 | 5,770 | 5,808 |
| Flujo neto de caja operativo | | 66,685 | 54,219 | 72,430 | 89,511 | 106,861 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | | |
| Activos fijos | - | 181,558 | | | | |
| Activos Diferidos | - | | | | | |
| Flujo de caja neto por inversiones | - | 181,558 | - | - | - | - |
| ACTIVIDADES FINANCIERAS | | | | | | |
| Préstamos | - | | | | | |
| Aportes accionistas | 62,372 | | | | | |
| Pago de Préstamos | | | | | | |
| Flujo neto de caja por act. Financieras | 62,372 | - | - | - | - | - |
| BALANCE DE EFECTIVO | | | | | | |
| Caja al inicio | | 62,372 | 310,615 | 364,834 | 437,264 | 526,775 |
| FLUJO DE CAJA NETO | | 62,372 | 248,243 | 54,219 | 72,430 | 89,511 |
| Caja Final | | 62,372 | 310,615 | 364,834 | 437,264 | 526,775 |

Nota: La inversión total para el proyecto de mejoramiento es de \$623272, los cuales serán desglosados en las siguientes tablas.

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla 10. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

| | Rol | año |
|-----------------------------------|----------|-----------|
| Capacitación usd x año | | 1,000.00 |
| Gerente de marketing s | 2,000.00 | 30,030.00 |
| Adhesivos usd x año | | 240.00 |
| Cartuchos impresora | | 240.00 |
| Mantenimiento página WEB | | 1,800.00 |
| Publicaciones revistas | | 2,000.00 |
| Fuerza de ventas 3 sueldo por mes | 600.00 | 27,062.40 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| INVERSIONES | | | | | |
| Capital de Trabajo | 62,372 | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL | 62,372 | | | | |
| Inversion Acumulada | 62,372 | - | - | - | - |
| FINANCIAMIENTO | | | | | |
| Prestamos | | | | | |
| Accionistas | 62,372 | | | | |
| | | | | | |
| Total financiamiento | 62,372 | - | | | |

Nota: Todos los gastos esperados para el plan de mejoramiento, son los que se consideraron dentro de la propuesta en las hojas número 20 y 21.

No se va a requerir un préstamo ya que se lo financiará con el aporte de los accionistas. Esta inversión se la dará durante el primer año de la ejecución del proyecto.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla 11. Estado de situación financiera del proyecto

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | 1,109,357 | 1,161,560 | 1,216,810 | 1,275,248 | 1,337,023 |
| Costo de ventas | 482,581 | 519,673 | 540,007 | 561,788 | 585,070 |
| Utilidad Bruta | 626,776 | 641,887 | 676,803 | 713,460 | 751,952 |
| Gastos | 504,444 | 527,511 | 553,043 | 574,732 | 597,803 |
| Utilidad | 122,332 | 114,376 | 123,760 | 138,728 | 154,149 |
| Margen sobre ventas | 11.03% | 9.85% | 10.17% | 10.88% | 11.53% |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVOS | | | | | |
| Caja | 311,737 | 365,892 | 438,261 | 527,715 | 634,522 |
| Clientes nacionales | 259,775 | 271,999 | 284,937 | 298,621 | 313,087 |
| Préstamos empleados | 380 | 358 | 338 | 318 | 300 |
| Cuentas por cobrar gerentes | 7,395 | 6,972 | 6,574 | 6,198 | 5,843 |
| Otras cuentas por cobrar | 119,684 | 112,840 | 106,387 | 100,303 | 94,567 |
| Inventarios | 20,431 | 22,001 | 22,862 | 23,784 | 24,770 |
| Gastos pagados por anticipado | 16,623 | 15,672 | 14,776 | 13,931 | 13,134 |
| Activos corrientes | 736,025 | 795,735 | 874,134 | 970,871 | 1,086,224 |
| Activos fijos | 377,621 | 377,621 | 377,621 | 377,621 | 377,621 |
| Dep. Acumulada | (126,888) | (134,322) | (141,756) | (149,190) | (156,624) |
| Activos Fijos netos | 250,733 | 243,299 | 235,865 | 228,431 | 220,996 |
| Otros activos | 117,019 | 110,327 | 104,018 | 98,069 | 92,461 |
| Total activos | 1,103,778 | 1,149,361 | 1,214,017 | 1,297,371 | 1,399,681 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | |
| Proveedores locales | 73,415 | 75,601 | 77,994 | 80,601 | 83,428 |
| Accionistas | 37,085 | 38,695 | 4,543 | 0 | (0) |
| Sueldos por pagar | 5,470 | 5,157 | 4,862 | 4,584 | 4,322 |
| Iess por pagar | 4,084 | 3,850 | 3,630 | 3,422 | 3,227 |
| Liquidaciones de haberes por pagar | 3,521 | 3,320 | 3,130 | 2,951 | 2,782 |
| Multas empleados | 510 | 481 | 454 | 428 | 403 |
| Jubilacion patronal | 8,873 | 8,366 | 7,887 | 7,436 | 7,011 |
| Desahucio empleados | 1,697 | 1,600 | 1,509 | 1,423 | 1,341 |
| Impuestos por pagar | 6,762 | 6,376 | 6,011 | 5,667 | 5,343 |
| Obligaciones por pagar al estado | 62,922 | 59,324 | 55,931 | 52,732 | 49,717 |
| Obligaciones con instituciones bancarias | 43,584 | (0) | (0) | (0) | (0) |
| Otros pasivos | 146,653 | 138,266 | 130,359 | 122,904 | 115,875 |
| Anticipos clientes (obras) | 238,889 | 225,227 | 212,347 | 200,204 | 188,754 |
| Otras cuentas por pagar clientes | 896 | 845 | 797 | 751 | 708 |
| Pasivos Corrientes | 634,362 | 567,107 | 509,454 | 483,104 | 462,912 |
| Pasivos a largo Plazo | 26,918 | 25,379 | 23,927 | (0) | (0) |
| Capital social | 62,772 | 62,772 | 62,772 | 62,772 | 62,772 |
| Reservas | 11,273 | 11,273 | 11,273 | 11,273 | 11,273 |
| Resultados ejercicios anteriores | 246,121 | 368,453 | 482,829 | 601,493 | 708,574 |
| Resultados del ejercicio | 122,332 | 114,376 | 123,760 | 138,728 | 154,149 |
| Total patrimonio | 442,499 | 556,875 | 680,635 | 814,267 | 936,769 |
| Total pasivo y patrimonio | 1,103,778 | 1,149,361 | 1,214,017 | 1,297,371 | 1,399,681 |

Nota: Para calcular los ingresos esperados, se tomó en cuenta que las ventas crecerán en un 5.22%, basándose en los porcentajes del PIB, industria de la construcción. Se tiene como dato que actualmente la empresa tiene una capacidad instalada del 63.17%, para el plan de mejora, la capacidad instalada aumentará en un 15% para el primer año.

Tabla 12. Evaluación del proyecto

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)] | | 59,218 | 56,989 | 68,509 | 79,833 | 91,378 |
| Depreciación y amortización (+) | | (9,078) | (9,078) | (9,078) | (9,078) | (9,078) |
| Variación de capital de trabajo | | (13,555) | (22,660) | (21,824) | (21,822) | (21,886) |
| Gastos de Capital | (62,372) | | | | | |
| Deuda | - | | | | | |
| Pagop Principal Deuda | | - | - | - | - | - |
| Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)] | | - | - | - | - | - |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | (62,372) | 36,585 | 25,251 | 37,607 | 48,933 | 60,414 |
| Flujos descontados | (62,372) | 28,904 | 15,761 | 18,545 | 19,064 | 18,595 |

| | | |
|----------------------|--------|------|
| VAN | 38,498 | |
| TIR | 51.95% | |
| B/C | 1.62 | |
| Plazo de pago | 2.95 | años |

Nota: El CAPM del ejercicio es 26.57%, mientras que el TIR es de 51.95%, esto quiere decir que es una buena señal para los inversionistas ya que el TIR es 25.38% más de lo esperado por los inversionistas dentro de esta empresa.

El ejercicio da un VAN positivo, lo cual indica que es rentable. Algo muy importante que mencionar es el plazo de pago, 2.95 años que dan 3 años, lo cual indica que la inversión se la recuperaría en corto plazo.

Para los cálculos de estos valores se utilizaron los datos de beta (Damodaran, 2015), bonos del estado (Quito, 2015), riesgo país (Ecuador, 2015), inflación (Ecuador, Indicadores Económicos, 2015) y rendimiento del mercado (Damodaran, Damoradan Online, 2015).

4.4 Índices financieros

Tabla 13. Índices financieros de la empresa Revestisa con impacto de plan de mejora

| Razón de liquidez | | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|--------|---------------|-----------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Promedio | Industria |
| Razón circulante (Activos corrientes/Pasivos corrientes) | 1.16 | 1.4 | 1.72 | 20.1 | 2.35 | 5.35 | 8.054 |
| Razón de apalancamiento | | | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Promedio | Industria |
| Razón de deuda (Pasivos/Activos) | 60% | 52% | 44% | 37% | 33% | 45% | 60% |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Promedio | Industria |
| Margen de utilidad (Utilidad neta/ Ventas) | 11.03% | 9.85% | 10.17% | 10.88% | 11.53% | 10.69% | 14% |
| ROE (Utilidad neta/ Patrimonio) | 28% | 21% | 18% | 17% | 16% | 20.00% | 99% |

Nota: Los resultados de estos índices financieros son con el plan de mejora y los resultados proyectados.

Razón circulante

Se puede decir que Revestisa tendrá 5.35 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes, o se podría decir que Revestisa cubre sus pasivos circulantes en 5.35 veces. Con respecto a la industria, ésta tiene 8.05 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivo es decir 2.70 dólares más que Revestisa. (Ross, Westfield, & Jaffe, 2012). Con respecto al panorama inicial de la empresa, si hay un mejoramiento dentro de este indicador como lo indica la figura que hace referencia al Anexo 9.

Razón de deuda

Revestisa cuenta con 0.45 dólar de deuda por cada dólar de activos. Por lo tanto, tiene 0.55 dólar de capital por cada 0.45 dólar de deuda. La industria tiene 0.60 dólar de deuda por cada dólar de activos, por ende tiene 0.60 dólar de capital por cada 0.60 dólar de deuda. En relación con lo actual, la empresa baja la proporción de deuda por cada dólar de activos. La relación se lo puede observar en el Anexo 10 (Ross, Westfield, & Jaffe, 2012)

Margen de utilidad

Revestisa genera 10.69% de utilidades por cada dólar de ventas. Dentro de la industria el margen de utilidad es del 14%, lo cual se puede observar una mejora con relación a lo actual, ya que ahora Revestisa está por debajo con apenas 4%. La relación de la observa en el Anexo 11. (Ross, Westfield, & Jaffe, 2012)

Rendimiento sobre el capital

Por cada dólar de capital, Revestisa genera 20 centavos de utilidad, mientras que la industria por cada dólar de capital genera 99 centavos de utilidad. Revestisa tiene una diferencia de 79 centavos con respecto a la industria, en comparación con lo actual, la

diferencia se reduce en 20 centavos. La relación se ve observa en el Anexo 12. (Ross, Westefield, & Jaffe, 2012)

5. Conclusiones Generales

A lo largo del desarrollo del plan de mejoramiento de la empresa Revestisa, se pudo identificar áreas importantes en donde se debe trabajar y establecer estrategias para poder desarrollar de mejor manera. Se comenzó identificando el problema que la empresa tiene con respecto a los procesos establecidos internamente, la empresa no cuenta con un manual e procesos. La estrategia fue el crear un manual, en donde se especifiquen los puntos en donde se deben tener un control especial.

Dentro del área de marketing, la empresa no cuenta con un departamento específico para esta ciencia, la propuesta fue el poder incorporar un jefe de marketing para que se puedan establecer objetivos y estrategias y así poder tener una mejor relación con el cliente. Dentro del trabajo se especifica que ideas se llevarán a cabo en cuanto a este punto.

Por último, el tema de los activos fijos (inmuebles), los cuales no se han podido vender durante varios años, la propuesta fue el poder venderlos a una cantidad de dinero menor de la que se estaba ofreciendo para así poder cubrir las deudas actuales y poder tener más liquidez. Se detectó que el problema principal de la empresa es la falta de liquidez, lo cual se propuso el poder crecer en la relación a la capacidad instalada en un 15% para el primer año.

Los resultados financieros proyectados que se dieron durante el análisis hace referencia a que se piensa crecer un 15% en la capacidad instalada durante el primer año, para recordar, la capacidad instalada de la empresa actualmente es del 67%. Este incremento se sustenta con la contratación de una fuerza de ventas conformada por 3 personas las cuales se dirigirán alrededor de la ciudad de Quito (Norte, Sur, Centro y Valles) para así poder obtener más proyectos en construcción y así ofrecer los servicios de Revestisa. El crecimiento también se verá reflejado en la adquisición de nuevos segmentos de mercado, es decir no solo dirigirse a obras en construcción, sino también el poder hacer negocios con edificios que ya estén construidos y necesiten hacer mantenimiento.

Este crecimiento en la capacidad instalada dará resultado en un crecimiento en ventas del 5.22%, el cual fue calculado por la tasa promedio de crecimiento dentro de la industria de la construcción en relación al PIB.

La inversión calculada del proyecto es de \$62,372. 40, lo cual será financiado por los aportes de los accionistas. Este valor se podrá recuperar en 3 años. La inversión es media alta, pero los resultados son positivos, haciendo que la empresa mejore su estado actual y lo más importante su liquidez.

Después de analizar el desarrollo de la propuesta, se puede decir que sí es viable y si se lo ejecuta podrá generar grandes cambios dentro de la empresa, haciendo que gane popularidad dentro del país y se convierta en una empresa estable a la cual los inversionistas estarán interesados de poder invertir en cualquier proyecto que se programe.

REFERENCIAS

Compañías, S. I. (s.f.).

Damodaran, A. (01 de Enero de 2015). *Damodaran Online*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de Betas by sector:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, A. (01 de Agosto de 2015). *Damodaran Online*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de Implied Equity Risk Premium Update:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ecuador, B. C. (09 de Diciembre de 2015). *Indicadores*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de Riesgo País:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Ecuador, B. C. (01 de Noviembre de 2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de Inflación:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Líderes. (1 de Febrero de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015: <http://www.revistalideres.ec/lideres/construccion-sector-clave-economia-ecuador.html>

Naveda, V. (Junio de 2013). *Bienes Raíces Clave*. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de El sector de la construcción, Ecuador, Colombia y Perú:
http://www.clave.com.ec/956-El_sector_de_la_construccion_Ecuador_Colombia_y_Peru.html

Proaño, F. M. (02 de Septiembre de 2015). *EKOS*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2015, de La industria en el Ecuador:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>

Quito, B. d. (01 de Octubre de 2015). *Bolsa de Valores de Quito*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de Valores Públicos:
http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/151111154507-68dabe2902637574fe3abad2cd77e399_deudaPublicaOct15.pdf

Revestisa, G. (01 de Enero de 2014). *Grupo Revestisa*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Quiénes Somos: <http://www.revestisa.com/quienes.php>

Ross, S., Westfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

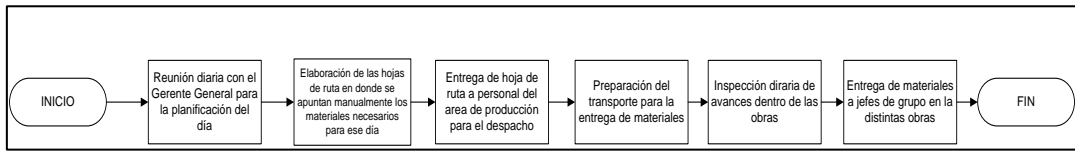
Taimal, X. (30 de noviembre de 2014). *Pacific Credit Raiting*. Recuperado el 4 de octubre de 2015, de Informe Sectorial:
http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_construcción.pdf

Universo, E. (22 de Julio de 2015). *El Universo*. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de Espectativas por Leyes Sumaría Impacto al Sector:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/22/nota/5031661/expectativa-leyes-sumaria-impacto-sector>

ANEXOS

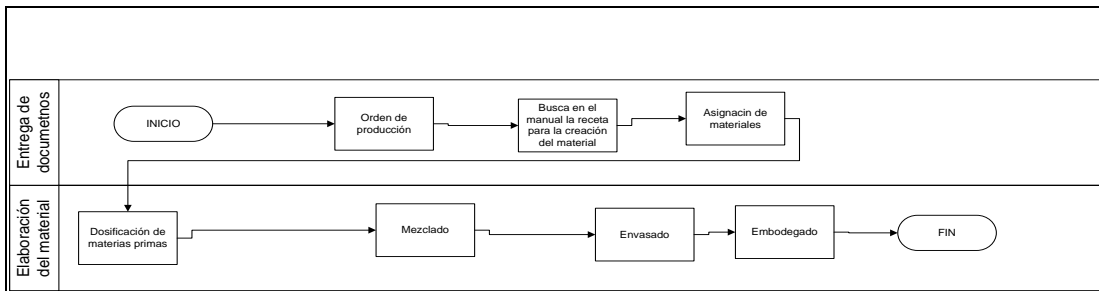
ANEXO 1

PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OBRAS



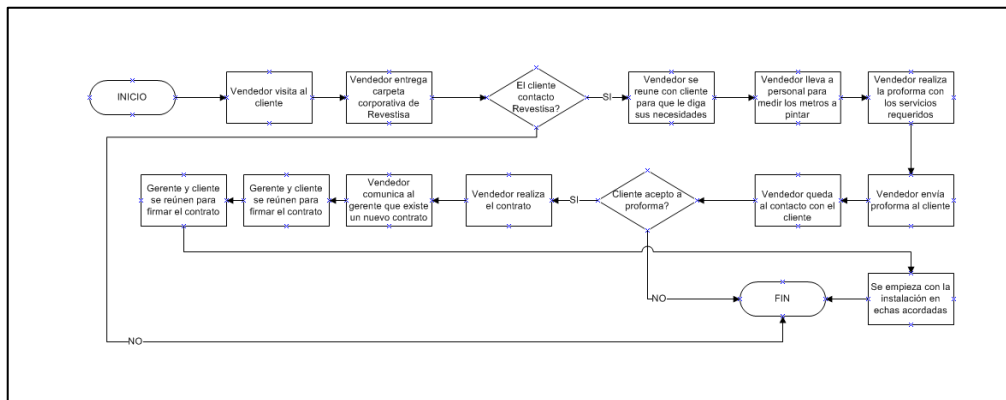
ANEXO 2

PROCESO DE PRODUCCIÓN



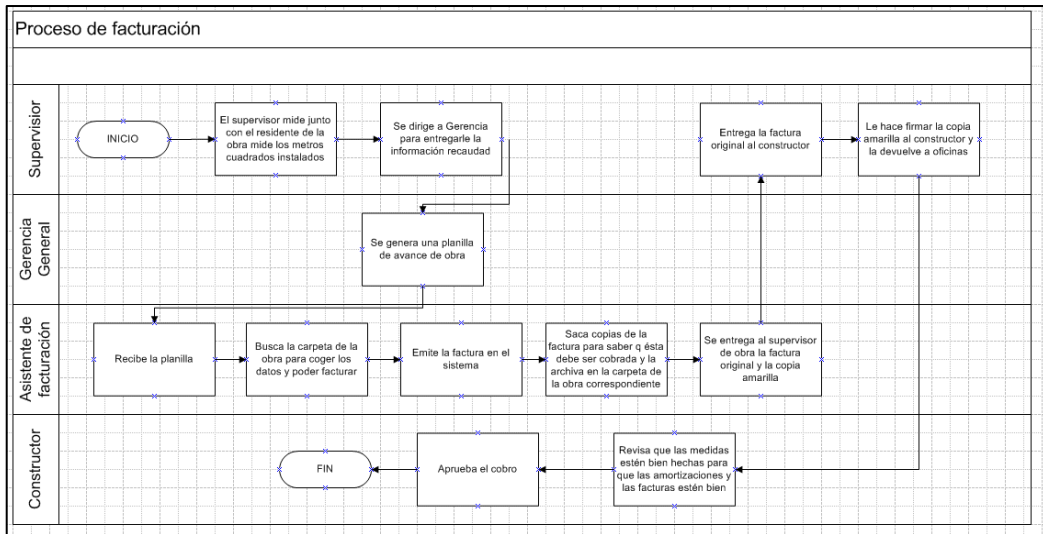
ANEXO 3

PROCESO DE VENTAS



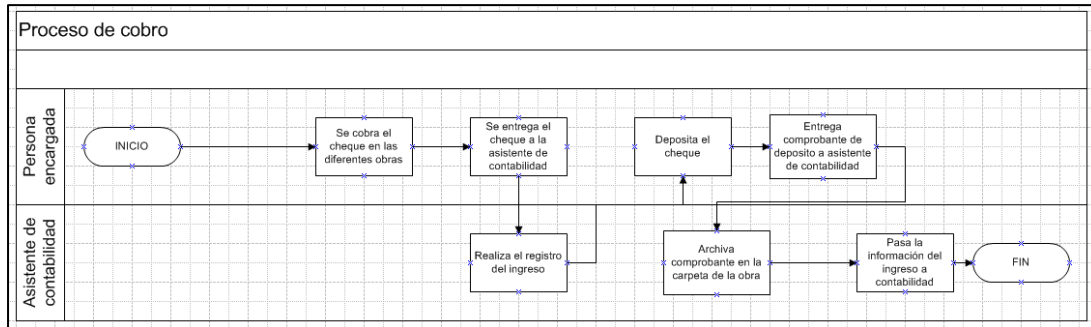
ANEXO 4

PROCESO DE FACTURACIÓN



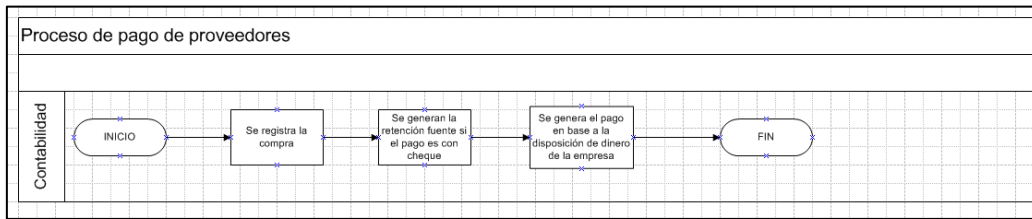
ANEXO 5

PROCESO DE COBRO



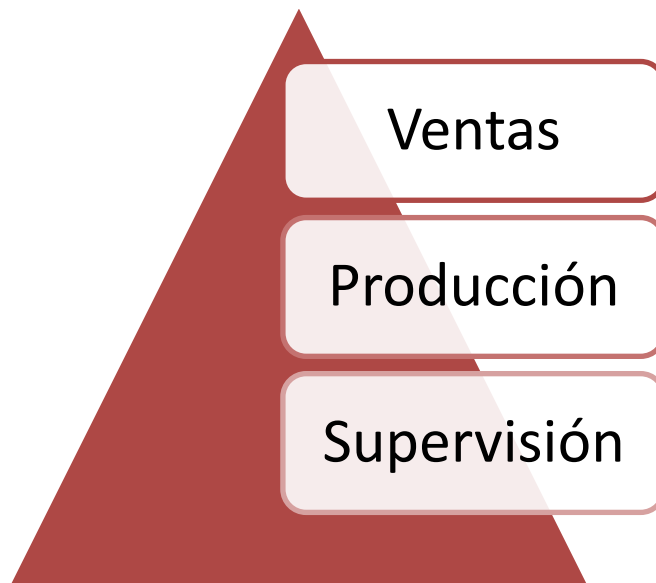
ANEXO 6

PROCESO DE PAGO DE PROVEEDORES



ANEXO 7

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



ANEXO 8

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL DE LA EMPRESA REVESTISA

| ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL REVESTISA | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | -5.72% | -5.72% | -5.72% | -5.72% | -5.72% |
| INGRESOS | 961,406 | 906,426 | 854,590 | 805,718 | 759,641 | 716,199 |
| VENTAS | 957,366 | 905,109 | 853,348 | 804,547 | 758,537 | 715,158 |
| OTROS INGRESOS | 4,040 | 1,317 | 1,242 | 1,171 | 1,104 | 1,041 |
| COSTOS | 610,805 | 463,172 | 436,684 | 411,711 | 388,166 | 365,968 |
| GASTOS | 340,467 | 410,240 | 389,485 | 373,578 | 353,158 | 333,906 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 281,639 | 319,030 | 301,730 | 285,419 | 270,041 | 255,542 |
| SUELDOS | 200,546 | 201,346 | 189,831 | 178,975 | 168,740 | 159,090 |
| HORAS EXTRAS | 6,179 | 6,801 | 6,412 | 6,045 | 5,699 | 5,373 |
| MOVILIZACION GERENTES | - | 16,190 | 15,264 | 14,391 | 13,568 | 12,792 |
| FONDO DE RESERVA | 11,728 | 7,671 | 7,232 | 6,819 | 6,429 | 6,061 |
| DECIMO CUARTO SUELDO | 7,801 | 6,085 | 5,737 | 5,409 | 5,099 | 4,808 |
| DECIMO TERCER SUELDO | 11,894 | 9,807 | 9,246 | 8,718 | 8,219 | 7,749 |
| VACACIONES | 143 | 3,820 | 3,602 | 3,396 | 3,202 | 3,019 |
| APORTE PATRONAL | 22,123 | 20,404 | 19,237 | 18,137 | 17,100 | 16,122 |
| SEGURO MEDICO PERSONAL | 7,986 | 4,778 | 4,505 | 4,247 | 4,004 | 3,775 |
| CELULARES | 4,159 | 4,321 | 4,073 | 3,841 | 3,621 | 3,414 |
| CORREO Y FLETE | - | 2,841 | 2,678 | 2,525 | 2,381 | 2,244 |
| SERVICIOS PROFESIONALES Y TRAMITES L | 168 | 1,361 | 1,283 | 1,209 | 1,140 | 1,075 |
| AGASAJOS PERSONAL | - | 566 | 533 | 503 | 474 | 447 |
| IMPUESTOS MUNICIPIO | 61 | 349 | 329 | 310 | 292 | 275 |
| TASAS Y CONTRIBUCIONES | 1,011 | 705 | 665 | 627 | 591 | 557 |
| SERVICIOS OCACIONALES | 526 | 609 | 574 | 541 | 510 | 481 |
| ARRIENDOS | - | 573 | 541 | 510 | 481 | 453 |
| SEGURO CONTRA INCENDIO | - | 556 | 525 | 495 | 466 | 440 |
| SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | 1,383 | 3,046 | 2,871 | 2,707 | 2,552 | 2,406 |
| MANTENIMIENTO EQUIPOS DE OFICINA Y C | 1,531 | 2,039 | 1,923 | 1,813 | 1,709 | 1,611 |
| UNIFORMES PERSONAL Y ROPA DE TRABA | 236 | 1,219 | 1,149 | 1,083 | 1,021 | 963 |
| GASTOS GENERALES | - | 5,587 | 5,268 | 4,966 | 4,682 | 4,414 |
| CAPACITACIONES | - | 86 | 81 | 76 | 72 | 68 |
| IVA QUE SE CARGA AL GASTO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| DEPRECIACIONES | - | 16,512 | 16,512 | 16,512 | 16,512 | 16,512 |
| POLIZAS VEHICULOS COMPAÑIA | 2,399 | 1,206 | 1,137 | 1,072 | 1,011 | 953 |
| MULTAS | 1,765 | 555 | 523 | 493 | 465 | 438 |
| GASTOS DE VENTAS | 44,822 | 76,778 | 72,387 | 68,248 | 64,345 | 60,665 |
| COMISIONES EN VENTAS | - | 3,687 | 3,476 | 3,277 | 3,090 | 2,913 |
| ATENCION A CLIENTES | 2,915 | 3,257 | 3,071 | 2,895 | 2,730 | 2,574 |
| MANTENIMIENTO COMBUSTIBLES Y LUBRIC | 4,531 | 7,412 | 6,988 | 6,588 | 6,212 | 5,856 |
| PASAJES NACIONALES E INTERNACIONALE | 2,926 | 4,533 | 4,274 | 4,030 | 3,799 | 3,582 |
| SERVICIO DE TRANSPORTE, PEAJES, PARQ | 12,927 | 15,312 | 14,436 | 13,611 | 12,832 | 12,098 |
| VIATICOS Y ALIMENTACION | - | 9,538 | 8,992 | 8,478 | 7,993 | 7,536 |
| SEGURIDAD | 181 | 181 | 171 | 161 | 152 | 143 |
| SERVICIOS BASICOS | 4,175 | 4,261 | 4,017 | 3,787 | 3,571 | 3,367 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 3,453 | 1,935 | 1,825 | 1,720 | 1,622 | 1,529 |
| POLIZAS DE VENTA | 4,093 | 5,718 | 5,391 | 5,082 | 4,792 | 4,518 |
| MATRICULAS VEHICULOS REVISION SOAT | 670 | 1,294 | 1,220 | 1,150 | 1,084 | 1,022 |
| MOVILIZACION Y MENSAJERIA | 1,199 | 1,149 | 1,084 | 1,022 | 963 | 908 |
| SUMINISTROS Y MATERIALES | - | 6,403 | 6,037 | 5,692 | 5,366 | 5,059 |
| MANTENIMIENTO MAQUINARIA REPUESTOS | 1,911 | 2,402 | 2,265 | 2,135 | 2,013 | 1,898 |
| ALQUILER DE VEHICULOS | 130 | 374 | 353 | 333 | 314 | 296 |
| ALQUILER RADIOS | 1,206 | 1,097 | 1,034 | 975 | 919 | 867 |
| ALQUILER MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS | 4,505 | 3,737 | 3,523 | 3,322 | 3,132 | 2,953 |
| MANTENIMIENTO INSTALACIONES | - | 2,327 | 2,193 | 2,068 | 1,950 | 1,838 |
| ALIMENTACION PERSONAL OBRAS | - | 1,936 | 1,826 | 1,721 | 1,623 | 1,530 |
| DESCUENTO EN VENTAS | - | 225 | 212 | 200 | 188 | 178 |
| GASTOS FINANCIEROS | 13,718 | 6,335 | 7,734 | 12,713 | 11,986 | 11,301 |
| GASTOS SUCURSAL GUAYAQUIL | 287 | 8,097 | 7,634 | 7,198 | 6,786 | 6,398 |
| SUELDOS Y SALARIOS | - | 2,990 | 2,819 | 2,658 | 2,506 | 2,362 |
| APORTE PATRONAL | - | 418 | 394 | 371 | 350 | 330 |
| SUMINISTROS DE OFICINA | - | 28 | 26 | 24 | 23 | 22 |
| ARRIENDO LOCAL | 287 | 2,783 | 2,624 | 2,474 | 2,332 | 2,199 |
| SERVICIOS BASICOS | - | 88 | 83 | 78 | 74 | 69 |
| DECIMO CUARTO | - | 109 | 102 | 97 | 91 | 86 |
| DECIMO TERCER | - | 160 | 151 | 142 | 134 | 126 |
| FONDOS DE RESERVA | - | 412 | 388 | 366 | 345 | 325 |
| MANTENIMIENTO, COMBUSTIBLES Y LUBRIC | - | 219 | 206 | 195 | 183 | 173 |
| VACACIONES PERSONAL GYE | - | 164 | 155 | 146 | 137 | 130 |
| HORAS EXTRAS SUCURSAL GYE | - | 62 | 58 | 55 | 52 | 49 |
| TRANSPORTE | - | 667 | 629 | 593 | 559 | 527 |
| UTILIDAD | 10,134 | 33,014 | 28,420 | 20,429 | 18,316 | 16,325 |

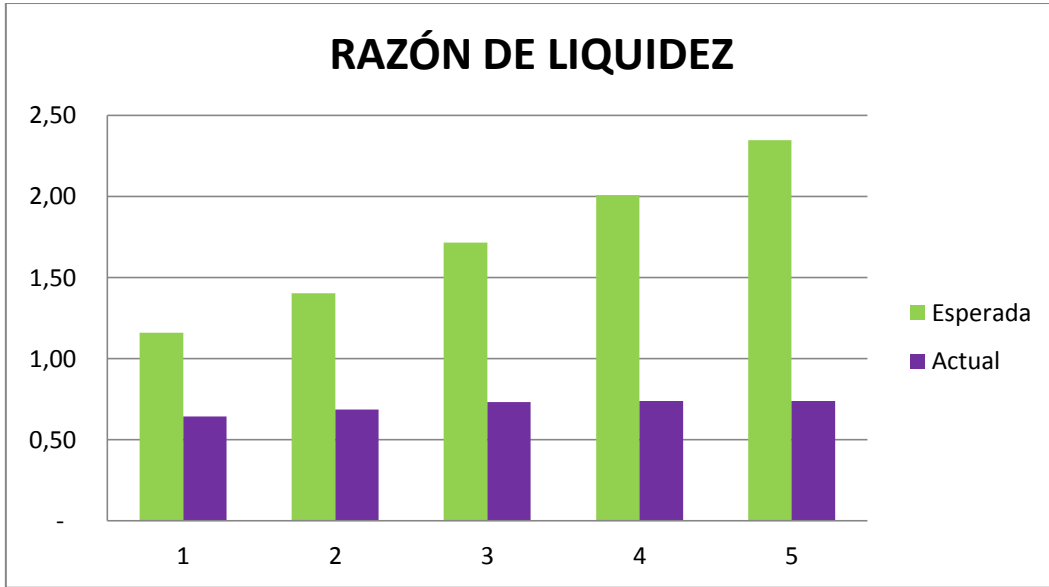
ANEXO 9

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA REVESTISA

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA REVESTISA | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | 916,981 | 940,885 | 894,768 | 850,345 | 807,518 | 766,196 |
| ACTIVO CORRIENTE | 221,521 | 400,653 | 377,740 | 356,138 | 335,772 | 316,570 |
| CAJA Y BANCOS | 311 | 1,122 | 1,058 | 997 | 940 | 887 |
| CLIENTES NACIONALES | 68,608 | 235,839 | 222,352 | 209,636 | 197,648 | 186,345 |
| PRESTAMOS EMPLEADOS | - | 380 | 358 | 338 | 318 | 300 |
| CUENTAS POR COBRAR GERENTES | - | 7,395 | 6,972 | 6,574 | 6,198 | 5,843 |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 125,567 | 119,684 | 112,840 | 106,387 | 100,303 | 94,567 |
| MATERIA PRIMA | 12,346 | 16,227 | 15,299 | 14,425 | 13,600 | 12,822 |
| SUMINISTROS | 330 | 3,382 | 3,188 | 3,006 | 2,834 | 2,672 |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 14,359 | 16,623 | 15,672 | 14,776 | 13,931 | 13,134 |
| ACTIVOS FIJOS | 439,725 | 423,213 | 406,701 | 390,189 | 373,677 | 357,165 |
| TERRENOS | - | - | - | - | - | - |
| OBRAS EN PROCESO | - | - | - | - | - | - |
| EDIFICIOS Y OFICINAS | 453,894 | 453,894 | 453,894 | 453,894 | 453,894 | 453,894 |
| MUEBLES Y ENSERES | 4,005 | 4,005 | 4,005 | 4,005 | 4,005 | 4,005 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 27,790 | 27,790 | 27,790 | 27,790 | 27,790 | 27,790 |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE | 13,782 | 13,782 | 13,782 | 13,782 | 13,782 | 13,782 |
| VEHICULOS | 59,707 | 59,707 | 59,707 | 59,707 | 59,707 | 59,707 |
| DEPREC. ACUMU | (119,454) | (135,966) | (152,478) | (168,990) | (185,502) | (202,014) |
| OTROS ACTIVOS | 255,736 | 117,019 | 110,327 | 104,018 | 98,069 | 92,461 |
| PASIVOS | 659,187 | 650,077 | 575,540 | 510,688 | 454,641 | 428,641 |
| PASIVO CORRIENTE | 616,687 | 623,159 | 550,162 | 486,761 | 454,641 | 428,641 |
| PROVEEDORES LOCALES | 43,242 | 62,213 | 58,655 | 55,301 | 52,138 | 49,156 |
| ACCIONISTAS | 1,326 | 37,085 | 38,695 | 4,543 | 0 | (0) |
| SUELDOS POR PAGAR | 6,891 | 5,470 | 5,157 | 4,862 | 4,584 | 4,322 |
| IESS POR PAGAR | 4,125 | 4,084 | 3,850 | 3,630 | 3,422 | 3,227 |
| LIQUIDACIONES DE HABERES POR PAGAR | 6,206 | 3,521 | 3,320 | 3,130 | 2,951 | 2,782 |
| MULTAS EMPLEADOS | 717 | 510 | 481 | 454 | 428 | 403 |
| JUBILACION PATRONAL | 9,645 | 8,873 | 8,366 | 7,887 | 7,436 | 7,011 |
| DESAHUCIO EMPLEADOS | 1,845 | 1,697 | 1,600 | 1,509 | 1,423 | 1,341 |
| IMPUESTOS POR PAGAR | 8,830 | 6,762 | 6,376 | 6,011 | 5,667 | 5,343 |
| OBLIGACIONES POR PAGAR AL ESTADO | 93,961 | 62,922 | 59,324 | 55,931 | 52,732 | 49,717 |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES BANCARIAS | 103,971 | 43,584 | (0) | (0) | (0) | (0) |
| OTROS PASIVOS | 198,616 | 146,653 | 138,266 | 130,359 | 122,904 | 115,875 |
| ANTICIPOS CLIENTES (OBRAS) | 136,340 | 238,889 | 225,227 | 212,347 | 200,204 | 188,754 |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR CLIENTES | 974 | 896 | 845 | 797 | 751 | 708 |
| PASIVO LARGO PLAZO | 42,500 | 26,918 | 25,379 | 23,927 | (0) | (0) |
| PATRIMONIO | 257,794 | 290,808 | 319,228 | 339,657 | 352,877 | 337,555 |
| CAPITAL SOCIAL | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| RESERVAS | 11,273 | 11,273 | 11,273 | 11,273 | 11,273 | 11,273 |
| RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES | 235,987 | 246,121 | 279,135 | 307,555 | 322,887 | 309,557 |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO | 10,134 | 33,014 | 28,420 | 20,429 | 18,316 | 16,325 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | 916,981 | 940,885 | 894,768 | 850,345 | 807,518 | 766,195 |

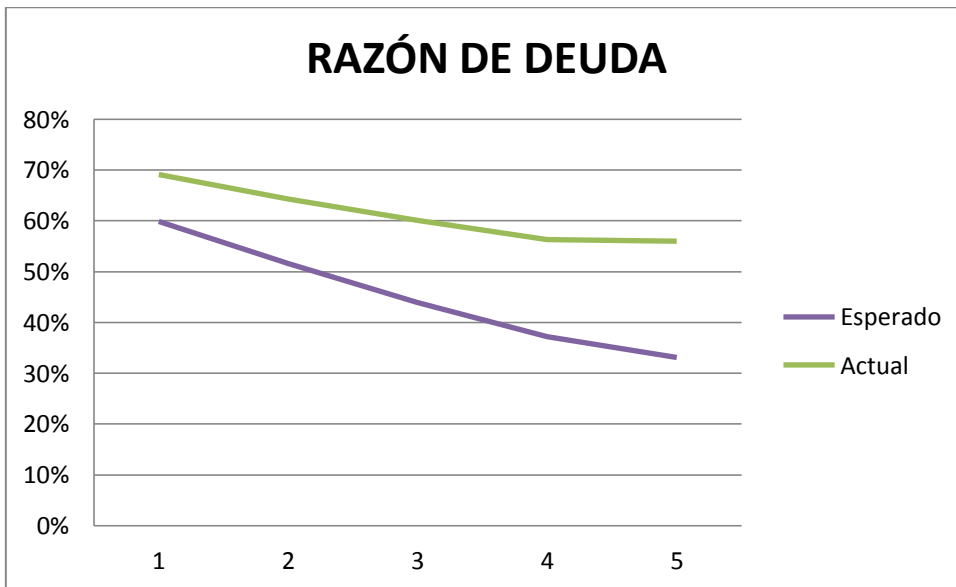
ANEXO 10

RAZÓN DE LIQUIDEZ ACTUAL VS ESPERADA



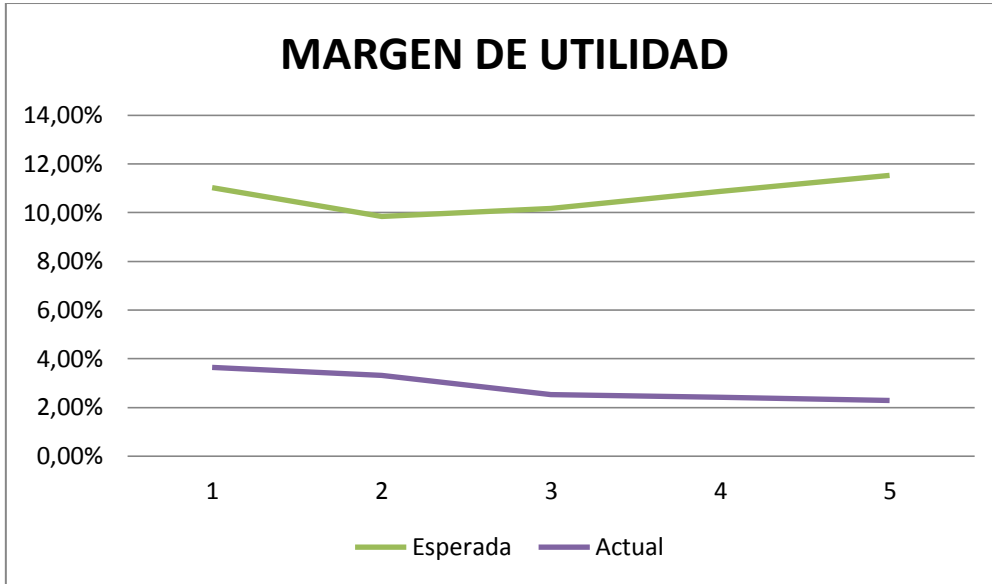
ANEXO 11

RAZÓN DE DEUDA ACTUAL VS ESPERADA



ANEXO 12

MARGEN DE UTILIDAD ACTUAL VS ESPERADA



ANEXO 13

ROE ACTUAL VS ESPERADO

