

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE:
DIPLOMADO SUPERIOR EN CONTADURÍA PÚBLICA
Y FINANZAS CON APLICACIÓN A LA INFORMÁTICA**

TEMA

**“ELABORACION DE PLAN DE AUDITORIA DE LA
COMPAÑIA KUBIEC EN BASE A LA EVALUACION DE
RIESGOS”**

AUTORES:

**Ing. Com. Bárbara Figueroa Quintero
CPA. Katherine Romero Baños**

AÑO 2010

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser parte de mi vida y fuente de inspiración para la realización de este diplomado, por ser el amigo incondicional ya que está conmigo en todo momento y por ser el sendero de mi camino.

A mis Padres, por el apoyo incondicional brindado desde el primer momento de mi existencia.

A mi hijo que es la fuente de mi inspiración.

Ing. Com Bárbara Diana Figueroa Quintero

A Dios que ha caminado junto mi dándome la fortaleza necesaria para tomar las mejores decisiones en las metas que he trazado en mi juventud.

A mi familia que siempre me da su apoyo y no permite que desista en las adversidades de mi camino,

Mi hijo que es la bendición más grande que Dios me ha dado.

CPA. Rosalía Katherine Romero Baños

DEDICATORIA

Este proyecto es parte de mi carrera profesional, la cual le dedico al soberano Dios porque con él es todo posible, a mi hijo que con su inocencia, ternura y cariño hace que cada día me esfuerce y luche por lo que me gusta, mis padres en especial a mamá por su apoyo incondicional a pesar de estar en otro país siempre está pendiente de todo lo que emprendo, a mi hermana, a mi novio, a mis compañeros, y amigos.

Ing. Com Bárbara Diana Figueroa Quintero

Esta tesis la dedico a todas aquellas personas que confiaron en mí, especialmente a mis padres por darme los valores necesarios para triunfar, mis hermanos y mis sobrinos por hacer de mi vida diferente cada día, mi esposo por su comprensión y apoyo hacia todas mis metas, mi hijo por su amor incondicional.

CPA. Rosalía Katherine Romero Baños

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral

FIRMA DE AUTORES

BARBARA FIGUEROA QUINTERO

KATHERINE ROMERO BAÑOS

INDICE

<u>Capítulo 1</u> INTRODUCCION DE LA EMPRESA	5
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE KUBIEC S.A.	7
DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES	8
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.	10
CADENA DE VALOR	13
EQUIPOS UTILIZADOS DURANTE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	16
<u>Capítulo 2</u> ENFOQUE DEL TRABAJO	24
ANALISIS INDUSTRIAL.	25
PROCESO DE FABRICACION DE PERFILES ESTRUCTURALES	27
CONCLUSIONES	31
ALCANCE GEOGRAFICO.	32
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.	34
<u>Capítulo 3</u> RESULTADOS DETALLADOS	40
MAPA DE PROCESOS	50
MATRIZ DE AVALUACION DE PROCESOS	51
MATRIZ RESUMEN DE LOS RESULTADOS	52
MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS	53
PROGRAMA DE AUDITORIA	56
INFORME DE AUDITORIA	59

<u>Capítulo 4</u> AUDITORIA FINANCIERA	60
BALANCE GENERAL	61
ESTADO DE RESULTADOS	62
INDICES FINANCIEROS	77
VALOR ECONOMICO AGREGADO	80

Introducción de la empresa



Cubiertas del Ecuador KUBIEC S.A. es una empresa que inició sus operaciones en el año 2004 en la ciudad de Guayaquil, con esta denominación social. Esta empresa fabrica y comercializa techos, vigas, placa colaborante, paredes, frisos, perfiles, canales, correas para estructuras metálicas, además placas, planchones y flejes. El nivel de utilización de la planta es en promedio de 16 horas por día durante seis días a la semana dependiendo de la demanda del producto, cuenta con un total de 113 empleados que trabajan en el área de producción y en áreas administrativas.

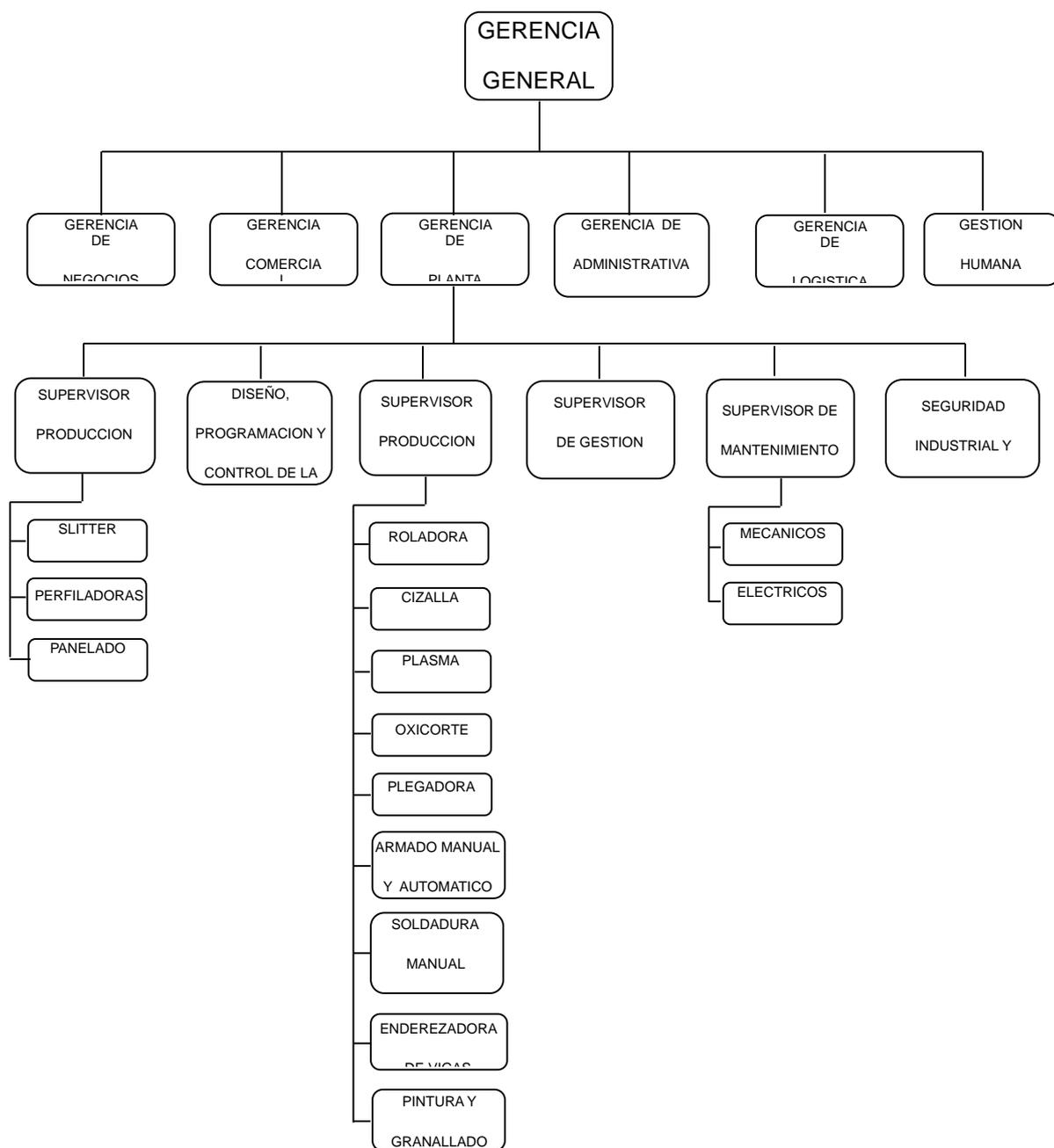
Las instalaciones de la empresa ocupan un área de aproximadamente 19.800,00 metros cuadrados. En estos terrenos, se dispone de oficinas administrativas y el área productiva.

KUBIEC S.A. se encuentra ubicada en el kilómetro 23,5 de la Vía Perimetral y Avenida Marcel Laniado de Wind, en la zona (lotización) industrial INMACONSA, parroquia Tarqui, cantón Guayaquil. La empresa limita al Norte con la Avenida

Marcel Laniado de Wind, al Sur con la empresa TEDEPOSA, al Oeste con un lote vacío, y al Este con la Vía Perimetral.



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE KUBIEC S.A.



Políticas de calidad

Como Industria Procesadora y Comercializadora de Acero y sus Derivados, **Alcanza^c** y **Mantiene la Preferencia de los clientes^d**, cumpliendo sus **requisitos³** a través de la **Innovación⁴** y **Capacitación de Nuestra Gente⁵**.

¡Esa es Nuestra Mayor Motivación⁵ y para eso **Mejoramos Día a Día⁶**!

OBJETIVOS E INDICADORES RELACIONADOS

POLITICA	OBJETIVOS	INDICADORES	INDICES	META	FRECUENCIA
1. Alcanza y <u>Mantiene</u> la preferencia de los clientes	Fomentar la compra recurrente de los clientes	Eficiencia de Ventas Cerradas	USD Proformados / USD Ventas	90%	Mensual
2. <u>Alcanza</u> y Mantiene la Preferencia de los clientes	Hacer crecer la base de clientes nuevos constantemente	Clientes Nuevos	No. De Clientes Nuevos / Total de Clientes	50%	Mensual
3. ...cumpliendo sus requisitos	Asegurar la satisfacción de los clientes en los productos y servicios que nos hemos comprometido.	Satisfacción del Cliente.	Valor conseguido en la encuesta / Valor total máximo.	95%	Cuatrimestre
		Cumplimiento de Instalaciones	Fecha de inicio ofrecido vs. Fecha de inicio real	0 Días	Mensual
			Fecha de término ofrecida vs. Fecha de acta entrega-recepción	1 Día	
4. ...a través de la innovación.	Innovar productos o hacer variaciones a los existentes, con el fin de servir mejor al cliente	Nuevos Productos	Facturación nuevo producto / Facturación total	25%	Mensual
5...y capacitación de nuestra gente. ¡Esa es nuestra mayor motivación...	Fomentar la motivación, capacitación y compromiso del personal como base para el éxito del negocio.	Eficiencia del Personal.	Evaluación promedio / No. De evaluaciones.	2,8	Semestral
6. ... y para eso mejoramos día a día!	Mejorar continuamente nuestros procesos, optimizando los recursos existentes.	Costo de Transformación	USD Transformación / TN Producidas	\$20 Kubic y \$10 Perfilec	Mensual
		Gastos Operacionales	USD Gastos Operacionales-Dep. por reavalúo-Leasing / USD Ventas sin IVA	7,00%	Mensual
		Resultados del Negocio	Resultados Real / Resultados Presupuestado	100%	Mensual
		Eficiencia de Acciones Correctivas	No. De Acciones Correctivas cerradas / No. De Acciones correctivas levantadas	80%	Mensual

DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES.

Las áreas utilizadas para el desarrollo de los diferentes procesos productivos en KUBIEC S.A. están distribuidas de la siguiente forma:

Área de oficinas

Dos áreas de oficinas para administración local y Gerencia. Son estructuras de hierro. Cuentan con ventanas, aire acondicionado en cada una de las dependencias. Sistema

de red inalámbrico, iluminación eléctrica y todas las comodidades necesarias para el desarrollo normal de las actividades

Área de comedor

Elaborado e una estructura de hierro. Posee mesas múltiples y estantes, para el servicio tipo buffet.

Área de baños, duchas y vestidores

Cuenta con una estructura de construcción sólida de hierro, hormigón y bloques. Posee dos pozos sépticos para la separación de residuos y desechos orgánicos.

Área de producción.

La estructura general de las instalaciones es hierro y aluminio. En el área de producción se encuentran instalados los equipos que detallan en la tabla 1, y se realizan el producto terminado de las 3 líneas de producción, siendo estas:

- Línea 1: Fabricación de Cubiertas.
- Línea 2: Fabricación de Perfiles.
- Línea 3: Fabricación de Vigas.

Área de acopio:

Debido a que la materia prima es de gran volumen, esta ocupa grandes espacios, por lo cual las bobinas son apiladas en la parte central del galpón de la empresa.

Área de desechos de producción:

En esta área se almacenan los desperdicios metálicos de la industria, los cuales poseen una cubierta de protección de fenómenos meteorológicos.

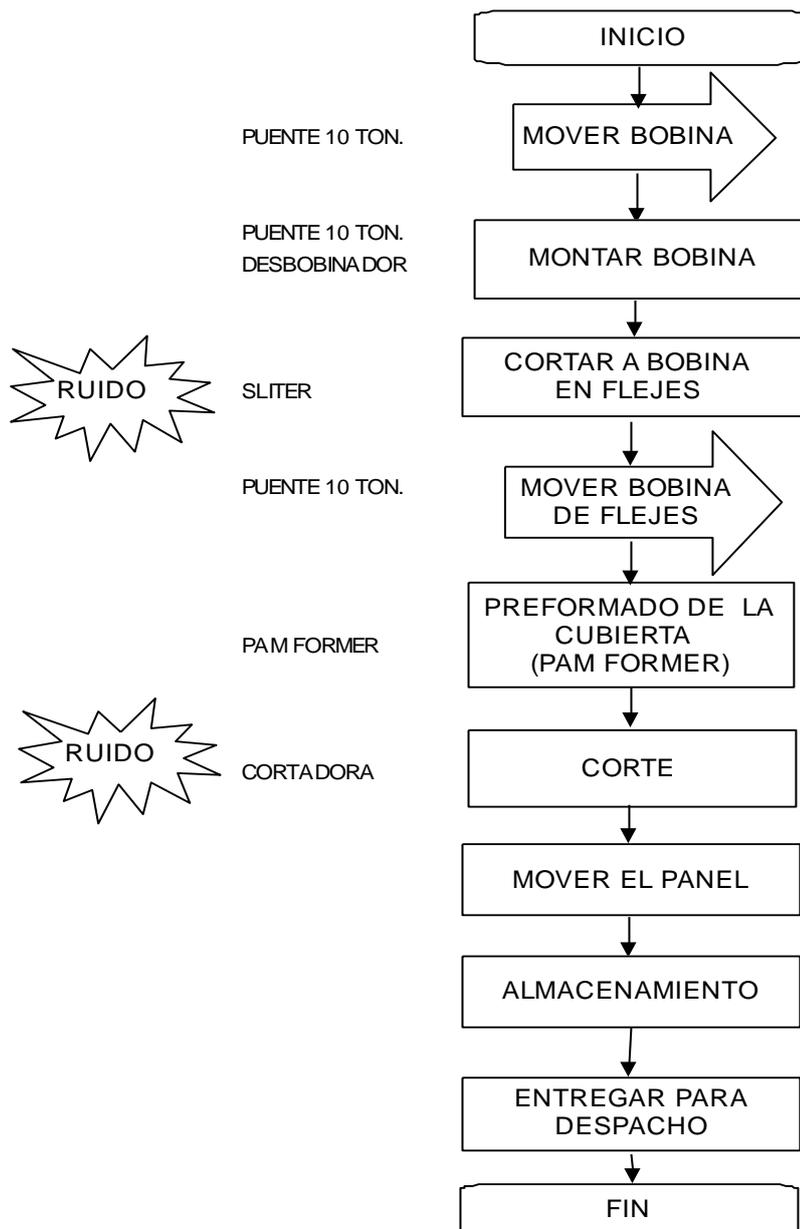
Área deportiva.

Esta se encuentra ubicada en la parte trasera de la compañía y consiste en una cancha de fútbol y una cancha de voleyball.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.

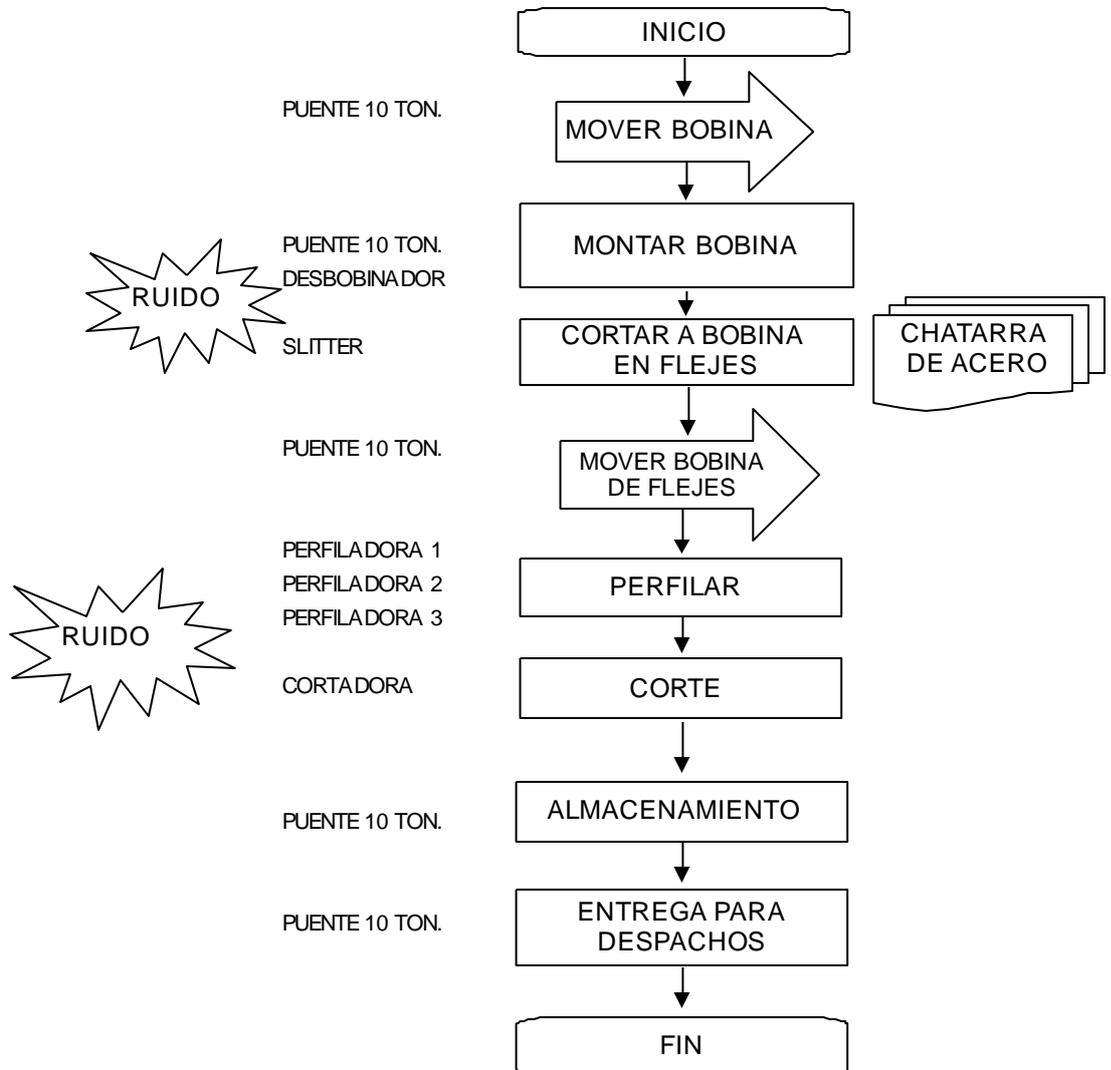
El proceso productivo comienza con la descarga de las bobinas y planchas metálicas en el sector de acopio. El siguiente paso es el proceso de corte. Aquí se realizan cortes en planchas o bobinas. Una vez cortado, se procede a los siguientes procesos,

LINEA 1: FABRICACION DE CUBIERTAS

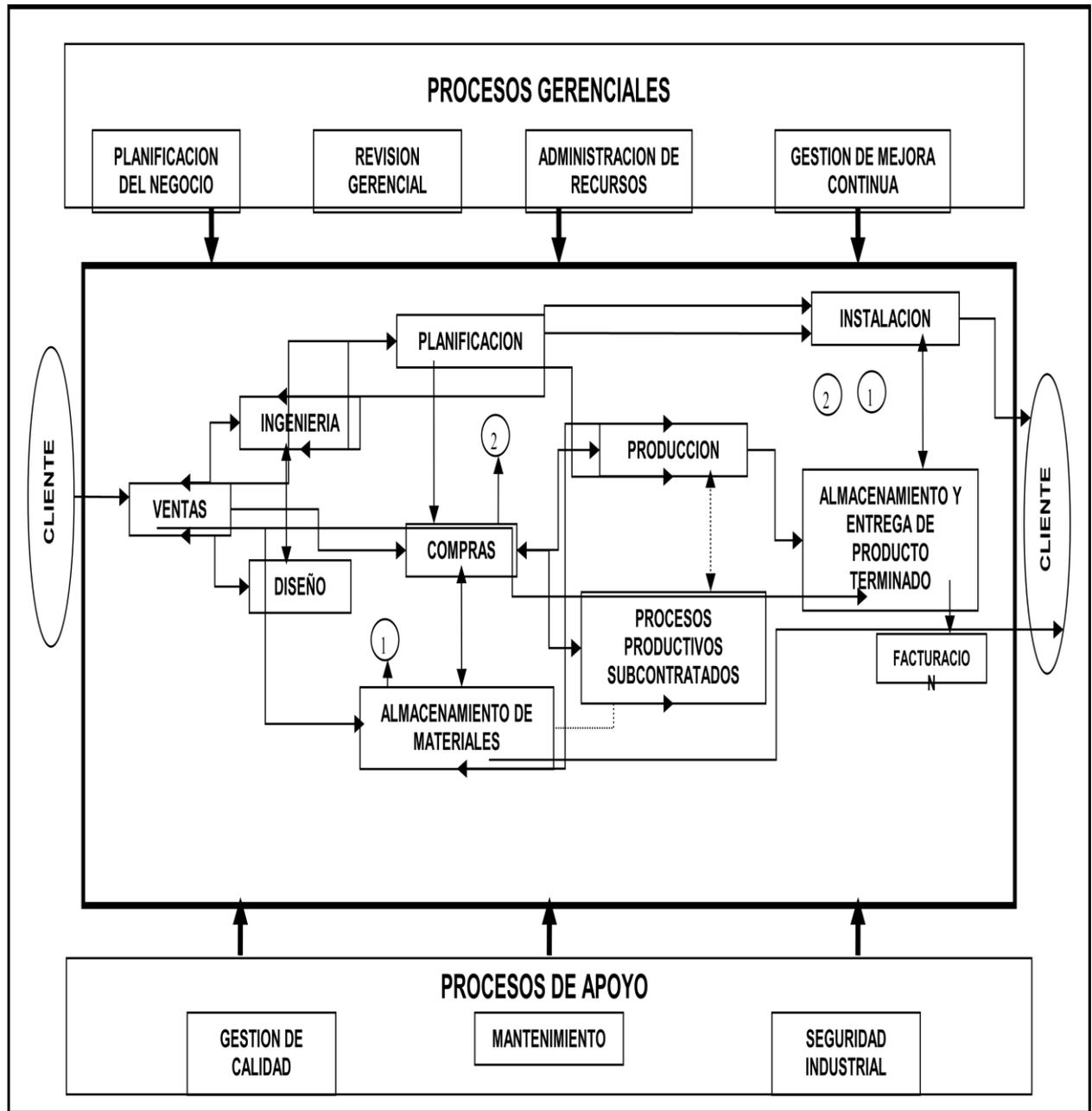


los cuales son descritos de manera esquemática:

LINEA 2: FABRICACION DE PERFILES



CADENA DE VALOR



REQUERIMIENTO INFORMACIÓN PARA VISITA INTERINA

Para nuestra visita interina, requerimos la siguiente información:

1. Estados Financieros (Situación Financiera, de Resultados, Evolución Patrimonio y Flujo de Efectivo) cortados a Septiembre de 2009.
2. Estado de Costos de Producción y ventas a septiembre de 2009.

3. Balance General y de resultados evolutivos a la fecha de nuestra revisión (en medio magnético) al 30 de septiembre del 2009.
4. Un resumen del seguimiento efectuado por la compañía a las observaciones de visita de planificación.
5. Anexo de análisis de la liquidación de la Provisión por Desvalorización de Inventarios, correspondientes a los meses de marzo, abril y mayo de 2009 (de forma similar a los meses de enero y febrero)
6. Detalle de las siguientes cuentas: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, otras cuenta por cobrar y pagar, cuentas por cobrar a empleados, anticipos, varios deudores, activos fijos, debidamente conciliados con balances, documentos por cobrar Quito y Guayaquil, Depósitos no identificados.
7. Anexo de obligaciones con terceros (financieros y otros), de enero a septiembre del 2009, no proporcionados en visita de planificación.
8. Anexo de activos fijos conciliado con balance al 30 de septiembre de 2009
9. Anexos extracontable de Activos fijos totalmente depreciados al 30-09-09
10. Anexo de inventarios conciliado con balance al 30 de septiembre de 2009
11. Detalle de inventarios de lento movimiento al 30 de septiembre de 2009
12. Detalle de importaciones al 30 de septiembre de 2009.
13. Tomas físicas de inventarios realizados en el año 2009, así como sus informes.
14. Detalle de devengamiento de seguros.
15. Detalle de Activos Fijos en leasing describiendo su uso actual, canon mensual, valor cargado al gasto conciliado con libros 30 de septiembre de 2009.
16. Copia de contratos de leasing celebrados luego de nuestra visita de planificación
17. Análisis de efecto de gasto no deducible por leasing.

18. Copia de actas de accionistas celebradas desde la última fecha de nuestra visita.

19. Reporte de facturación (facturas, notas de crédito) de enero a septiembre en medio magnético que contenga la siguiente información:

- No de Factura, notas de crédito
- Fecha del documento
- Código del cliente
- Nombre del “Producto” vendido o devuelto
- Subtotal
- Descuento
- IVA
- Valor total

20. Mayores contables de enero a septiembre en archivo txt (medio magnético)

21. Acceso a Pólizas de Seguros vigentes para el año 2009

22. Movimiento de la cuentas de activo fijo al 30-09-09 conciliado con Balance, en el siguiente formato:

Código	Cuenta	Saldo inicial	Adiciones	Bajas	+/-Ajustes	Saldo final

23. Listado de Compañías relacionadas con las que la Compañía tenga operaciones indicando dirección, teléfono, contacto y la(s) firma(s) autorizada(s) en dichas pólizas para que firmen en nuestra carta de confirmación.

24. Movimiento de las cuentas de pasivo acumulado (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva, utilidades), en el siguiente formato:

Código	Cuenta	Saldo inicial	Provisión	Pagos	Liquidación	+/- Ajustes	Saldo final

25. Fotocopia del pago de Fondos de reserva, Décimo cuarto sueldo, utilidades período 2009.

26. Certificado del IESS de Estar al Día en sus obligaciones.

27. Acceso a archivos cronológicos y consecutivos de: facturas, notas de venta, liquidaciones de compra, diarios contables, comprobantes de egresos, comprobantes de ingresos, mayores contables, etc.

28. Acceso a Roles de Pago mensuales y planillas de aportes al IESS.

29. Certificado e informe del estudio ambiental.

30. Análisis documentado del cumplimiento del mandato 8 de todos los casos de servicios técnicos especializados, así como acceso a los contratos de trabajo mantenidos, incluyendo las personas que trabajan con ellos, las obras en las que han trabajado y en los períodos.

INFORMACIÓN TRIBUTARIA

31. Copia de las declaraciones mensuales de IVA y retenciones del impuesto a la renta desde nuestra última visita hasta la fecha de nuestra revisión.

32. Anexos Tributarios del 2.009, elaborados por la Compañía a la fecha de nuestra revisión (en el formato 2.008).

33. Copia de las actas de destrucción de comprobantes de venta por el año 2009, de haberse dado luego de nuestra visita.
34. Fotocopia del talón resumen de los anexos transaccionales desde nuestra última visita hasta la fecha de nuestra revisión.
35. Fotocopia de las notificaciones del SRI recibidas en el ejercicio 2.009.
36. Inclusión de los datos de la Compañía en Lista Blanca del SRI
37. Estadística de remuneraciones pagadas a empleados discapacitados para documentar utilización del escudo tributario respectivo.
38. Reporte para cuantificar el efecto de posible deducción al cierre del ejercicio 2009 por empleados nuevos.

INFORMACIÓN PENDIENTE VISITA DE PLANIFICACIÓN

39. Acuerdo de pago firmado con el Cliente Ferretería El Titán.

EQUIPOS UTILIZADOS DURANTE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

Para la obtención del Producto Terminado, se emplean equipos de uso industrial, los cuales poseen determinadas características de acuerdo al uso y proceso que ejecute. A continuación se mencionan los equipos que posee KUBIEC S.A.

TABLA 1

Nº	DESCRIPCIÓN	MARCA	POTENCIA	VOLTAJE
1	ALISADORA		12 Kw .	440 V
2	ARMADORA DE VIGAS		7.5 HP	380 V
3	CABINA DE GRANALLADO	Cym	26 HP	440 V
4	CIZALLA	Mach	60 Hp	440 V
5	CIZALLA DURMA	Durma	30 Kw .	440 V
6	CIZALLA UNIVERSAL	Durma	5 Kw	220 V
7	CIZALLA UNIVERSAL	Durma	5 Kw	220 V
8	COMPRESOR	Sullair	40 HP	440 V
9	COMPRESOR	Sullair	40 HP	440 V
10	CORTADORA DE PLASMA MANUAL	Hypertherm 1250	12 Kw .	440 V
11	CORTADORA DE PLASMA MANUAL	Hypertherm 1650	16 Kw .	440 V
12	CURVADORA KUBILOCK	RBM	0.55 Kw .	110 V
13	DESBOBINADOR 10 TONELADAS		13.5 Hp	440 V
14	DESBOBINADOR 10 TONELADAS	KAYABA	14 Kw	440 V
15	DESBOBINADOR 25 TONELADAS	Life-Line	20 Kw .	440 V
16	ENDERESADORA DE VIGAS		5.5 Kw .	440 V
17	MÁQUINA DE SOLDAR 001	ARC-Welder	10 Kw .	220 V
18	MÁQUINA DE SOLDAR 002	ARC-Welder	10 Kw .	220 V
19	MÁQUINA DE SOLDAR 003	HOBART	15 Kw .	220 V - 440 V
20	MÁQUINA DE SOLDAR 004	HOBART	15 Kw .	220 V - 440 V
21	MÁQUINA DE SOLDAR DC600 -005	Lincoln	20 Kw .	220 V - 440 V
22	MÁQUINA DE SOLDAR DC600 -006	Lincoln	20 Kw .	220 V - 440 V
23	MÁQUINA DE SOLDAR DC600 -007	Lincoln	20 Kw .	220 V - 440 V
24	MÁQUINA DE SOLDAR DC600 -008	Lincoln	20 Kw .	220 V - 440 V
25	MÁQUINA DE SOLDAR RX-520	Lincoln	15 Kw .	220 V - 440 V
26	MÁQUINA DE SOLDAR RX-520	Lincoln	16 Kw .	220 V - 440 V
27	MÁQUINA DE SOLDAR RX-520	Lincoln	17 Kw .	220 V - 440 V
28	PERFILADORA 1		30 Kw .	440 V
29	PERFILADORA 2		30 Kw .	440 V
30	PERFILADORA 3		40 HP	440 V
31	PERFILADORAS GYPSUM		7 [Kw.]	220 V

EQUIPOS UTILIZADOS EN PROCESO PRODUCTIVO

Nº	DESCRIPCIÓN	MARCA	POTENCIA	VOLTAJE
32	PLEGADORA	Euro600	60 Hp	440 V
33	PLEGADORA NIAGARA	Niagara	6.5 Kw .	220 V
34	PORTICO CHINO		100 Kw	440 V
35	PÓRTICO DE CORTE DE PLASMA	Walmar	32 Kw .	440 V
36	PÓRTICO DE SOLDADURA LINCOLN	Lincoln	118 Kw .	440 V
37	PÓRTICO MILLER	Dimension	54 Kw .	230/460
38	PUENTE GRÚA 10 TONELADAS	DONATI	15 Kw .	440 V
39	PUENTE GRÚA 3 TN	R&M	4.5 Kw .	220 V
40	PUENTE GRÚA 5 TN	DONATI	6.5 Kw .	440 V
41	PUENTE GRÚA DE 25TN	R&M	25 Kw .	440 V
42	PUENTE GRÚA DE 3.2 TN	DONATI	6 Kw .	220 V - 440 V
43	PUENTE GRÚA DE 5 TN2	R&M	10 Kw .	440 V
44	PUENTE GRÚA DE 5 TN3	R&M	10 Kw .	440 V
45	PUENTE GRÚA DE 5TN4	R&M	10 Kw .	440 V
46	ROLADORA		20 Kw .	440 V
47	ROLLFORMER (KUBILOC)		1.5 Kw	110 V
48	ROLLFORMER (KUBIPARED)		4.5 Kw .	220 V
49	SLITTER		30 Hp	440 V
50	TALADRO MAGNÉTICO	Milwaukee	1.3 Kw .	120 V
51	TORNO		11 Kw .	220 V
52	TORTUGAS OXICORTE 001	CONCOA		120 V
53	TORTUGAS OXICORTE 002	CONCOA		120 V
54	TORTUGAS OXICORTE 003	CONCOA		120 V

SISTEMAS AUXILIARES UTILIZADOS.

TRANSFORMADORES.

Son convertidores de energía que suministran un voltaje según requerimientos de energía necesarios de máquinas y equipos. La empresa posee 3 transformadores eléctricos. Reducen el voltaje de alta tensión a baja tensión 110, 220 y 440 voltios, cuenta además de un sistema de Seccionadores, Tres tableros principales distribución y un tablero de condensador para corregir el factor de potencia. La energía es repartida a los distintos equipos por medio de una red de cables conducidos en canaletas metálicas exteriores y ductos.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO.

KUBIEC S.A. posee un sistema contra incendios que consiste de extintores ubicados estratégicamente en las diferentes áreas de producción y administrativas de la empresa. Los extintores son del tipo Polvo Químico Seco (PQS) y/o CO2 según la aplicación. Además, poseen un Sistema Hidráulico contra incendios, la cual se encuentra conectada a un sistema de tuberías y bombas con la finalidad de proporcionar agua a presión, este sistema fue construido cumpliendo las recomendaciones del BCBG (BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL). Para próximo año se tiene previsto la instalación y conexión de los detectores de Humo y pulsadores de emergencia.

ABASTECIMIENTO Y CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

KUBIEC S.A. se abastece de energía eléctrica a través del sistema de distribución público; además, dispone de un cuarto eléctrico de transformación y distribución. Luego la electricidad pasa a un panel de distribución con una caja de breaker principal el cual está conectado a un tablero de distribución en donde se reparte la energía a los distintos equipos, con sus respectivos breaker. El consumo promedio de energía eléctrica es de 32.900 Kw/h, la cual es empleada en las áreas administrativas e industrial.

SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE.

El agua potable que emplea la empresa, es la provista por el sistema de abastecimiento del cantón, la cual es empleada únicamente para uso doméstico, esto es en los baños.

MATERIA PRIMA, MATERIALES E INSUMOS UTILIZADOS.

La empresa utiliza como materia prima bobinas de acero y planchas metálicas, éstas últimas por lo general son de gran espesor.

Entre los insumos que se emplean, tenemos los siguientes:

- Soldadura.
- Pernos.

- Pintura.
- Aceite soluble (Refrigerante).

PRODUCTOS TERMINADOS ELABORADOS.

- Techos.
- Vigas de acero.
- Placa colaborante.
- Paredes y frisos metálicos.
- Perfiles especiales para estructuras.
- Canales y correas.
- Planchas, planchones y flejes.
- Tuberías de grandes diámetros.
- Torres eléctricas y telefónicas.

Análisis del macro entorno.

Los últimos doce años el Ecuador a cambio continuamente de dirección en sus políticas Económicas a mediano y largo plazo. El sector público que ha reportado mejoras significativas es en la recaudación de Impuestos. La ideología política actual es lo que denominan el Socialismo del siglo XXI. Esta ideología se centra en retomar la fortaleza del sector público retomando el control de algunas instituciones que manejan los recursos de mayor trascendencia nacional que antes estaban en operación descentralizada. El ejemplo principal es el sector petrolero, la minería entre otros. En el ámbito internacional se modificó una ley que creó un fondo de los excedentes en rendimientos petroleros sean para asegurar el pago de la deuda externa en los periodos de bajo precio del barril de petróleo. Esto ha hecho caer el precio de los bonos del estado y el mismo ha sacado estos fondos comprados a precio de mercado no se puede estimar cuanto ha afectado esta medida la colocación de nuevos bonos. Las líneas de crédito internacionales son bajas debido a la recesión económica de Estados Unidos y a la poca relación que se tiene con los mercados financieros de

los países de aliados a los Estados Unidos. Siendo que Estados Unidos y Europa son nuestros principales mercados para nuestras exportaciones esta crisis nos ha alcanzado no de un modo significativo como en esas economías ya que la nuestra ya estaba ralentizada con la puesta al mando del presidente Correa.

En el plano geopolítico el gobierno se ha unido al grupo de países que conforman el ALBA, estos son Cuba, Venezuela, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Bolivia. Todos países en vías de desarrollo.

Como proyectos tienen el establecimiento de un sistema único de monetario SUCRE el mismo será la moneda de transacciones entre los países afiliados que va de la mano al BANCO DEL ALBA que se encargara de las transacciones.

NIVEL INTERNACIONAL.

La producción de acero, uno de los sectores con peor desempeño en América Latina que en el resto del mundo, seguirá cayendo durante el resto del 2009, hasta llegar a un 15% por debajo de los últimos meses del año anterior. Según las previsiones difundidas ayer por la Asociación Mundial del Acero, este año se producirán 1.018 millones de toneladas, y la recuperación sólo podrá verse a partir del 2010. De esta forma, la Worldsteel Association (WA) oficializó que esta industria caerá por segundo año consecutivo, ya que 2008 también marcó un retroceso con respecto al 2007, aunque de un modesto 1,4%.

La progresión de la crisis financiera de Estados Unidos en una crisis económica mundial provocó una masiva y sincronizada disminución regional y mundial de la demanda de acero a finales de 2008. En la mayor parte del mundo esta tendencia continuó en el primer trimestre de 2009.

Sin embargo para algunas proveedoras como la Siderúrgica brasileña Gerdau, uno de los mayores proveedores a nivel sudamericano, se vio signos de mejora en la demanda de acero en los últimos dos meses, pero aún no se espera una recuperación total del consumo antes del 2010.

Para otras empresas latinoamericanas se ha notado una mejora en el sector automotor y de la construcción en Brasil y Venezuela principalmente, mientras que planes de estímulo gubernamentales alrededor del mundo aumentan lentamente la demanda.

Pero en el sector ecuatoriano no se ve señales de que los consumidores creen que la crisis ha terminado y estén comprando de nuevo. Por lo tanto, el resto del año será muy similar a ahora, quizás veremos un leve aumento. Y se espera el rebote para los primeros meses del próximo año.

La crisis económica mundial ha golpeado a la demanda de acero debido a la aguda caída del consumo en industrias claves para los productores de acero.

Esto ha obligado a los productores a reducir el nivel de producción y archivar momentáneamente sus planes de inversión.

NIVEL NACIONAL.

Si bien el acero es una potencial competencia del cemento no cabe duda que son necesarios irremediamente en obras. Entre septiembre de 2008 y febrero de 2009, el porcentaje de proyectos inmobiliarios detenidos en Guayaquil subió del 4,5% al 6,2%. En el mismo período, el número de programas habitacionales iniciados se redujo de 77% a 71%.

Esto no es sorpresa, ya que los créditos hipotecarios también se han visto afectados, disminuyendo en 30% en comparación con los créditos concedidos en los últimos meses de 2008.

Esto ha afectado al sector disminuyendo las ventas para obras particulares pero la demanda en obras financiadas por el estado en el último mes se incrementó, luego de varios meses de incertidumbre. Esto hizo que algunas empresas quiebren.

Esta semana el acero incrementó su precio en el Ecuador en el 15%, lo que al momento, según el sector de la construcción, ya suma el 35% de alza desde diciembre del 2007. Esto a su vez ha generado aumento del precio en la perfilesería

metálica (ángulos, platinas, varillas y correas) necesarias para toda construcción. Según datos proporcionados por algunas constructoras, las varillas han aumentado su valor entre \$ 1 y \$ 2. Por ejemplo, la de 18mm pasó de \$ 27 a \$ 30 en el último mes. Mientras las correas metálicas que antes costaban \$ 20,92 la unidad, ahora, \$ 22.

Esta alza generalizada en los materiales de construcción ha llegado a encarecer el precio de una vivienda en el 5%, según constructores consultados.

Para la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal, el mercado del acero en el mundo se está preparando para un aumento de más de 15% en los precios, como resultado de la escasez a nivel mundial del producto. Materia Prima que se está vendiendo ya procesada a un precio muy inferior.

En el 2009 las empresas asumieron pérdidas de unos \$500 por tonelada vendida, entre esas se encuentra Kubic. Este año no empezó bien para el sector metalúrgico. La disminución de ingresos que experimentó fue considerable debido a la baja de precios que tuvo el acero desde enero de 2009.

El acero que se vendió en el primer cuatrimestre del año se compró con el precio de 2008, o sea a un precio alto. El costo por tonelada de acero hasta diciembre pasado fue de \$1 500. Al empezar el año, en parte por la crisis mundial, este bajo a \$700. "Lo que obligó a que las empresas asumieran pérdidas de \$500 por tonelada vendida", acota el titular del gremio, quien dice que el desfase de costos también se produce porque la materia prima se demora cuatro meses en llegar a partir de la fecha de compra.

Y muchas empresas han decidido no vender a vender a pérdida. Pero si las empresas no hubieran bajado el valor de los productos derivados del acero, el resultado sería mucho más desalentador del que se presenta ahora, porque los distribuidores se verían obligados a importar el material en lugar de comprarlo en el Ecuador. Al parecer, esta medida, tomada por parte de los empresarios, no fue suficiente, las ventas bajaron entre un 25% y 30%, pese a que el costo de sus

productos se redujo en un 50% en comparación con 2008. Con ello, las empresas intentaban cuidar el mercado y a sus clientes.

Pero la caída del precio del acero no es la única causa. La disminución de créditos hipotecarios y la falta de poder adquisitivo por la crisis afectaron al sector inmobiliario que se encuentra directamente relacionado con las industrias del sector. La regulación del Gobierno, adoptada en enero, de restringir el volumen de ingreso de ciertos productos no incidió directamente en la importación de materia prima.

En 2008, el país compró 1,2 millones de toneladas de acero por un monto de \$1 950 millones. En este año, por esa misma cantidad, al precio actual, se pagará \$910 millones. Con ello la balanza comercial se equilibra en casi \$1000 millones. En empresas como Kubiec la restricción causa que no se tenga en stock ciertos artículos para la construcción que son manufacturados en el extranjero. Lo que ocasiona el malestar de los clientes. Finalmente, los gerentes se encuentran expectantes respecto a las ventas que tendrán en la segunda mitad del año, pues esta, es mucho mejor que la primera mitad.

Otro indicio de que el mercado mejorará es el repunte del precio por barril del petróleo. Este guarda directa relación con el costo de la palanquilla, materia prima de la barrilla de construcción. Internamente la gran mayoría de las empresas esta encaminada a conseguir obras públicas, ya que el gobierno es el mayor inversionista. Obras de infraestructura como puentes, aeropuertos e inmobiliarios son las que están sosteniendo a la mayoría de empresas.

ENFOQUE DEL TRABAJO

ANALISIS INDUSTRIAL.

Las empresas de la industria se definen como empresas de transformación de Acero y sus derivados. Al mencionar transformación encierra a las principales empresas recicladoras de Acero para obtener materiales de construcción como varilla, malla electro soldada y otros.

También se refiere a empresas que compran el Acero en forma de Planchas o bobinas y lo transforman en productos más complejos como perfiles, tubos, planchas, flejes y Estructuras soldadas. Y Los derivados son materiales que no son completamente acero pero este es su componente principal así como bobinas de galvalume, bobinas de material prepintado, bobinas galvanizadas, bobinas de laminado en frío o plancha negra. Y el principal producto es el Acero estructural A36 o en casos especiales Acero A-588 utilizado en puentes.

Con esto podríamos definir los materiales que se utilizan en el mercado:

Aceros Planos.- Son productos de sección transversal rectangular maciza, cuyo ancho es muy superior al espesor. Pueden presentarse enrollados en espiras superpuestas o sin enrollar (láminas u hojas).

Laminados en caliente.- Los productos laminados en caliente se producen aplicando un proceso termomecánico para reducción del espesor del planchón, a altas temperaturas. Son utilizados por una variedad de consumidores industriales en usos tales como la fabricación de ruedas, piezas automotrices, tubos, cilindros de gas, etc. También se emplean en la construcción de edificios, puentes, ferrocarriles y para chasis de automóviles o camiones. Los productos laminados en caliente se pueden proveer como bobinas o laminas cortadas a una longitud específica. Estos productos también sirven como entrada para la producción de productos laminados en frío.

Laminados en frío.- Las chapas laminadas en caliente son sometidas a un proceso de laminación en frío donde se obtiene la reducción de su espesor, una mayor aptitud al conformado y un mejor aspecto superficial, apto para una amplia gama de aplicaciones.

Plancha Negra (Black Plate).- Material recocido adecuado para el procesamiento como material base en líneas de estañado y cromado.

Galvanizado: Chapa laminada en caliente o frío revestida en ambas caras con una capa de cinc, por el proceso de inmersión en un baño de metal fundido, para mejorar su resistencia a la corrosión.

Galvalume.- Productos de acero revestidos por el proceso de inmersión en caliente con una aleación de 55% de aluminio y cinc, con elevada resistencia a la corrosión. El revestimiento de Aluminio/Cinc ofrece una combinación de efecto barrera y protección galvánica que mejora su performance en aplicaciones de la construcción tanto en ambientes rurales como industriales.

Prepintado.- Producto de acero recubierto de pintura en líneas continuas, en una o ambas caras, con elevada resistencia a la corrosión y amplias posibilidades estéticas, lo que lo hacen ideal para su aplicación en las industrias de la construcción, artículos del hogar, cámaras frigoríficas, etc. Combina la elevada resistencia del acero con la diversidad de colores de las pinturas.

Paneles Aislados.- Panel fabricado en línea continua formado por 2 caras de lámina prepintada y aisladas con espuma de poliuretano. Sus características aislantes y su exclusiva unión de traslape panel-panel reducen los tiempos de instalación ya que elimina el uso de tapajuntas y accesorios adicionales evitando posibles filtraciones. Los distintos perfiles, y acabados (lámina-lámina, lámina-vinil), se aplican en cubiertas y fachadas de naves industriales, centros comerciales, instalaciones avícolas y porcinas, almacenes de granos y semillas e instalaciones de refrigeración comercial e industrial.

Cubiertas.- Productos conformados por roll-forming en perfiles sinusoidales, trapezoidales y estancos, a partir de aceros revestidos galvanizado, galvalume y prepintado, utilizados principalmente para techados y laterales de edificios en todo tipo de construcciones.

Tejas metálicas.- Producto fabricado en lámina de acero galvanizada y pintada. Ofrece principalmente las ventajas de ser más ligera, resistente, impermeable y de rápida instalación respecto a los sistemas similares. De apariencia similar a la de la teja tradicional, pero con la durabilidad del acero recubierto.

Entrepiso metálico.- Sistema de entresijos de acero estructural galvanizado para edificaciones rápidas y modernas. Optimiza el tiempo de construcción al eliminar el uso de cimbras (encofrado) tradicionales, ya que permite coladas simultáneas de entresijos y azoteas, con significativos ahorros de tiempo y dinero en obra.

PROCESO DE FABRICACION DE PERFILES ESTRUCTURALES

ETAPA 1

El proceso de fabricación de perfiles inicia cuando se obtienen de una bobina completa, los denominados flejes de bobina, los cuales son cortados considerando las dimensiones y desarrollo que tendrá el producto final.

El material utilizado de preferencia es Acero ASTM A36 y en la línea de producción continua se producen hasta espesores de 3mm; los espesores más altos se procesan en la línea de producción Vigacero.





ETAPA 2

Los flejes de Bobina son llevados a la parte inicial de las perfiladoras en donde se los monta con la ayuda de un puente grúa, para posteriormente pasarlos a travez de las matrices o etapas que tiene la perfiladora en donde se le da la forma de la correa y/o canal dependiendo lo establecido en el programa de producción.

ETAPA 3

La perfiladora es la encargada de ir doblando al fleje de bobina y a medida que pasa le va dando la forma. Son equipos que trabajan muchs veces hasta 3 turbis eb ub día por lo que su regímén de producción es continua.





La calibración de la matriceria se la realiza con personal experimentado que conoce muy bien los equipos.



Finalmente, dependiendo de la longitud de los elementos solicitados se procede a cortar la sección.



ETAPA 4

Los productos ya procesados son inspeccionados y se los almacena para su control y despacho.

Los productos que se pueden producir en cada máquina se resumen:

MAQUINA	MEDIDA			
		Ancho		Espesor
PERFILADORA 1	U	100	X	1.8
	U	100	X	2.0
	U	100	X	3.0
	U	125	X	2.0
	U	125	X	3.0
	U	150	X	2.0
	U	150	X	3.0
	U	200	X	2.0
	U	200	X	3.0
	G	80	X	3.0
	G	100	X	1.8
	G	100	X	2.0
	G	100	X	3.0
	G	125	X	2.0
	G	125	X	3.0
	G	150	X	2.0
	G	150	X	3.0
	G	200	X	2.0
	G	200	X	3.0
	PERFILADORA 2	U	100	X
G		80	X	3.0
G		60	X	1.8
G		80	X	1.8
G		60	X	2.0
G		80	X	2.0
U		80	X	1.8
U		80	X	2.0
U		50	X	1.8
G		80	X	1.5
PERFILADORA 3	G	60	X	1.5
	G	60	X	1.8
	G	60	X	2.0
	G	80	X	1.5
	U	80	X	2.0
	U	50	X	2.0

CONCLUSIONES:

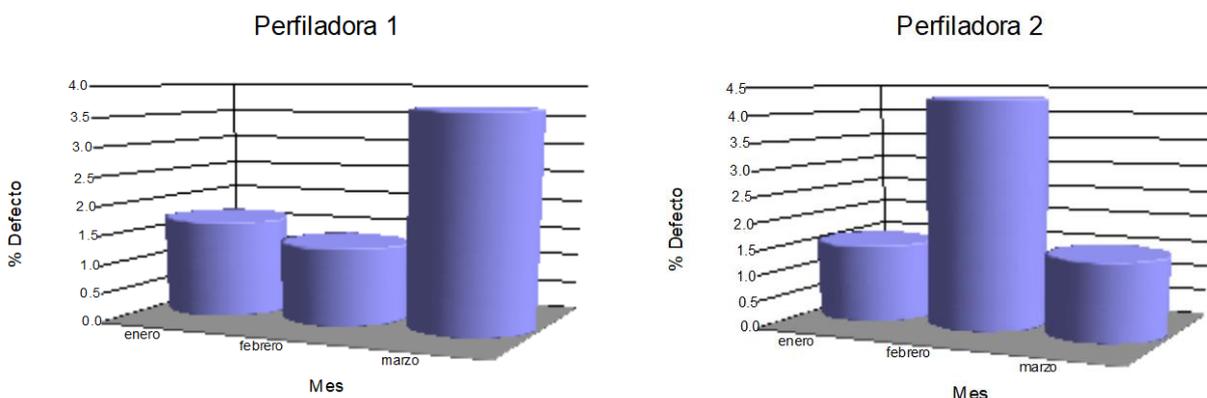
El siguiente Cuadro resume la tabulación de calidad efectuada para el primer trimestre del 2009. el cual, se basa en el análisis estadístico.

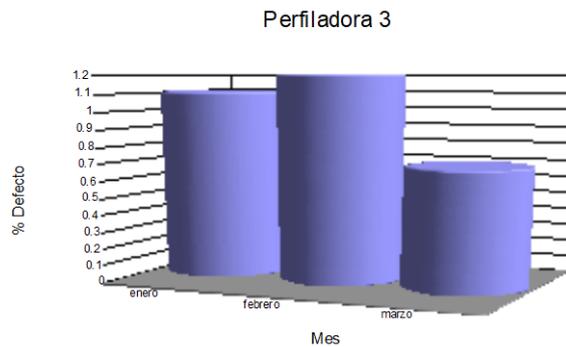
En base a esta información se tomar acciones correctivas y de mejora, según se detalla en el plan de acción.

2009	MAQUINA		
MES	Pefiladora 1	Pefiladora 2	Pefiladora 3
enero	1.7	1.5	1.1
febrero	1.3	4.3	1.2
marzo	3.6	1.5	0.7
PROMEDIO MAQUINA	2.22	2.41	0.99

PROMEDIO LINEA PERFILEC	1.87
-------------------------	------

El Detalle de Defecto por tipo de producto se detalla en documento adjunto.





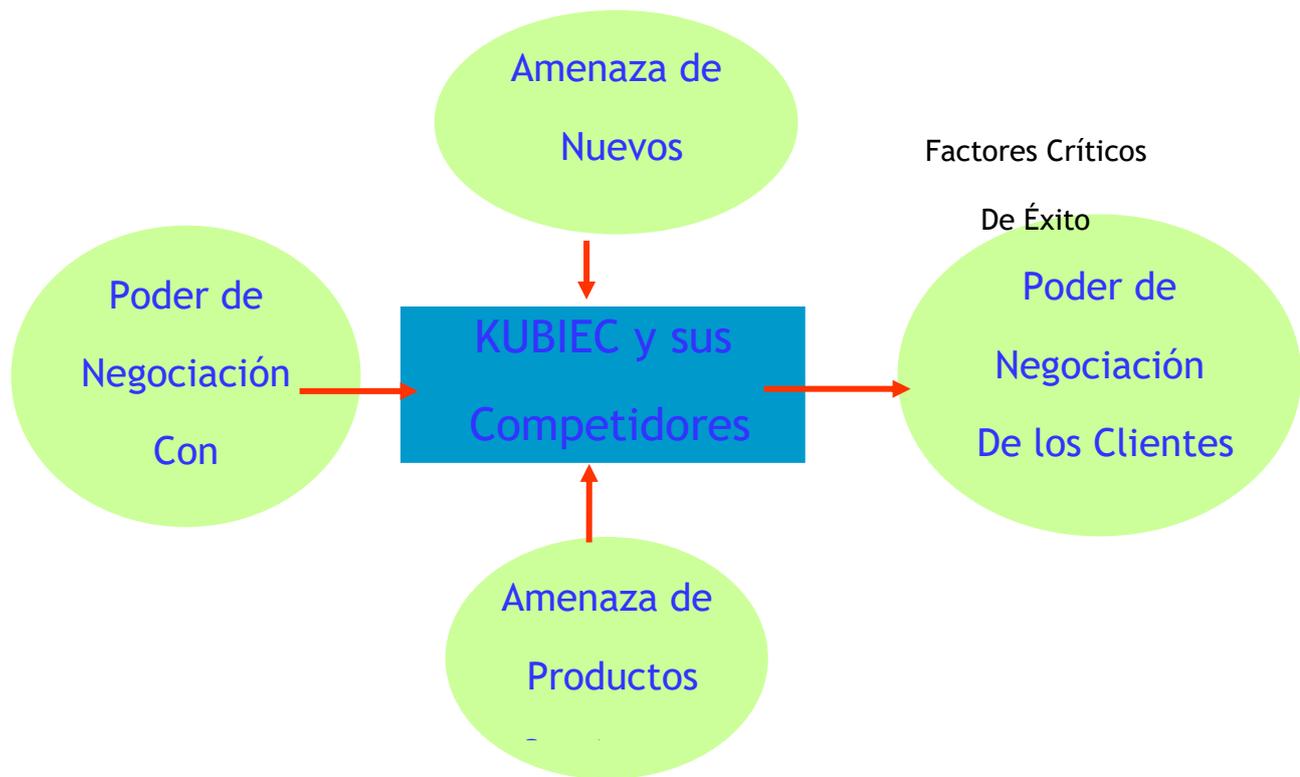
El proceso de mejora continua sigue en ejecución.

ALCANCE GEOGRAFICO.

La industria es principalmente de alcance local, son contadas las obras que empresas ecuatorianas fabrican aquí para enviar al exterior.

Algunas empresas como Kubiec han enviado estructuras listas para montar en Panamá, Israel, Chile y Perú. El más grande competidor vende casi un 3% de productos laminados en Acero fuera de nuestras fronteras (perfilaría y tubos). Y en algunas ocasiones se consigue la fabricación e instalación de cubiertas en Colombia. Pero esto no llega ni al 5% del tonelaje anual de producción sin embargo económicamente son muy rentables y lo mas importante, abren un espacio en un mercado nuevo a la empresa nacional.

Las demás empresas como Kubiec ingresan en el mercado con una línea diferencial que nos ha mantenido posicionados en el mercado.



Proveedores:

El 80% de compras de Materia Prima son a proveedores externos (Fuera del país y se notan algunas dificultades:

- Pocos y Malos en los que se refiere a las empresas que proveen en América latina.
- Informales en sus tiempos de entrega, estas son situaciones especiales del mercado porque se depende del lima.
- No hay calificación formal de proveedores.

Falta de Presupuesto real para definir oportunamente las compras.

- Comprar eligiendo el mejor es bien difícil ya que se necesita la unión de la mayoría de las empresas del mercado para poder comprar la materia prima. En volumen se estiman ventas aproximadas de más de 8 millones de toneladas.

Entre las mayores empresas proveedoras están:

- SIDOR (Venezuela).
- CIMAFA (Brasileña)
- Tubarao (Brasileña)
- ARCELOMITTAL (USA)
- US STEEL (USA)
- AK STEEL (USA)
- Shougang Jingtang (China)
- Zhandian (China)
- Vietnan Steel (China)
- BlueScope (México)

Nuevas Incorporaciones.

La inversión inicial es bien alta, ha esto le sigue la compra de materia prima al extranjero a pagando por adelantado. Esto limita la entrada de nuevos competidores pero sin embargo en los últimos si han aparecido nuevas empresas. Estas nuevas empresas son formadas por persona que provienen de una empresa grande, generalmente con cargos gerenciales, y saben el manejo y compra de materias primas en el exterior.

Empresas Complementarias.

Son empresas que de alguna u otra forma pertenecen al mercado pero no exactamente a nuestra línea. En el caso de Adelca, es nuestro socio estratégico. Nos

proporciona productos para construcción que no fabricamos pero que sirven para “enganchar” un pedido o un cliente. INEN es la empresa del estado que nos proporciona las normas para la fabricación y control de calidad de los productos de la industria.

Lamentablemente hasta el momento no existe una normativa técnica en el país para algunos de nuestros productos, como por ejemplo Vigas, tubos estructurales o elementos para torres de comunicación, pero se trabaja con normas internacionales.

Algunas de las empresas complementarias son:

- ADELCA
- INEN
- FEDIMETAL
- CAMARA DE INDUSTRIALES
- Gremios y aplicación de normas técnicas
- Entidades gubernamentales (municipios, consejos provinciales)

Clientes:

Muchos de los clientes buscan:

- Calidad definida,
- Velocidad de respuesta,
- Soluciones a sus trabajos,
- Esperan ganar dinero,
- Servicio sostenido,

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Canales de Distribución para Productos Industriales.- Los productos industriales tienen una distribución diferente de las de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

Productores – usuarios industriales.- este es el canal más usual para los productos de uso industrial ya que es más corto y el más directo; utiliza representantes de ventas de la propia fábrica. Ejemplos: grandes fabricantes de metal, productores de bandas transportadoras, fabricantes de equipos para construcción y otros.

Productores – distribuidores industriales.- consumidores industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes.

Productores – agentes – distribuidores industriales.- usuarios industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.

Productores – agentes – usuarios industriales.- en este caso los distribuidores industriales no son necesarios y, por lo tanto, se eliminan.

Ejemplo los productos agrícolas.

FORTALEZAS:

Principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para satisfacer las necesidades de los clientes. (Interno positivo):

1.- Equipo con actitud de cambio

- 2.- Agilidad en las decisiones empresariales
- 3.- Instalaciones nuevas y modernas en Guayaquil
- 4.- Amplio equipo gerencial
- 5.- Referencia de accionistas
- 6.- Experiencia en exportación de soluciones
- 7.- Certificación ISO
- 8.- Variedad de productos en cubiertas
- 9.- Máquinas portátiles
- 10.- Operación en Quito (cerca del cliente)
- 11- Productos de Intermetal (vigas, corte y doblado)

OPORTUNIDADES:

Circunstancias significativas que la organización puede aprovechar para ofrecer sus productos y / servicios, o para ampliar sus mercados. (Externo positivo):

- 1.- Nuevos mercados por el TLC
- 2.- Mercados colombiano y peruano con espacio
- 3.- Bajo consumo per cápita del acero
- 4.- Espacio en el mercado no atendido con construcciones de acero (vigas)
- 5.- Mercados locales no atendidos (pesquero, agrícola, petrolero)
- 6.- Demanda potencial de productos fabricados bajo normas técnicas
- 7.- Mercado no explotado en la Costa
- 8.- Proyectos de infraestructura grandes demandan productos de acero
- 9.- Demanda de proyectos en provincias por descentralización
- 10.- Escasez de mano de obra para la construcción abre espacio a productos más especializados
- 11.- No hay solución óptima de acero para residencias

DEBILIDADES:

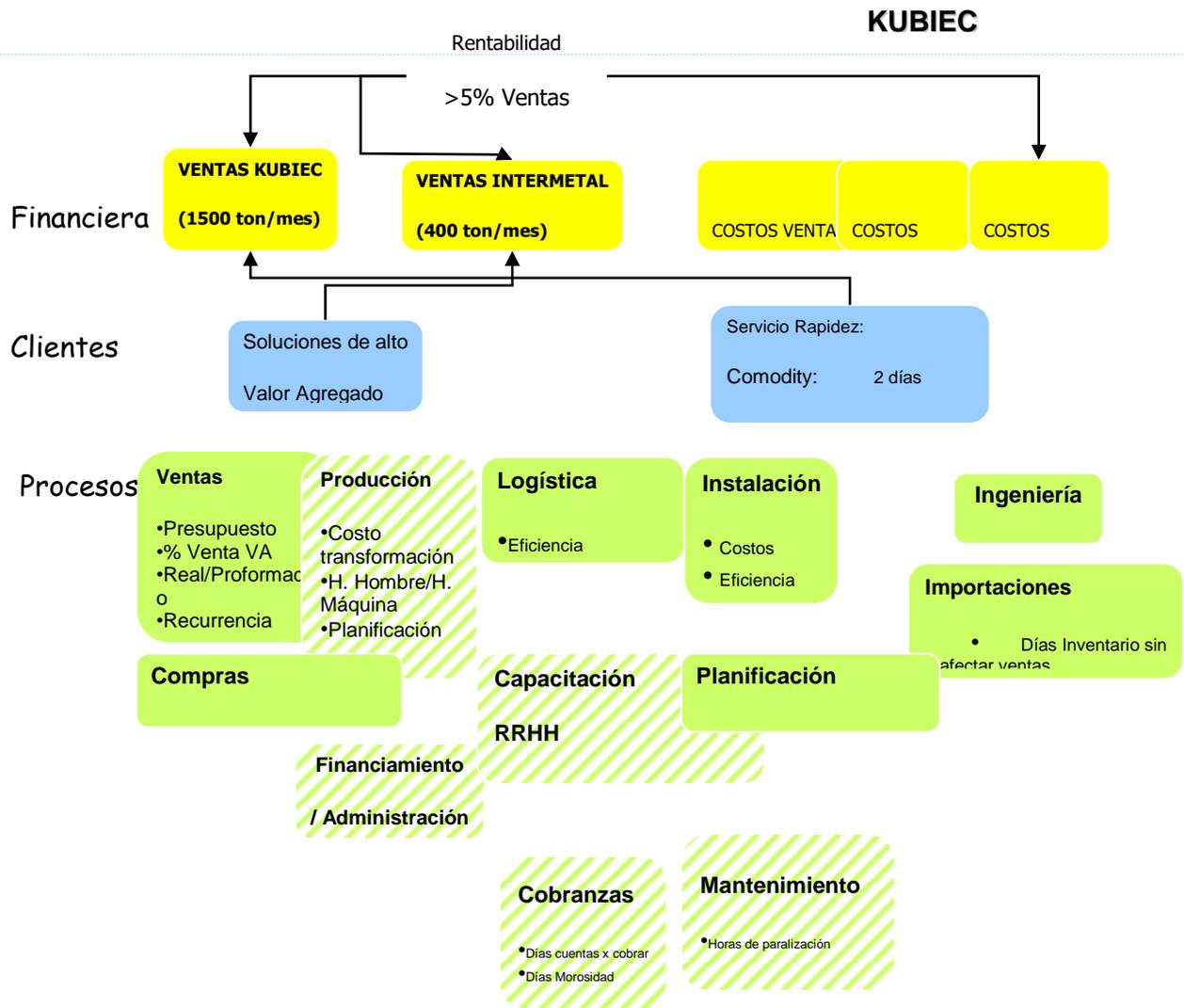
Razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar. (Interno negativo):

- 1.- Infraestructura industrial con deficiencias en Quito
- 2.- Productos para cubierta de alto ruido
- 3.- Falta de calidad de productos
- 4.- Entrega no oportuna
- 5.- Mala comunicación hacia los clientes
- 6.- Falta comunicación interna
- 7.- No hay gente preparada para mantenimiento de equipos en Guayaqui
- 8.- Organización no consolidada
- 9.- Falta certificación en Intermetal
- 10.- Falta de habilidades gerenciales
- 11.- Mal manejo de inventarios e insumos
- 12.- Bajo nivel de competencias del personal
- 13.- Alto costo de conversión
- 14.- Gastos administrativos \$/Tn altos
- 15.- Falta de mentalidad vendedora
- 16.- Falta conocimiento del mercado de usuarios
- 17.- Proceso administrativo de ventas engorroso
- 18.- Falta de un sistema formal de entregas
- 19.- Falta de credibilidad sistema HipeK sobre inventarios
- 20.- Altas cuentas por cobrar
- 21.- Ventas con márgenes bajos
- 22.- Vendedores no conocen ni explotan ventajas del producto
- 23.- Informalidad en instalaciones
- 25.- Sistema de información lento
- 26.- Personal desmotivado
- 27.- Presencia en el negocio de construcción de menor crecimiento

AMENAZAS:

Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización. (Externo negativo):

- 1.- Fluctuaciones en el precio del Acero
- 2.- TLC genera mayor competencia
- 3.- Productos alternativos en la construcción
- 4.- Nuevos competidores externos e internos
- 5.- Regulaciones de entidades de control (municipio, bomberos, etc.)
- 6.- Inestabilidad jurídica (legales, tributarios, aduaneros) y política
- 7.- Globalización genera adquisiciones a nivel mundial y podrían entrar en el Ecuador con fuerza



PARTE II

2. PLAN ESTRATEGICO.

El plan estratégico para el periodo 2009-2015 de KUBIEC esta cimentado sobre el siguiente planteamiento filosófico “que los productos con mayor valor agregado que solucionen los problemas de los clientes son el mecanismo de crecimiento de la empresa”. El pensamiento anterior es el que se ha manejado anteriormente en las misiones y visiones anteriores pero la empresa se debe expandir siendo el afianzamiento de marcas y el estudio de nuevas soluciones constructivas a partir del procesamiento eficaz de la plancha de acero un modo eficaz de conseguir las metas propuestas es en base al cual se elaboro el plan estratégico.

Etapas Filosóficas.

Valores Empresariales.

Visión Actual

Ser reconocido como líder en la provisión de soluciones innovadoras de alto valor agregado para la construcción, que se distingue por su trabajo en equipo, confiable, eficiente, dinámico y flexible.

Criterio: Hay que globalizarla.

Visión Propuesta

Establecer marcas mundiales en el segmento de productos manufacturados de acero para construcción civil. A partir de la investigación e implementación de nuevas tecnologías desarrolladas a partir de un estrecho nexo con el cliente.

Misión

Misión actual

Fortalecemos el bienestar de la sociedad, estructurando, cubriendo y facilitando los proyectos de nuestros clientes, con soluciones innovadoras, perdurables y eficientes para la construcción, desarrolladas por un equipo humano profesional y comprometido.

Criterio: Le falta ambición, esto no es para afuera sino para adentro.

Misión propuesta

Creamos nuestra riqueza a través del trabajo mancomunado de nuestro equipo humano, facilitando soluciones eficientes, innovadoras, económicas y ambientalmente sustentable para el beneficio de los hogares del mundo.

Políticas generales

Después de haber analizado las políticas, concluimos que son consistentes con los objetivos propuestos en la visión y misión propuesta por lo cual debemos mantenerlas para salvaguardar la institucionalidad de empresa. En las siguientes líneas estas descritas literalmente las políticas generales. Las políticas están presentadas en el departamento de recursos humanos y en el hall de la empresa.

Política con los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

Tratamos a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, de la manera que nos gustaría ser tratados.

Política con los clientes.

1. Sin el cliente y sin su necesidad de nuestros productos o servicios somos nada.
2. Nos comprometemos en proveer productos de calidad a precio justo y competitivo.
3. Haremos todos los esfuerzos para que cada compromiso adquirido con el cliente sea bien cumplido.

Política con los colaboradores.

1. Consideramos a nuestros empleados y obreros la fuente más importante de nuestro éxito.
2. Capacitamos a nuestro personal para que sea el más competente y entusiasta del mercado.
3. Tratamos a la gente con dignidad y respeto.
4. Estimamos conveniente que nuestra empresa sea considerada un lugar preferido para trabajar.
5. Creemos en que los beneficios deben ser relacionados con el desempeño en el trabajo, por tanto usamos incentivos y distribuimos utilidades en toda situación posible.
6. En nuestra empresa se espera un trabajo honesto por un pago honesto.

Política de calidad.

Como industria procesadora y comercializadora de acero y sus derivados, alcanza y mantiene la preferencia de los clientes, cumpliendo sus requisitos a través de la innovación y capacitación de nuestra gente.

¡Esa es nuestra mayor motivación y para eso mejoramos día a día!

ETAPA ANALÍTICA

Análisis interno

Se lista a continuación los problemas de mayor importancia son razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar.

- Infraestructura industrial con deficiencias en Quito
- Falta de calidad de productos
- Entrega no oportuna
- Mala comunicación hacia los clientes
- Falta comunicación interna
- Organización no consolidada
- Falta certificación en Intermetal
- Mal manejo de inventarios e insumos
- Sistema de información lento
- Personal desmotivado

Análisis Externo

Se manejan dos líneas de negocio una trabaja distribuyendo perfiles y cubierta estándar como commodities a las distribuidoras, la otra hace paneles de cubierta y elementos estructurales especiales a clientes específicos. Es de suponerse que se

obtienen mejores rendimientos con los clientes específicos ya que los productos van con más valor agregado.

Se puede tratar de usar el primer eslogan con los commodities y el segundo con los clientes específicos.

Kubiec es una Empresa enfocada hacia su ventaja competitiva, con nivel de servicio diferenciador en una línea específica bajo normas internacionales y tiene presencia en Perú y Colombia.

Haciendo un análisis del mercado podemos mencionar a nuestros competidores:

Competidores:

- IPAC.
- DIPAC.
- ACEROPAXI.
- VITRO ACERO.
- ACESCO.
- TUGALT.
- FERROTORRES.

AMENAZAS:

Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización. (Externo negativo):

- 1.- Fluctuaciones en el precio del Acero

3.- Productos alternativos en la construcción

6.- Inestabilidad jurídica (legales, tributarios, aduaneros) y política

7.- Globalización genera adquisiciones a nivel mundial y podrían entrar en el Ecuador con fuerza

Conclusiones.

El análisis FODA, realizado en el análisis estratégico de la empresa se determino las áreas de planificación estratégica en las cuales se pondrá más énfasis en el corto plazo, ya que tienen que ver con la mayor posibilidad de aprovechamiento de oportunidades o con la necesidad de superación de debilidades.

No solo se debe trabajar en esas áreas, sino en todas las que se desprenden del FODA, pero se establece un sentido de prioridad, con un enfoque en el corto plazo.

En cuanto a las ventajas competitivas se deberá ofrecer soluciones innovadoras con un nivel de servicio rápido, profesional y consistente.

Debemos aprovechar nuestra cadena de valor para estructurar el proceso de planificación e ingeniería al plan real de producción para así evitar los atrasos en los pedidos.

Una de las debilidades es la escasez de mano de obra para construcción, esto abre espacio a productos mas especializados. Una oportunidad es entrar en el Mercado Colombiano y peruano con espacio.

Falta un presupuesto real para definir oportunamente las compras de Materia Prima para poder elegir el mejor precio/beneficio.

Los problemas de materia prima se deben a que no se tiene una calificación formal de proveedores a ese nivel. El mercado obliga a unirse a la gran mayoría de las empresas para poder comprar MP, esto beneficia al mayor fabricante de perfiles pues

tiene la facilidad de comprar en grandes cantidades con un descuento mayor al obtenido por el resto de empresas del mercado.

Se debería aprovechar mejor la imagen de Kubiec como empresa asociada a Adelca para conseguir mejores precios de venta o plazos más largos de pago.

Una desventaja es que los Vendedores no conocen ni explotan ventajas del producto diferenciado que produce la empresa, vigas soldadas.

La Ventas en la mayoría de los productos tienen márgenes bajos de ganancia debidos a los altos costo de conversión, gastos administrativos \$/ton altos, etc.

Actualmente la empresa posee un plan estratégico basado en los siguientes puntos:

- Buenas relaciones interpersonales,
- Trabajo en Equipo,
- Conocer, desarrollar y utilizar procedimientos correctamente.
- Dar valor agregado en todos los productos y procesos.
- Asumir solo en emergencia.

Para alcanzar estos objetivos necesitamos que: Se podría decir que nuestros objetivos son:

Etapas Operativas

Definición de los objetivos.

Los objetivos se han dividido en tres ámbitos listados y descritos a continuación:

Plan Investigación de Soluciones y Calidad de Productos.

Implementar un ERP de código abierto.

Creación del comité de investigación de productos un departamento que liga recursos de toda la organización comandado por el gerente de mercadeo, ejecución del proyecto el jefe de proyectos de mejoras e investigación.

Plan de inversión en maquinaria de producción.

Implementar un ERP de código abierto.

Reponer la maquinaria de Perfilec.

Sacar estándares de calidad de la línea Intermetal.

Plan de Mercadeo Sustentado en la visión.

Implementar un ERP de código abierto.

Campaña publicitaria basada en el siguiente tema

EL ESLOGAN ACTUAL

KUBIEC MAS QUE UN BUEN ACERO.

Criterio: Es muy plano.

EL ESLOGAN PROPUESTO

1. KUBIEC HACE TODO MAS FACIL/ DOING ALL SOO EASY.

2. KUBIEC LOS CARPINTEROS DEL METAL/ THE METAL CARPINTER

Sustento: Están más orientados a lo que hace el producto o lo que se hace.

Planes

Los hitos intermedios que marcan un cambio cualitativo fundamental en el trayecto hacia el logro de la visión, en el período 2009-2013 son los siguientes:

1.- Estructurar el proceso de Planificación e Ingeniería de acuerdo a la estrategia Planificada, esto es, planificar pedidos de acuerdo a los pedidos. Gerente de Planta Quito. **Contratar servicios de implementación de ERP Diciembre 2009. Implementación 1 año.**

2.- Bajo nivel de competencias del personal. Recursos Humanos Quito / Guayaquil. **Evolución de línea de conocimiento base. JULIO 2009-DICIEMBRE 2009. Prioridad vinculación con ERP supervisores producción y vendedores.**

3.- Visitar a mercados locales no atendido (pesquero, agrícola, petrolero). Gerente Comercial Sierra / Costa. **Contratar 2 vendedores free lance JULIO 2009.**

4.- Falta presupuesto real para definir oportunamente Compras-Poder comprar eligiendo al mejor. Gerente Logística Guayaquil. **Implementación de ERP. Prioritario después de conocimiento de toda la organización realizarlo a 1/4 del proyecto de implementación de ERP.**

5.- Aprovechar mejor la imagen de KUBIEC para mejorar las compras locales. Gerente Logística Guayaquil. **Campaña Publicidad ENERO 2010 JULIO 2010**

6.- Llevar un control por parte de Calidad que nos permita la calificación formal de proveedores. Gerente de Planta Quito. **ERP Final del proyecto ERP**

8.-Mejorar el manejo de inventarios en insumos (entrega no oportuna, falta de sistema formal de entrega). Gerente de Planta Quito. ERP

9.- Dedicarle un día a la semana para que no tratar de cobrar todo cerca de fin mes.

TODO EL PERIODO DE LA ESTRATEGIA

10.- Mal manejo de inventarios en insumos, entrega no oportuna, falta de sistema formal de entrega.

11.- Ofrecer soluciones innovadoras con un nivel de servicio rápido, profesional y consistente. **CREACION DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y PROYECTOS 2010-2013.**

12.- No existe normativa técnica idónea en el país para nuestros productos (vigas soldadas, panel cocido, aislamiento, etc.) **2010-2011.**

Marco Teórico

El desarrollo de esta investigación que se llevara a cabo tendrá su fundamento en los manuales que posee la empresa, en el área de campo directa de los diferentes procesos de producción que se realizan en el interior de la planta, además contamos con libros especializados en la materia de análisis.

Para efecto de esta investigación, se ha tomado las siguientes citas textiles la creciente competencia global, que permite más oportunidades para participar en nuevos mercados, pero implica el riesgo de enfrentar nuevas competencia.

El resultado ha sido una necesidad continua y creciente de capacidad de reacción antes los clientes y reducciones de costos en productos y servicios.

MAPEO DE PROCESOS

COMPañÍA: CUBIERTAS DEL ECUADOR KU-BIECS.A.
 ACTIVIDAD: FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE ACEROS (Elaboración de techos, Perfiles y Canales)

Compra de Materia Prima	Fabricación del producto	Inventarios (producto terminado)	Ventas	CARTERA	Logística	Seguridad Industria	RR-HH
Negociar con proveedores en el exterior	Planificar elaboración del producto por medidas	Almacenaje de Materia Prima	Elaboración de Presupuesto en dólares y toneladas	Apertura Clientes	Facturar Pedidos	Supervisar que los obreros usen sus implementos de seguridad	Selección personal
Gestionar la compra	Administrar producción	Almacenamiento de Producto terminado por medidas	Planificar Ventas por sectores y clientes	Aprobar Pedidos	Coordinar despachos	Realizar líneas preventivas de seguridad	Capacitar al seleccionado
Realizar Importación de Bobinas y planchones	Entregar para despachos (logística)	Listo para la Venta	Administrar Ventas (cotizar, elaborar pedidos)	Auditar Recibos de Cobros a Vendedores	Administrar transportes	Capacitar al obrero por uso de sus implementos	
				Confirmar Saludos a Clientes	Gestionar Rutas de Camiones		
				Receptar Cobranzas de Vendedores			
				Custodiar cheques de día y postfechos			

Definición de Parámetros para Calificación de Riesgos

AREAS	PROCESOS	FACTORES DE RIESGO												TOTALES	
		Sistema		Recurso Humano		Adec. de proceso		Ambiente de control		Impacto en cliente		Ocurrencia	Impacto	Ocurrencia	Impacto
		15	15	15	15	25	25	10	10						
		Ocurrencia	Impacto	Ocurrencia	Impacto	Ocurrencia	Impacto	Ocurrencia	Impacto	Ocurrencia	Impacto				
COMPRAS	Negociar con proveedores en el exterior	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	195	145	340	
COMPRAS	Gestionar la compra	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	170	110	280	
COMPRAS	Realizar Importación de Bobinas hasta 3mm	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	175	135	310	
PRODUCCION	Planificar elaboración del producto por medidas	1	1	1	1	3	2	1	2	3	2	190	170	360	
PRODUCCION	Administrar producción	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	160	170	330	
PRODUCCION	Entregar para despachos (Logística)	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	150	170	320	
INVENTARIOS	Almacenamiento de Materia Prima	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	175	175	350	
INVENTARIOS	Almacenamiento de Producto Terminado por medidas	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	165	175	340	
INVENTARIOS	Listo para la Venta	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	175	125	300	
VENTAS	Elaboración de Presupuesto en dolares y toneladas	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	180	185	365	
VENTAS	Planificar Ventas por sectores y clientes	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	170	175	345	
VENTAS	Administrar Ventas (Coizar, elaborar pedidos)	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	185	195	380	
CARTERA	Revisar Buro a futuros clientes	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	200	215	415	
CARTERA	Aperturar clientes	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	235	250	485	
CARTERA	Aprobar de Pedidos	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	250	250	500	
CARTERA	Elaborar Presupuesto mensual y semanal	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	235	250	485	
CARTERA	Auditar Recibos de cobros a vendedores	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	190	200	390	
CARTERA	Confirmar saldos a clientes recurrentes	3	2	1	1	3	2	3	3	3	3	270	220	490	
CARTERA	Receptar cobranzas de vendedores	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	200	230	430	
CARTERA	Custodiar cheques del día y postfechados	2	2	2	1	3	3	1	1	2	1	210	185	395	
LOGISTICA	Facturar Pedidos	1	2	2	1	2	2	2	3	0	0	165	190	355	
LOGISTICA	Coordinar despachos	2	2	1	1	2	2	1	1	0	0	140	140	280	
LOGISTICA	Administrar transportistas	0	0	1	1	2	2	2	1	0	0	135	110	245	
LOGISTICA	Gestionar Rutas de Camiones	1	1	1	1	2	2	1	1	0	0	125	125	250	
SEGURIDAD IND	Supervisar que los obreros usen implementos de seguridad	0	0	2	2	2	2	2	1	2	2	170	145	315	
SEGURIDAD IND	Realizar lineas preventivas de seguridad	0	0	2	1	1	2	2	1	2	1	135	120	255	
SEGURIDAD IND	Capacitar al obrero uso de los implementos	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	140	165	305	
RRHH	Seleccionar personal para vacante	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	105	90	195	
RRHH	Capacitar al seleccionado	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	125	90	215	

Definición de Parámetros para Calificación de Riesgos

AREAS	PROCESOS	TOTALES		
		Ocurrencia	Impacto	totales
CARTERA	Aprobar de Pedidos	250	250	500
CARTERA	Confirmar saldos a clientes recurrentes	270	220	490
CARTERA	Aperturar clientes	235	250	485
CARTERA	Elaborar Presupuesto mensual y semanal	235	250	485
CARTERA	Receptar cobranzas de vendedores	200	230	430
CARTERA	Revisar Buro a futuros clientes	200	215	415
CARTERA	Custodiar cheques del día y posfechados	210	185	395
CARTERA	Auditar Recibos de cobros a vendedores	190	200	390
VENTAS	Administrar Ventas (Cotizar, elaborar pedidos)	185	195	380
VENTAS	Elaboración de Presupuesto en dolares y toneladas	180	185	365
PRODUCCION	Planificar elaboración del producto por medidas	190	170	360
LOGISTICA	Facturar Pedidos	165	190	355
INVENTARIOS	Almacenamiento de Materia Prima	175	175	350
VENTAS	Planificar Ventas por sectores y clientes	170	175	345
COMPRAS	Negociar con proveedores en el exterior	195	145	340
INVENTARIOS	Almacenamiento de Producto Terminado por medidas	165	175	340
PRODUCCION	Administrar producción	160	170	330
PRODUCCION	Entregar para despachos (Logística)	150	170	320
SEGURIDAD IND	Supervisar que los obreros usen implementos de seguridad	170	145	315
COMPRAS	Realizar Importación de Bobinas hasta 3mm	175	135	310
SEGURIDAD IND	Capacitar al obrero uso de los implementos	140	165	305
INVENTARIOS	Listo para la Venta	175	125	300
COMPRAS	Gestionar la compra	170	110	280
LOGISTICA	Coordinar despachos	140	140	280
SEGURIDAD IND	Realizar lineas preventivas de seguridad	135	120	255
LOGISTICA	Gestionar Rutas de Camiones	125	125	250
LOGISTICA	Administrar transportistas	135	110	245
RRHH	Capacitar al seleccionado	125	90	215
RRHH	Seleccionar personal para vacante	105	90	195

FLUJO DE PROCESO

Subprocesos: Aperturar Clientes	
Objetivo: Todo credito concedido por ventas debera ser analizado y respaldado para asegurar una respectiva recuperacion. Salvaguardando las relaciones comerciales con nuestros clientes.	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Entregar/receptar solicitud de credito, verificacion de datos del cliente Registrar informacion basica del cliente en base de datos Firmar Letra de Cambio, contrato o Pagare
Responsables: Supervisora de cobranzas	
Documentacion y soporte: Solicitud de credito por cliente, adjuntando cedula de identidad, Impuesto a la Renta, referencias comerciales, bancarios, soporte de bienes Persona natural. Persona Juridica Ruc, nombramiento, estatutos.	Resultado Crear cliente en base de dato
Indicadores de Gestion:	Soporte informatico HIPERK
Observaciones/ Punto de interes Cliente recurrente deja cheque posfechado o firma Letra de cambio	

FLUJO DE PROCESO

Subprocesos: Aprobar Pedidos	
Objetivo: Proporcionar a la compañía una herramienta de confiabilidad y seguridad en la venta	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Verificar datos de pedido, para ventas de contado cliente nuevo certificacion de cheques por la empresa, Revisar estado de cuenta de clientes Autorizar la venta y enviar la orden a logistica
Responsables: Asistente de cobranzas	
Documentacion y soporte: Estado de cuenta del sistema Formulario fisico de pedido Orden de compra	Resultado Asegurar la recuperacion de cartera
Indicadores de Gestion:	Soporte informatico HIPERK
Marco Normativo:	
Observaciones/ Punto de interes	

FLUJO DE PROCESO

Subprocesos: Elaborar Presupuesto Mensual y Semanal	
Objetivo: Crear una base de informacion sobre la liquidez de la empresa dentro de un ciclo.	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Revisar ventas del mes anterior para realizar la proyeccion de cobros semanales por vendedor y zona Presentacion de presupuesto a gerencia para su aprobacion
Responsables: Supervisora de cartera	
Documentacion y soporte: Reporte ventas mes anterior por vendedor	Resultado Identificar la liquidez
Indicadores de Gestion:	Soporte informatico HIPERK
Marco Normativo:	
Observaciones/ Punto de interes	

FLUJO DE PROCESO

Subprocesos: Auditar Recibos de Cobros a Vendedores	
Objetivo: Establecer el mecanismo adecuado para llenar los recibos de cobro con el fin de controlar el dinero que ingresa a la empresa, dando un buen seguimiento a la cartera vencida y lograr cobranzas oportunas e inmediatas	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Asignar código de recibos a vendedores Recibir recibos utilizados e ingresar al sistema Verificación física recibo por vendedor en el sistema Hiperk
Responsables: Vendedores	
Documentación y soporte: Carpeta de recibos por vendedor	Resultado Verificar control de pagos Soporte informático HIPERK
Indicadores de Gestión:	
Marco Normativo:	
Observaciones/ Punto de interés	

FLUJO DE PROCESO

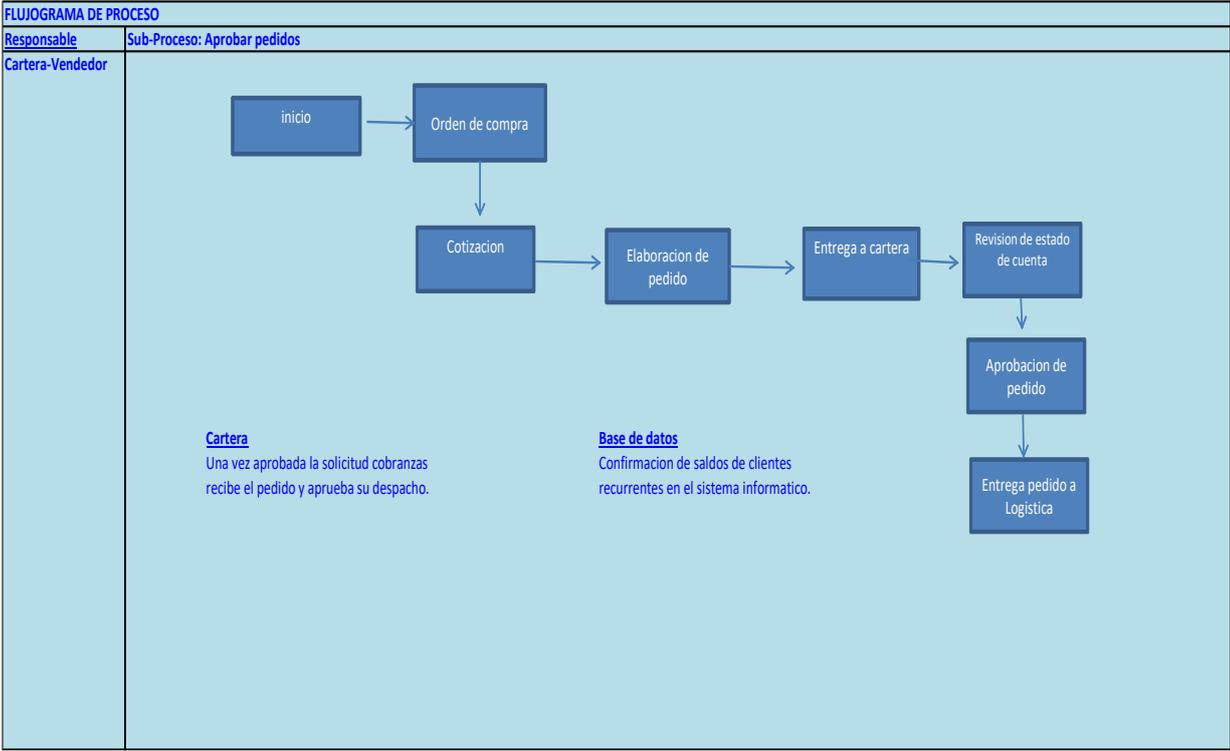
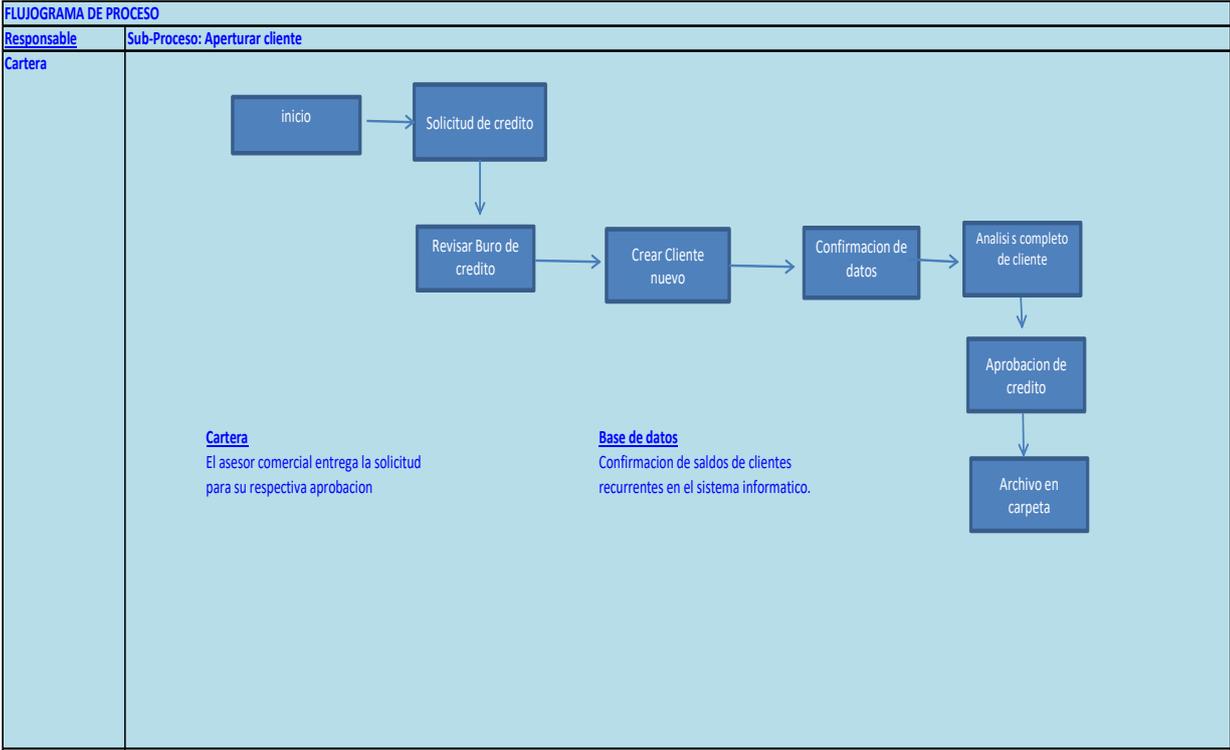
Subprocesos: Confirmar Saldos a clientes	
Objetivo: Obtener seguridad de saldos del cliente para futuros créditos	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Llamadas para verificación de referencias bancarias, comerciales y personales
Responsables: Asistente de cobranzas	
Documentación y soporte: carta de confirmación de saldos	Resultado Confiabilidad en saldo de clientes (estado de cuenta) Soporte informático HIPERK
Indicadores de Gestión:	
Marco Normativo:	
Observaciones/ Punto de interés	

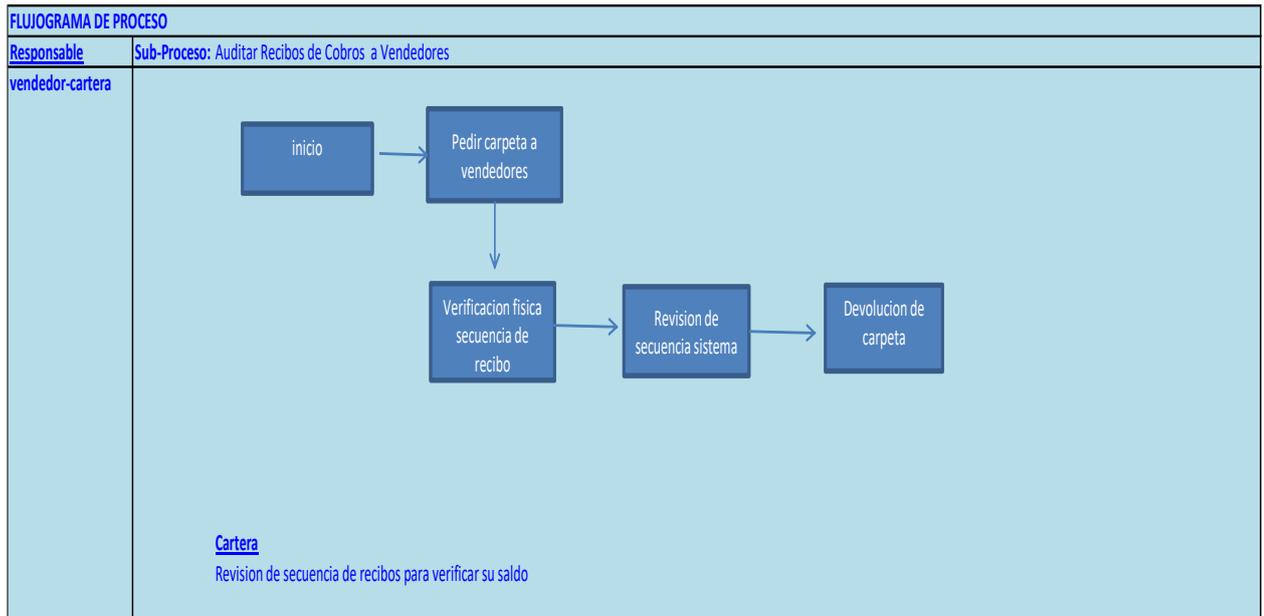
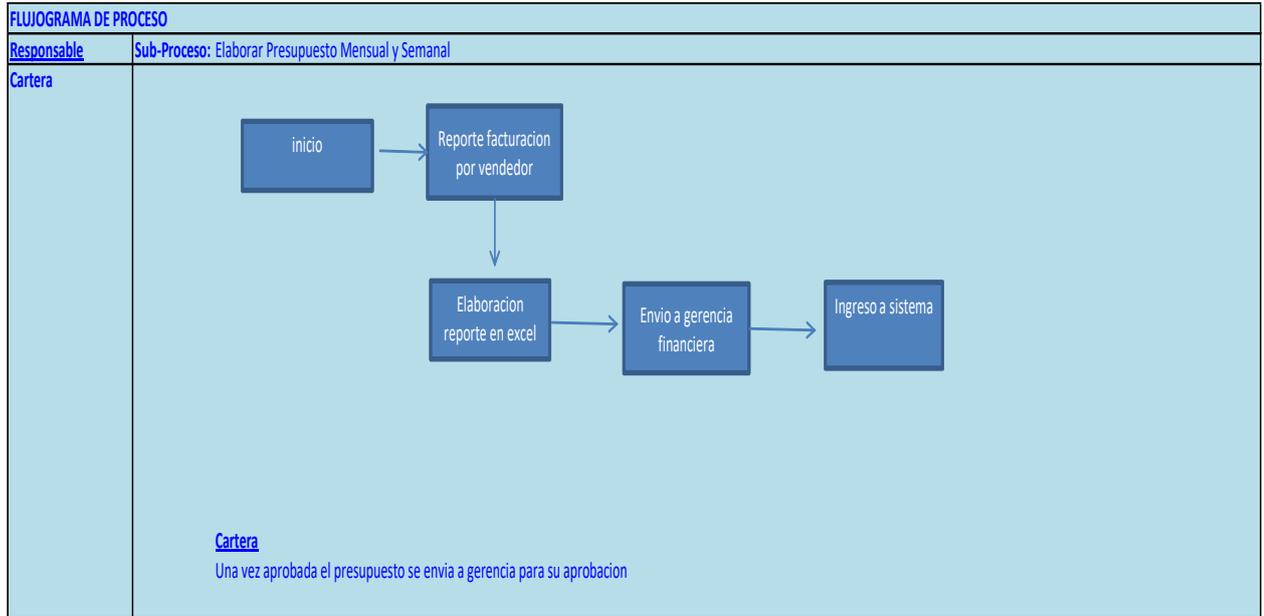
FLUJO DE PROCESO

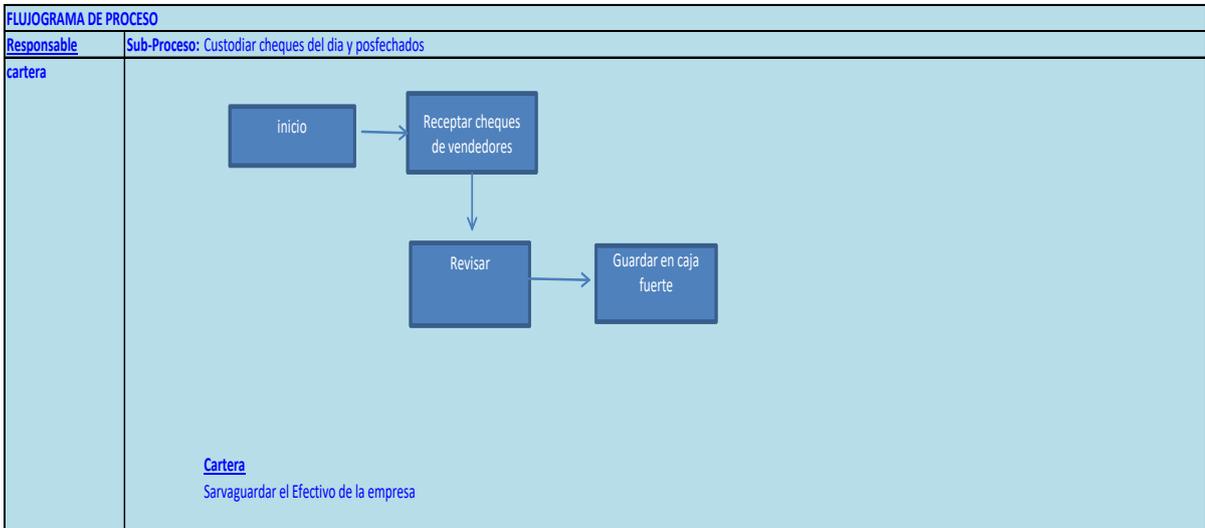
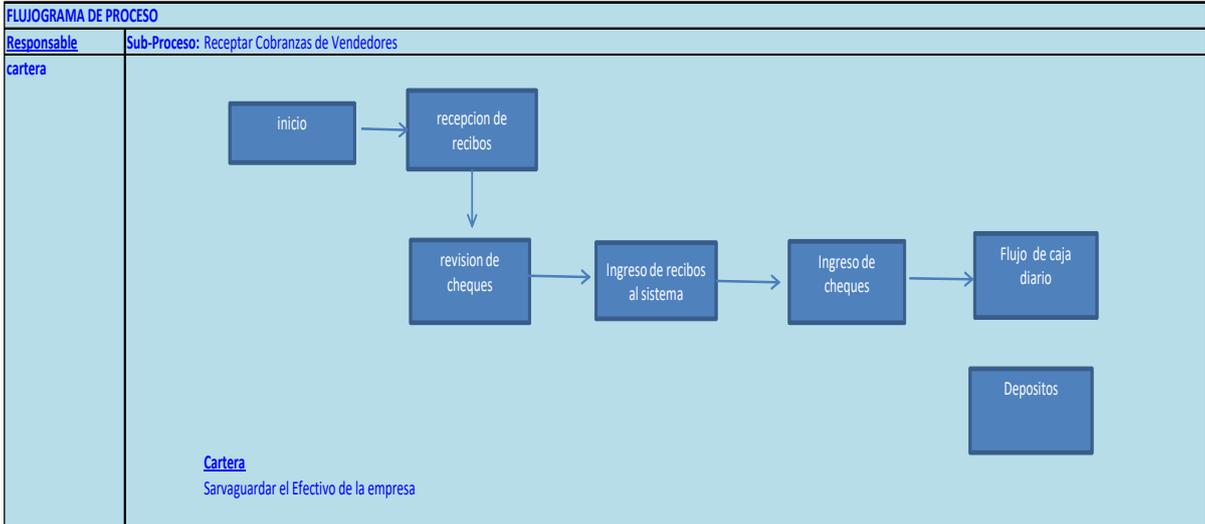
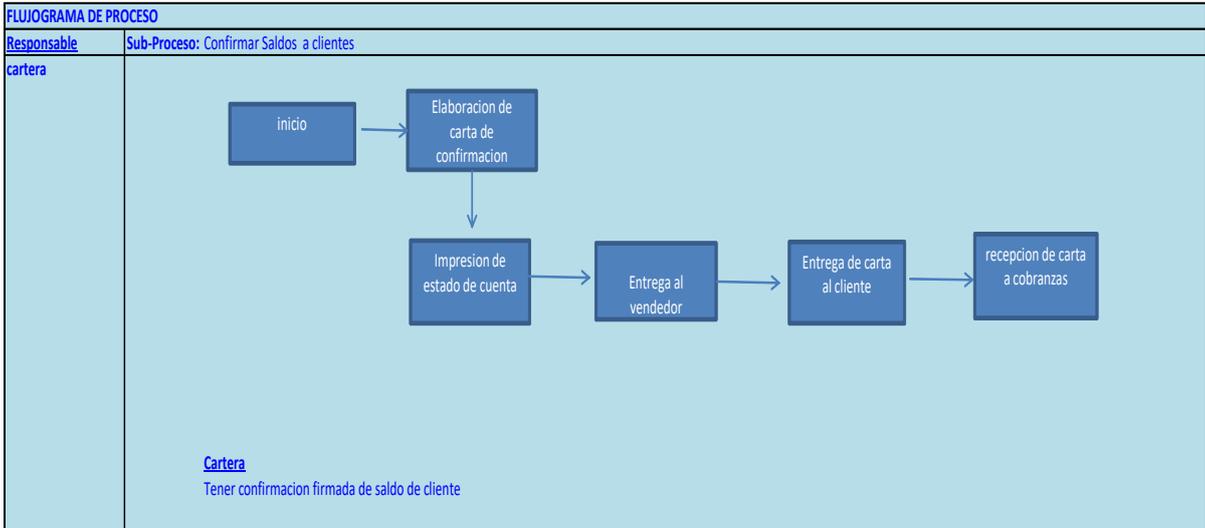
Subprocesos: Receptar Cobranzas de Vendedores	
Objetivo: Tramitar y controlar de manera oportuna la cancelación de la factura y cheque en garantía entregada por el cliente	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Ingresar al sistema los cheques y dar de baja a saldos de clientes
Responsables: Asistente de cobranzas	
Documentación y soporte: recibo de crédito, cheque, efectivo Letra de cambio Pagare	Resultado Actualizar estado de cuenta Soporte informático HIPERK
Indicadores de Gestión:	
Marco Normativo:	
Observaciones/ Punto de interés	

FLUJO DE PROCESO

Subprocesos: Custodiar cheques del día y Posfechados	
Objetivo: salvaguardar la liquidez de la empresa	
Características:	
Participantes: Cartera	Actividades: Guardar cheques en caja fuerte
Responsables: Asistente de cobranzas	
Documentación y soporte: Acordion de cheques	Resultado Depositos diarios Soporte informatico HIPERK
Observaciones/ Punto de interes	







Cubiertas del Ecuador KUBIEC S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008
(EXPRESADOS EN USD\$ DOLARES)

ACTIVOS	Registros Contables
ACTIVOS CORRIENTES:	
Caja y equivalentes de caja	593.591,23
Cuentas por Cobrar clientes	6.010.552,45
Inventarios	4.604.703,72
Total Activos Corrientes	11.208.847,40
ACTIVOS NO CORRIENTES:	
Propiedades, plantas y equipos	769.148,66
(-) Depreciación Acumulada	-390.229,11
Inversiones	260.000,00
Activos diferidos	91.412,17
Total Activos No Corrientes	730.331,72
TOTAL ACTIVOS	11.939.179,12
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS CORRIENTES:	
Obligaciones Bancarias	1.375.836,58
Cuentas por pagar	3.429.923,73
Gastos Acumulados	57.829,00
Total Pasivos Corrientes	4.863.589,31
PASIVOS NO CORRIENTES:	
Obligaciones a Largo plazo partes relac	5.122.773,32
Total Pasivos No Corrientes	5.122.773,32
PATRIMONIO	
Capital Social	500.000,00
Aportes para futuras capitalizaciones	1.200.000,00
Reserva legal	26.873,07
Reserva de capital	224.457,00
Resultados de acumulados	1.486,42
Patrimonio de los accionistas	1.952.816,49
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	11.939.179,12

Cubiertas del Ecuador KUBIEC S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Ingresos por Ventas	21.971.383,97
Costos de productos vendidos	16.388.642,43
MARGEN BRUTO (EBITDA)	5.582.741,54
Gastos de Planta	349.834,72
Gastos de ventas	1.921.699,75
Gastos de Distribucion	1.066.679,26
Gastos Administrativos	1.193.169,72
RENDIMIENTO DE LA EXPLOTACION	1.051.358,09
OTROS INGRESOS / EGRESOS	
Intereses Pagados	-392.071,13
Otros ingresos/egresos, netos	-287.332,83
RENDIMIENTO ANTES DE IMPUEST	371.954,13
PARTICIPACION TRABAJADORES EN IMPUESTO A LA RENTA	48.121,81 68.172,56
UTILIDAD NETA	255.659,75

Guayaquil, 03 de agosto de 2010

Señor:
Ing. Henry Yandún
GERENTE GENERAL
KUBIEC S.A.

Presente.-

De nuestra consideración:

Una vez concluido el trabajo de campo de la auditoría 2009 en KUBIEC S.A., a continuación mencionamos algunos puntos que requieren seguimiento, para poder proceder a la emisión del informe borrador de auditoría respectivo:

1. ASPECTOS IMPORTANTES

- La Compañía registró en el gasto del ejercicio todas las cuotas de contratos de arrendamiento mercantil basados en la práctica contable ecuatoriana. De acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados las operaciones de leasing y otros eventos relacionados, se deben contabilizar y presentar según la sustancia y la realidad financiera y no simplemente según su forma legal. Según la nota 9, al 31 de diciembre del 2008, existen operaciones de leasing inmobiliaria (terrenos y edificios), que determina que

existen activos por US\$1.7 millones y pasivos no registrados por US\$ 1.5 millones, en el año 2009 esta situación persiste, por lo que se incluirá en opinión de informe.

- En el año 2009, la Compañía constituyó una provisión por desvalorización de sus inventarios por US\$ 1,855,661, debido a una baja en el precio del acero provocando que sus inventarios adquiridos a un alto precio, no reflejen su valor de realización real, esta provisión se la realizó con base en el inventario de bobinas calientes, sin tomar en cuenta que a otros importantes ítems del inventario como son: bobinas frías, planchas frías, bobinas galvanizadas y planchas galvanizadas, los valores que deberían haberse provisionado por desvalorización de inventarios de estos productos es el siguiente:

ITEM	Valor
Bobinas frías	111,706
Planchas frías	568,895
Bobinas galvanizadas	280,476
Planchas galvanizadas	231,412
Total	1,192,490

- Información correspondiente a la Provisión por desvalorización de inventario de acuerdo a mail enviado el 20 de febrero de 2010: esto pasar a asuntos importantes junto con la provisión que les faltó registrar
 - 1.- Informe por escrito que indique la metodología utilizada por la compañía, para analizar la necesidad de realizar la provisión, y

conclusión respecto a las decisiones tomadas para el registro de la misma.

2.- Anexo que incluya el análisis de la provisión.

3.- Copias de facturas de proveedores del año 2010 que evidencien los costos de compra.

5.- Resumen de ventas al 31 de enero del 2010, y al 20 de febrero del 2010, por línea de negocio que permita validar la rentabilidad obtenida.

6.- El informe así como los anexos, deberán estar debidamente firmados por Gerente General, Gerente Financiero y Contadora.

- Durante nuestra revisión al área de Cuentas por cobrar y concretamente a la antigüedad de cartera, determinamos que la Compañía tiene una insuficiencia de provisión para cuentas incobrables como se detalla a continuación:

Vendedor	Cartera no provisionada
Mendoza Edilberto	11.829,76
Córdova Francisco	10.898,68
Narvaez Francisco	27.539,61
Padilla Andrés	20.737,18
Insuficiencia en Provisión	71.005,23

Del cuadro presentado anteriormente, revisamos las condiciones de cobro de los clientes más representativos, determinando, que dichos saldos no presentan condiciones reales de recuperación, los cuales, mencionamos a continuación:

Ciente	Saldo
Ferretería El Titán	2.516,71
Resabala Macías Ramón	1.678,38
Vélez Alau Juan Carlos	3.357,86
Luis Llumipanta	1.897,31
Metalcar	2.393,44
Garcés Timm Carlos	11.497,50
Proyest Cia. Ltda.	2.163,53
Sociedad industrial y comercial	10.674,30
Granado Ordoñez construcciones	5.896,55
Granado Víctor Manuel	8.804,10

TOTAL	50.879,68
--------------	------------------

- En el mes de diciembre de 2008, la compañía registró en las cuentas Costo de Instalación y Costo maquila facturas por estos servicios, sin embargo en ciertos casos dichos costos no fueron facturados al cliente correspondiente estos valores en el año 2008, por lo que estos costos no están generando un ingreso gravable para la Compañía, debiendo tomarse en cuenta estos como un gasto no deducible a nivel de conciliación tributaria; a continuación el detalle de los mismos:

Cuenta	No. documento	Fecha	Valor	Observación
Servicio de Maquila	2008120589	31-12-08	39,060	Factura de venta emitida al Cliente en 25 de febrero de 2009
Servicio de Instalación	2008120629	31-12-08	12,599	Aún no se le factura al cliente este servicio
Servicio de Instalación	2008120630	31-12-08	13,834	Aún no se le factura al cliente este servicio
Servicio de Instalación	2008120729	31-12-08	14,270	Aún no se le factura al cliente este servicio
Servicio de Instalación	2008120752	31-12-08	20,347	Aún no se le factura al cliente este servicio
TOTAL			100,110	

- El 1 de diciembre de 2008 se registra en la Superintendencia de compañías la cesión de acciones por parte Rexburg Trading, a Musky Bay Internacional sin embargo hasta la fecha de nuestra revisión aún no se ha realizado la actualización del libro de acciones y accionistas.
- En el mes de diciembre de 2008, se emitieron notas de crédito por descuentos por estrategia comercial por US\$ 37,884 las cuales no cuentan con la firma de recepción del cliente, cabe indicar que la Compañía debe tomar en cuenta estos valores como un gasto no deducible a nivel de conciliación tributaria.

No	Cliente	Fecha	Valor	Factura	Observación
1380	Bueno y Castro Ingenieros	22/12/2009	904	SI001	Cliente quiso pagar en año 2006 con retenciones de 2005 y no lo aceptaron, cliente no negocia deuda porque ya había pagado impuestos.
1381	Leadcom del Perú	23/12/2009	790	SI001	Leadcom no reconoce montos del giro para pagar desde Perú a Ecuador torres vendidas por Intermetal
1391	Ing. Marcelo Bustos	23/12/2009	200	59038743	Flashings que regresaron pero no hay el ingreso de material.
1392	Arq. Ana García	23/12/2009	436	50002424	Flashings que regresaron pero no hay el ingreso de material.
1393	Stell Center	23/12/2009	413	59038579	Saldo que se acarrea desde hace

					varios años por reclamo en calidad de un pedido de Kubilosa
1394	Stell Center	23/12/2009	286	59037853	Saldo que se acarrea desde hace varios años por reclamo en calidad de un pedido de Kubilosa
1395	Stell Center	23/12/2009	567	59039373	Saldo que se acarrea desde hace varios años por reclamo en calidad de un pedido de Kubilosa
1400	Ing. Joel Muela	23/12/2009	1.115	50029081	Mala instalación en obra de Guayaquil
1408	MM Refrigeración	23/12/2009	137	50037018	Esto se facturo por materiales dañados en obra Toyota
1409	MM Refrigeración	23/12/2009	932	50037019	Esto se facturo por materiales dañados en obra Toyota
1410	MM Refrigeración	23/12/2009	102	50037020	Esto se facturo por materiales dañados en obra Toyota
1411	MM Refrigeración	23/12/2009	239	50037077	Esto se facturo por materiales dañados en obra Toyota
1419	Carrocerías Patricio Cepeda	23/12/2009	471	29030505	
1420	Idmacon	23/12/2009	445	01700788	
1421	Arq. Germán Delgado	23/12/2009	823	59037930	Cliente que no se ha podido ubicar desde hace un año, lo ultimo que se sabe es que salio del país.

1422	Washington Alban	23/12/2009	447	50034503	Se daño un material en la obra Alpina en la costura del panel, por lo que se despacharon planchas kubimil, y no hemos podido cobrar esas planchas.
1423	Petroproducción	23/12/2009	1.071	50002614	Multa por retrasos en la entrega de materiales en la entrega de material en el oriente
1424	Ing. Rubén Sánchez	23/12/2009	431	50034432	El cliente no pago alegando que Petroecuador no le cancelo los metros de tralape
1427	Ing. Edison Valencia	24/12/2009	296	80013119	Multa por error en fabricación de placas
1428	Ing. Jaime Saltos	24/12/2009	14.609	83037068	
1429	Ing. Jaime Saltos	24/12/2009	5.543	83037069	
1430	Olimpo Vizcaíno	24/12/2009	1.743	50034305	Error en el pedido
1432	Ekron Construcciones	24/12/2009	2.243	50700990	Multa en obra de Granados
1437	Proyectos Mecánicos Promec S.C.C.	30/12/2009	150	59042267	Liquidación de flashing extra
1442	Ing. Fabián Díaz	31/12/2009	811	59041555	Para saldar cuenta pendiente
1443	Aceros y Afines Conacero S.A.	31/12/2009	2.681	80013202	Por saldo que no se va a cancelar
Total			37.885		

- Al cotejar las garantías y contingentes sobre obligaciones con las instituciones bancarias vs. el detalle de garantías entregadas por la Compañía, determinamos las siguientes diferencias en la información:

Banco	Clase	Tipo	Garantía	Valor	Compañía	Diferencia
Bolivariano	VCU	Contratos de mutuo	VCU 050200800227	1,500,000	0.00	1,500,000
Produbanco	-	Prenda comercial de mercadería	01005PCM000609	217266.51	704,192.38	486,925.87

Requerimos que en el primer caso se incluya este valor en el detalle de garantías, y en el segundo caso se indague a la institución financiera la razón de la diferencia.

2. CONFIRMACIONES NO CONTESTADAS

Hasta la fecha de nuestra visita final de auditoría, no nos fueron contestadas la mayoría de carta de confirmación enviadas, situación que genera el no haber podido satisfacernos del saldo al 31-12-08, del rubro de Clientes

A continuación detallamos los principales casos que requerimos su apoyo para la obtención de las respectivas respuestas y su cruce con saldos de la Compañía:

Cientes

Cientes del Exterior	Saldo al 30-09-08	Saldo al 30-11-08	Saldo al 31-12-08
METACMA CIA. (Si han abonado actualmente)	50.528		36.097,66
COMERCIAL PEPITO(Caso Abogado)	57.005		57.005,30
MABE ECUADOR S.A.(No nos deben nada)	78.713		18.015,90
INMOBILIARIA MOTKE S.A.(Tramitando pago de garantía)	221.837		39.220,02
ACEROS EMANUEL VEWILBE S.A	94.912		23.850,69
SEVILLA Y MARTINEZ INGENIEROS C.A.	179.226		139.768,92
NOVACERO	48.945		20.204,14
CONSORCIO COTOPAXI	144.905		305.190,79
FABSTEEL S.A.	53.445		15.000,00
IMESCO	87.432		71.963,91

CODICRES (Si han abonado actualmente)	103.123		44.589,28
CONSTRUCCIONES KLAERE (cancelan cuando entregan obra)	26.778		42.305,60
CONSTRUFERIAS S. A. (Si han abonado y se realizan cruce de cuenta)	750		6.040,06
LLUMIPANTA LUIS	1.897		1.897,31
SANDRO MIGUEL ZAMBRANO FERNANDEZ		50.176	29.589,04
FERRO TORRE (Trueque)		73.911	0
FERRETERIA CONERSA(Si han abonado actualmente)		139.195	94.194,29
SANTOS CMI CONSTRUCCIONES DE CHILE		126.925	38.224,14

Seguros

Seguros Colonial

Proveedores

Nombre	Saldo al 31-12-09
Proveedores Nacionales	
METALVICSA	7.048,76
CENTRO DE TRANSF. DESARROLLO TECNOLOGÍA	19.662,00
AGA S.A.	36.193,00
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO ESC. NEGOCIOS	55.090,00
RODRIGUEZ MOREJON XIMENA DEL ROCIO	33.113,00
NOVACERO S.A.	47.506,91
Proveedores del Exterior	
STEEL RESOURCES, LLC.	3.382.140,63
TERNIUM	716.453,23

Anticipo de clientes

Nombre	Saldo en libros
Saldo al 30-09-09	
EKRON CONSTRUCCIONES	417.838
ROMO IVAN ARQ.	36.496
NOVACERO S.A.	29.733
ING. ALAN VALDEZ	28.393
IRIGOYEN RENAN ARQ	27.922
CARRERA ESTEVEZ VICTOR MANUEL ING.	19.998
GUALLI JOSE ARQ.	13.233
CONDOR PAEZ FAUSTO ING.	13.000
Saldo al 30-11-09	
RAMIRO PADILLA	118.921

Obligaciones Financieras: Banco General Rumiñahui

Relacionadas: KUBIEC COLOMBIA

Accionistas:

Henry Yandún

Johne Jarrín

Verónica Jarrín

Alexandra Jarrín

Musky Bay International

Abogados:

Dr. Edison Carrera Cazar

Dr. Andrés Fernández Salvador

Dr. Cristian Chimbo

Dr. Juan Carlos Miño

Cabe indicar que hemos solicitado se nos ayude con la gestión oportuna para la obtención de estas respuestas mediante mails enviados tanto el 21 de enero como el 19 de febrero del 2009.

3. INFORMACIÓN PENDIENTE DE SER ENTREGADA

- Carta de Representación firmada por la Contadora y el Gerente General (de acuerdo al formato adjunto).
- Balances definitivos de la Compañía emitidos del sistema, firmados por la Contadora y Gerente General.
- Estado de Flujos de efectivo al 31-12-09.

- Conciliación tributaria del año 2009 firmada por la Contadora y Gerente General.
- Declaración de Impuesto a la Renta del Ejercicio 2009 (cuando la presenten)
- Anexos Tributarios definitivos para el SRI, de acuerdo al formato que este organismo de control establezca para el año 2009.
- Contrato de arrendamiento del local en la ciudad de Cuenca cuyo canon de arrendamiento mensual es de US\$ 400 más IVA.
- Listado de personal que ha salido de la Compañía en el año 2009
- Contrato y tabla actualizada del leasing de ampliación de terrenos cuyo valor original es por US\$ 995,000.
- Facturas que se cruzan con el anticipo del Sr. Ramiro Padilla.

4. AJUSTES Y RECLASIFICACIONES

La Compañía desde el mes de enero de 2009, ha realizado adecuaciones y mejoras en los locales arrendados de Santo Domingo, Cuenca y Portoviejo siendo los meses de octubre a diciembre los meses con mayor gasto, cuyo contrato tiene una duración de 5 años contados desde febrero de 2014, por valores que suman US\$ 162,929.15, conformados de la siguiente manera:

Nombre	Valor
Adecuaciones local	36,960
Adecuaciones	125,969
TOTAL	162,929

Sin tomar en cuenta que estas adecuaciones se las debería diferir para el tiempo de arrendamiento de los locales o terrenos, con el fin distribuir esos gasto de manera razonable de acuerdo al tiempo de uso de los bienes, por lo que se recomienda

realizar la siguiente reclasificación, adicionalmente cabe indicar que aquellos valores registrados por adecuaciones de locales que no están en funcionamiento aún al no generar ingresos gravados para la compañía se los debe considera como un gasto no deducible.:

Cuenta	Debe	Haber
Mejoras en Propiedad arrendada	159,200	
Gasto adecuaciones y adecuaciones local		159,200

5. GASTOS NO DEDUCIBLES

Durante nuestra revisión a las cuentas de la Compañía, determinamos los siguientes gastos no deducibles, los cuales deben ser tomados en cuenta para la conciliación tributaria; a continuación los detallamos:

Cuenta	Considerado por Kubiec	Detalle	Valor
Intereses bancarios	No	Préstamos nacionales que sobrepasan la tasa máxima referencial del BCE establecida para créditos nacionales.	4,503
Intereses exterior	SI	Intereses de préstamos del exterior que no fueron registrados en el BCE	61,822
	No l	Gastos no deducibles para generar ingresos exentos	457

Provisión Jubilación Patronal	SI	Jubilación patronal correspondiente a empleados con menos de 10 años laborando en la Compañía	41,215
Provisión desahucio	SI	Alcance de provisión hasta el 31 de diciembre de 2007	58.978
Cuentas incobrables / Provisión de cuentas incobrables	SI	Exceso en provisión del 1% de provisión de cuentas incobrables	211,140
Costo de maquila	NO	Costo que no ha servido para generar un ingreso gravable	39,060
Costo de instalación	NO	Costo que no ha servido para generar un ingreso gravable	61,050
Descuento en Ventas	NO	Notas de crédito emitidas por descuento por estrategia comercial que no cuentan con firma de los clientes respectivos	37,885
Telefono	NO	Compra de línea telefónica a la Señora Nora Enciso la cual no cuenta con documentación soporte	380

Adecuaciones locales y adecuaciones	NO	Se está cargando al gasto valores que pueden amortizarse en base al tiempo de duración del contrato de arrendamiento (5 años)	159,200
Leasing	SI	La compañía mantiene hasta el año 2007 cuyo tiempo a pagarse es menor al tiempo de vida útil del bien por lo cual según disposición transitoria 2 se debe calcular el efecto del gasto no deducible. La Compañía ha considerado solo una parte del leasing de la Ampliación de terreno de la Planta en Guayaquil, sin embargo este fue obtenido mediante leas back por lo que todo el gasto debe considerárselo como no deducible	684,959
	SI	Provisión por Desvalorización de inventarios	1,855,661
Depreciaciones	SI	Depreciación de bienes reevaluados	80,191

TOTAL			3,162,77 3
--------------	--	--	---------------

Sin otro particular por el momento.

Atentamente,

BARBARA & KATHERINE ASOCIADOS

INDICE FINANCIERO

RAZONES DE LIQUIDEZ

CIRCULANTE	ACT CIRC.	<u>11.208.847,40</u>	2,30
	PASIVO CIRC	4.863.589,31	
	<u>ACTIVO CIRC -</u>		
PRUEBA DEL ACIDO	<u>INVENTARIO</u>	<u>6.604.143,68</u>	1,36
	PASIVO CIRC.	4.863.589,31	

RAZONES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

DEUDA A CAPITAL CONTABLE	DEUDA TOTAL	<u>9.986.362,63</u>	5,11
	K DE LOS ACCIONISTAS	1.952.816,49	
DEUDA A ACTIVOS TOTALES	DEUDA TOTAL	<u>9.986.362,63</u>	0,84
	ACTIVO TOTALES	11.939.179,12	

RAZONES DE COBERTURA

COBERTURA GASTOS DE
OPERACIÓN

UTILIDAD BRUTA	<u>5.582.741,54</u>	5,31
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	1.051.358,09	

RAZONES DE ACTIVIDAD

ROTACION DE CXC

VENTAS NETAS	<u>21.971.383,97</u>	7,31
PROMEDIO CXC	3.005.276,23	

ROTACION DE CXC EN DIAS

365 DIAS	<u>365,00</u>	49,93
RT	7,31	

ROTACION DE INVENTARIOS

COSTO DE VENTA	<u>16.388.642,43</u>	7,12
PROMEDIO INVENT.	2.302.351,86	

ROTACION INVENT EN DIAS	365 DIAS	<u>365,00</u>	51,28
	RT	7,12	

ROTACION DEL ACTIVO

TOTAL	VENTAS NETAS	<u>21.971.383,97</u>	3,68
	PROMEDIO ACT		
	TOTALES	5.969.589,56	

ROT.CUENTAS POR PAGAR	COSTO DE VENTA	<u>16.388.642,43</u>	9,56
	PROM.CXP	1.714.961,87	

ROT DIAS	365 DIAS	<u>365,00</u>	38,19
	RT	9,56	

**RAZONES DE
RENTABILIDAD**

MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA	<u>255.659,75</u>	1,16%
	VENTAS TOTALES	21.971.383,97	

RENDIMIENTO SOBRE LAS
INVERSIONES

UTILIDAD NETA	<u>255.659,75</u>	2,14%
---------------	-------------------	-------

ACTIVOS TOTALES	11.939.179,12
-----------------	---------------

RENDIMIENTO SOBRE EL
PATRIMONIO

UTILIDAD NETA	<u>255.659,75</u>	13,09%
---------------	-------------------	--------

K DE LOS

ACCIONISTAS	1.952.816,49
-------------	--------------

CICLO DE EFECTIVO

63,01

EVA (VALOR ECONOMICO AGREGADO)

CCPP= DEUDA LARGO PLAZO + PATRIMONIO

CCPP **7.075.589,81**

% DEUDA 5.122.773,32 72,40%
7.075.589,81

% PATRIMONIO 1.952.816,49 27,60%
7.075.589,81

Costo ajuste 7,65%

UTILIDAD ACTIVO NETO 378.919,55

UAIDI 371.954,13

C.OPORTUNIDAD 36.673,93

EVA **335.280,20**

	Estructura	C.cada Fuente	Costo de Ajuste	Ponderacion
Deuda a Largo Pla:	0,72	12%	7,65%	5,54%
Patrimonio	0,28	15%	15%	<u>4,14%</u>
				9,68%

Cubiertas del Ecuador KUBITEC S. A.

Provision Cuentas Incobrables

Análisis Cartera por Antigüedad

Año 2008

Cuentas por Cobrar al año 2008 6.010.552,45
 Provision Contable al año 2008 0,07183374
6.442.312,91

	1 - 3 meses	a 6 meses	a 9 meses	a 12 meses	+ 12 meses	Total Cartera
Cartera de clientes	322.115,65	1.030.770,07	3.221.156,46	1.224.039,45	644.231,29	6.442.312,91
% por antigüedad	5%	16%	50%	19%	10%	100%
% Incobrabilidad	0,50%	1,00%	1,25%	1,75%	80%	
Provision Ctas. I.	1.610,58	10.307,70	40.264,46	21.420,69	515.385,03	588.988,46

Saldo Provision NEC 431.760,46
 Saldo Provision NIIF 588.988,46
 Valor por reconocer en Ctas. Incob. 157.228,00

Saldo Cuentas por Cobrar NIIF **5.853.324,45**

Bibliografía

- Toda la información fue proporcionada por la empresa Cubiertas del Ecuador, la cual brindo gran apoyo para poder hacer realidad mi proyecto.