



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS  
IMPLEMENTADAS EN EMPRESAS DEL SECTOR  
COMERCIAL: ESTUDIO DE CASO.**

Postulante:

**Breny Maribel Santana Balcácer**

Matricula: 2014-1790

Tutor:

**Dr. Juan Tomás Monegro**

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2016

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. FUNDAMENTOS, METODOS Y TECNICAS DE PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Estrategia Financiera.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Antecedentes.....	7
1.1.2 Estrategia: Definición e Importancia.....	8
1.1.3 Estrategia Financiera: Definición y Tipos.....	14
<b>1.2 Planeación Financiera.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Concepto e Importancia.....	17
1.2.2 Procesos de la Planeación Financiera.....	21
1.2.3 Objetivos de la Planeación Financiera.....	25
<b>1.3 Métodos y Procedimientos de la Planeación y Gestión Financiera.....</b>	<b>27</b>
1.3.1 Métodos de la Planeación Financiera.....	27
1.3.2 Procedimientos de la Planeación Financiera.....	28
1.3.3 Pasos de la Planeación Financiera.....	29
<b>1.4 Evaluación Financiera.....</b>	<b>29</b>
1.4.1 Estados Financieros.....	29
1.4.2 Índices Financieros.....	36
1.4.3 Análisis Vertical y Horizontal.....	44
<b>II. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1 Antecedentes y Evolución de la Empresa.....</b>	<b>47</b>
2.1.1 Antecedentes.....	47
2.1.2 Evolución.....	58
2.1.3 Situación Actual.....	55
<b>2.2 Estructura Organizacional y Funcional.....</b>	<b>56</b>
2.2.1 Organigrama General.....	56
2.2.2 Organigrama Departamental.....	57
2.2.3 Descripción de Puestos.....	57
<b>2.3 Elementos de Planeación Estratégica.....</b>	<b>59</b>
2.3.1 Visión.....	59
2.3.2 Misión.....	60

2.3.3 Valores.....	60
<b>2.4 Aproximación del Diagnóstico Administrativo de las Estrategias de Gestión Financiera en una Empresa Comercializadora: Estudio de Caso...</b>	<b>61</b>
2.4.1 Diagnóstico Actual de las Estrategias Financieras Implementadas..	61
2.4.2 Presentación de los Estados Financieros y Análisis Vertical.....	64
2.4.3 Análisis de Índices Financieros.....	68
<b>2.5 Análisis FODA.....</b>	<b>76</b>
2.5.1 ¿Qué es el análisis FODA?.....	76
2.5.2 Fortalezas y Oportunidades.....	77
2.5.3 Debilidades y Amenazas.....	77
<b>III. PROPUESTAS ESTRATEGIAS PARA MEJORARLA CALIDAD DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS IMPLEMENTADAS.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 Síntesis Diagnostica de las Fortalezas y Oportunidades.....</b>	<b>80</b>
3.1.1 Fortaleza.....	80
3.1.2 Oportunidades.....	81
<b>3.2 Síntesis Diagnostica de las Debilidades y Amenazas.....</b>	<b>81</b>
3.2.1 Debilidades.....	81
3.2.2 Amenazas.....	82
<b>3.3 Propuestas Estratégicas para el Mejoramiento de las Estrategias Financieras.....</b>	<b>82</b>
3.3.1 Propuestas para el alto Costo de Venta.....	82
3.3.2 Propuestas para la Dependencia Financiera de Créditos.....	83
3.3.3 Propuestas para el Nivel de Liquidez.....	85
3.3.4 Propuestas para los Márgenes de Beneficio.....	86
3.3.5 Propuestas para Asegurar Inventarios.....	87
<b>3.4 Mecanismos de Implementación para las Propuestas Estratégicas.....</b>	<b>87</b>
3.4.1 Mecanismos de mejora para el alto Costo de Venta.....	87
3.4.2 Mecanismos de mejora para Dependencia Financiera de Créditos..	88
3.4.3 Mecanismos de mejora para el bajo nivel de Liquidez.....	89
3.4.4 Mecanismos de mejora para maximizar Márgenes de Beneficios....	91
3.4.5 Mecanismos de mejora para asegurar el inventario.....	92
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>94</b>



**ANALISIS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS  
IMPLEMENTADAS EN EMPRESAS DEL SECTOR  
COMERCIAL: ESTUDIO DE CASO.**

## Introducción

La administración enfrenta tres interrogantes centrales al evaluar los proyectos comerciales de sus compañías: ¿cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde necesita dirigirse? ¿Cómo debe llegar? Para obtener la respuesta a la pregunta esencial “¿Cuál es la situación actual de la empresa?”, los directivos deben evaluar las condiciones y presiones competitivas de la industria, el desempeño en curso y la posición en el mercado de su empresa, sus puntos fuertes y capacidades propias, y sus debilidades competitivas. Arthur Thomson en su libro “Administración Estratégica” explica que la pregunta “¿Hacia dónde necesita dirigirse ahora?” obliga a los directivos a tomar decisiones sobre el rumbo necesario que deberá tomar la compañía: las necesidades nuevas o diferentes de clientes o grupos de clientes que deben dedicarse a satisfacer, las posiciones del mercado que deben atacarse, los cambios del quehacer comercial que se requiere llevar a cabo. Mientras que la pregunta “¿cómo debe llegar?” desafía a los directivos a que planeen y ejecuten una estrategia capaz de llevar a la empresa en la dirección deseada, aumentar su capacidad comercial y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Enfatizando, el autor antes citado, que dicha estrategia debe estar fundamentada en estudios, ya sean económicos-financieros y/o de mercado, pues estos son los que permitirán orientar dicha estrategia hacia resultados adecuados u óptimos.

En concordancia con lo anterior, Hill, C. en su libro Administración Estratégica, resalta que en el corazón de una estrategia a nivel de negocio es que se encuentra el objetivo de desarrollar un modelo de negocio específico para una empresa. El cual le permitirá a la misma obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en el mercado, y que además le ayude a determinar las necesidades de sus clientes y de todos sus relacionados. Logrando así la supervivencia en la industria donde se desenvuelve y obteniendo niveles de beneficios óptimos. Pero nada de lo anterior es posible si los directivos no conocen la administración financiera. Incluso Brigham y Besley, en su libro Fundamentos de Administración Financiera resaltan que es “esencial conocer los conceptos financieros al emprender un negocio, pues esto es lo que le garantizará su supervivencia”.

Sin embargo, a pesar de la importancia de lo anterior explicado, a nivel mundial y en una alta proporción en los países en desarrollo, especialmente en los directivos de

las pequeñas y medianas empresas, existe un desconocimiento de la administración financiera y las consecuencias que trae consigo que se tomen decisiones al margen del contexto financiero.

Por eso se evidencia en el país una gran cantidad de empresas con problemas de liquidez, endeudamiento, y hasta algunas que han tenido que cerrar o desaparecer del mercado, porque la operatividad del negocio se hace insostenible, debido a problemas financieros; como impagos a proveedores, deficiente gestión de cobros que provoca altos niveles de deuda. Igualmente, deficiente manejo o gestión del inventario que tiene como consecuencia costos excesivos de mantenimiento y ordenamiento. De igual forma, altos costos de venta y gastos, que provocan que la empresa perciba márgenes muy reducidos e incluso pérdidas, es decir que no recuperan ni la inversión hecha, entre otras situaciones.

Muestra de lo expresado, es que en la organización objeto de este estudio, empresa dedicada a la compra y venta de productos alimenticios, al por mayor y al por menor, las decisiones de los directivos se han tomado sin ningún análisis económico-financiero que las sustenten. Por tal razón, en vez de las estrategias financieras ejecutadas contribuir a su bienestar han provocado dificultades en la operatividad del negocio.

La empresa analizada recibió el financiamiento de una entidad bancaria para invertir en inventario debido a la contratación que se tendría en el año 2012 de la marca exclusiva de GATORADE. A pesar de que en ese momento ya no presentaban sanos niveles de liquidez, sus directivos tomaron el financiamiento citado. Tal situación, ha provocado que la empresa incumpla con sus obligaciones financieras en el tiempo estipulado por los acreedores. Y es que sus niveles de liquidez se vieron afectados, pues aunque sus activos corrientes son mayores que sus pasivos corrientes, los inventarios representan más de un 50% de los primeros. Y como es conocido, los inventarios son las partidas menos liquidas de este rubro contable. Por tal razón, han tenido que tomar nuevos financiamientos. En consecuencia, las utilidades, la rentabilidad y el capital trabajo se han visto afectados también por tales decisiones, muestra de esto es que aunque las ventas son ascendentes, sus márgenes de utilidad muestran niveles por debajo de un 1%, es decir la empresa no está ganando por cada peso de ingreso ni un peso de beneficio, a pesar de tener un volumen de ventas por encima de RD\$1,000,000,000.00. Es importante resaltar que

también estos atrasos han afectado la reputación crediticia de la empresa, muestra de esto, es que en el año 2014, el banco postergó una solicitud de crédito sometida por la misma. Es por todo lo anteriormente expuesto que surge la interrogante:

¿Qué Estrategias Financieras han sido implementadas en la Empresa y cuáles han sido los resultados?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, se plantearon las siguientes sub-preguntas:

- ¿Qué es una estrategia financiera? ¿Cuál es la importancia de la misma en el cumplimiento de los objetivos corporativos de un negocio?
- ¿Cómo se encuentra a nivel financiero la empresa objeto de estudio?
- ¿Qué acciones se pueden sugerir para promover mejores resultados al implementar las estrategias financieras implementadas?

De estas interrogantes se derivaron los siguientes objetivos específicos que orientaron el desarrollo de la investigación:

1. Investigar los aspectos generales en torno a la estrategia financiera, tales como: origen, definición, tipos, importancia en la toma de decisiones, entre otros puntos.
2. Evaluar las estrategias financieras de la empresa objeto de estudio.
3. Sugerir acciones que permitan mejorar los resultados obtenidos con las estrategias financieras implementadas.

Para la obtención de las informaciones que permitirían dar respuestas a estos objetivos se llevaron a cabo los procesos metodológicos siguientes:

En lo que se refiere a los *Tipos de Investigación*, el estudio debido a su naturaleza, recayó en los tipos *Descriptivos y Explicativos*. Fue descriptivo porque se requirió destacar los elementos esenciales que definen la situación financiera de una organización. Y este tipo de estudio, como explica Bernal Torres, en su libro *Metodología de la Investigación*, son los que su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Por otro lado, fue explicativo debido a que la investigación tuvo el propósito de indagar que estrategias han sido las causantes de los problemas financieros actuales de la organización analizada. Y es como refiere el autor citado, los estudios de este tipo, son los que su enfoque se centra en determinar los

orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer porque suceden ciertos hechos.

Por otro lado, en lo que se refiere al *Diseño de la investigación*, que es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

La presente investigación se considera como no experimental, ya que se observaran los fenómenos tal como ocurren, sin intervenir en su desarrollo. Pues en el estudio se describen las diversas acciones estratégicas implementadas, así como también las consecuencias de estas en la situación financiera de la empresa.

Los *tipos de datos* recolectados fueron los siguientes:

- ✓ *Datos Primarios*: obtenidos por las observaciones y entrevistas realizadas en la empresa.

- ✓ *Datos Secundarios*: estos estuvieron constituidos por los fundamentos teóricos sobre el tema, los cuales fueron obtenidos a través de la revisión de libros, revistas, folletos, páginas web, entre otras fuentes, que contuvieron información relativa al tema focal de este estudio.

En lo que respecta al Método, se aplicaron el *Descriptivo, Analítico y Deductivo*, El primero, porque se necesitó detallar todas las estrategias ejecutadas. El segundo método, se empleó para comprobar como las estrategias referidas han impactado en la empresa. Mientras, que el deductivo, permitió dar orden a las ideas planteadas, pues se partió de premisas generales (fundamentos teóricos en torno a las estrategias financieras y su planificación) hasta arribar a premisas particulares (analizar como las estrategias implementadas han afectado la situación financiera de la empresa objeto de estudio). De ahí, el orden de los capítulos.

En el primer capítulo, en donde se presentan varias secciones desglosando los aspectos generales en torno a las estrategias financieras, como son: origen, definición, importancia, pasos, entre otros. Continuando con una segunda sección en la que se exponen informaciones relacionadas con la planeación financiera, en la cual se abarcan sus objetivos y procesos. Una tercera sección sobre evaluación financiera en la cual se definen lo que son estados financieros, y los métodos principales que permiten la misma, como son el cálculo de índices financieros y los análisis tanto vertical como horizontal.

En el segundo capítulo que tuvo como finalidad evaluar las estrategias financieras de la empresa objeto de estudio e identificar el efecto de estas en su situación financiera actual. El mismo conto con varias secciones. En la primera se tratan los antecedentes y evolución de la misma. Luego se muestran y define la estructura funcional. Y en una tercera sección se expone el diagnóstico de las estrategias que son implementadas por la entidad y para finalizar, en una última sección se realiza un análisis FODA, en donde se identifican sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Finalmente, en el tercer capítulo se recomiendan acciones, a partir de las debilidades encontradas, que permitan mejorar la deteriorada situación financiera de la empresa analizada. Detallando en el mismo, diversos mecanismos para la implementación de dichas propuestas; y así convertir esas debilidades en fortalezas. Después de abarcar todos los puntos antes expuestos se concluye que la empresa objeto de estudio debido a estrategias tomadas sin una planificación financiera previa presenta situaciones en el área de sus finanzas, específicamente en su liquidez, nivel de endeudamiento y márgenes de beneficio. Se recomienda las siguientes propuestas:

- Realizar una reestructuración de los proveedores, a fin de evaluar cual ofrece mejores precios. El costo de venta es uno de los rubros de mayor impacto en la empresa, ya que este absorbe más del 90% de las ventas realizadas en un periodo. Por otro lado, optimizar el stock de inventarios, con el objetivo de tener disponible lo necesario para la venta. Según el histórico la empresa concluye con un alto inventario, lo que hace que incurra en gastos innecesarios, que se pueden mitigar con procesos eficientes.
- Establecer una estructura de capital que le ayude a reducir el costo ponderado de capital y llevar a cabo estrategias de financiamiento mixta. La estructura optima de capital es 50/50, pero la empresa objeto de estudio está lejos de esta teoría, ya que el nivel de deuda es tan elevado, sobrepasando el 60%.
- Hacer previsión del efectivo y utilizar los fondos para actividades propias de la empresa. En ocasiones, el dinero que se espera sea utilizado para alguna operación de la empresa se debe destinar a otras actividades que son exigidas por el o los dueños directamente, sin tomar en cuenta las consecuencias negativas que trae esto a la empresa.



**CAPITULO I**

**FUNDAMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS**

**DE PLANEACION ESTRATÉGICA FINANCIERA**

**DE LAS EMPRESAS**

## **CAPITULO I. FUNDAMENTOS, METODOS Y TECNICAS DE PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS.**

Investigar los aspectos generales en torno a la estrategia financiera, tales como: origen, definición, tipos, importancia en la toma de decisiones, entre otros puntos es el primer objetivo de este capítulo el cual está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se define el concepto estrategia, sus antecedentes, así como los tipos existentes de esta.

También, se detalla que es la planeación financiera y su importancia en los negocios. De igual forma se explican los procesos ejecutados para lograr implementarla. Finalmente, se aborda la conceptualización del término evaluación financiera, describiendo de esta los diferentes análisis financieros que se realizan en la actualidad para conocer la posición financiera de una organización.

### **1.1 Estrategia Financiera.**

#### **1.1.1 Antecedentes de la estrategia.**

"*Estrategia*" es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un primer magistrado o a una máxima autoridad militar. Durante los dos milenios siguientes, los perfeccionamientos del concepto de estrategia siguieron centrándose en interpretaciones castrenses.

El intento de síntesis de Carl von Clausewitz, en la primera mitad del siglo XIX, es un ejemplo notable; este escribió que mientras "las tácticas... (Implican) el uso de fuerzas armadas en el combate, la estrategia (es) el uso de los combates para el propósito de la guerra". Sin embargo, la adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocio tuvo que esperar hasta la segunda Revolución Industrial, que comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, pero que en realidad no tuvo un fuerte impacto sino hasta el siglo XX.

La primera Revolución Industrial (que se extendió de mediados del siglo XVIII a mediados del XIX) no tuvo mucha influencia sobre el pensamiento o comportamiento estratégico. Este fracaso puede atribuirse a la inferencia de que, si bien este periodo estuvo marcado por una intensa competencia entre empresas

industriales, virtualmente todas ellas carecían del poder para influir en los resultados de los mercados, en algún grado de importancia.<sup>1</sup>

La necesidad de un pensamiento estratégico explícito fue articulado primero por los administradores de alto nivel de las compañías referidas en el anterior párrafo. Algunos ejemplos que se pueden citar, es en primer lugar el de Alfred Sloan, el director general de General Motors desde el año 1923 hasta el año 1946, quien ideó una estrategia exitosa que se fundamentó en la percepción de las fuerzas y debilidades de su principal competidor, la Ford Motor Company, y que puso por escrito cuando se retiró.

En segundo lugar se encuentra el de Chester Barnard, en los años treinta, quien era un ejecutivo de New Jersey Bell. Este argumentaba que los gerentes deberían prestar especial atención a los “factores estratégicos” que dependen de la “acción personal u organizacional”. Y así se podría citar innumerables ejemplos de directivos de grandes empresas que tuvieron una visión a priori de la necesidad de trazar planes estratégicos que le permitiesen competir en unos mercados marcadamente competitivos.

### **1.1.2 Estrategia. Definición e Importancia.**

Es difícil imaginar hoy una conversación de negocios que no incluya la palabra “*estrategia*”. Su uso frecuente parecería indicar que el término “estrategia” no presenta ambigüedades y que su significado es bien comprendido por todos. Pero, lamentablemente, no es así, resalta Cornelis Kluyver.

Este afirma que mucho de lo que lleva este nombre poco tiene que ver con la estrategia; aunque se ha realizado una alta cantidad de intentos por brindar una definición simple y descriptiva de estrategia, su complejidad y sutileza lo impiden.

Sin embargo, existe una coincidencia importante con respecto a sus principales dimensiones. La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias de las que se quiere participar, cuales son los productos y servicios que se desea ofrecer y como asignar los recursos corporativos

---

<sup>1</sup>Ghemawat, Pankaj. *La Estrategia en el Panorama del Negocio, Textos y Casos*. (1ra. Edición). Pearson Educación. (2000). Pág.2-3.

para lograr esa ventaja sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente.<sup>2</sup>

No obstante, otros autores si han podido brindar un concepto claro del término estrategia, como Thompson Arthur quien resalta que este es un “conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”.<sup>3</sup>

De igual forma, otro autor explica que la estrategia es “la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa”<sup>4</sup>. Esta definición según refiere Carrión Maroto, enfoca la estrategia como un cambio que permite lograr la creación de ventajas competitivas, idea común a la planteada por Thompson.

Es válido aclarar que el concepto de ventaja competitiva denota o se refiere “a la superioridad que distingue a la organización, es decir, su valor distintivo”<sup>5</sup>. De igual forma, Porter explica que la estrategia realmente no es tratar de que la compañía sea la mejor en la industria en la que opera sino lograr ser diferente; y que esa diferencia permita superar a las demás empresas al tener una ventaja competitiva sostenible<sup>6</sup>.

Otro autor explica que la *estrategia*, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuada ayuda a instaurar el orden de las operaciones; y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización; con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001). Pág.4-5.

<sup>3</sup> Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J. *Administración Estratégica, Textos y casos*. (13va Edición) México, McGraw Hill. (2004). Pág.9

<sup>4</sup> Carrión Maroto, J. *Estrategia: De la Visión a la Acción*. Madrid. ESIC Editorial. (2007). Pág. 26.

<sup>5</sup> Robbins, S.P. & Coulter, M. *Administración*. 10a. Edición. Pearson Educación. México. (2005). Pág. 191.

<sup>6</sup> Carrión Maroto, J. *Estrategia: De la Visión a la Acción*. Madrid. ESIC Editorial. (2007). Pág. 26.

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. *El Proceso Estratégico, conceptos contextos y casos*. 2da. Edición. Prentice Hall. (1993). Pág.5.

Es importante explicar que la gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatibles con la maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa (accionistas, clientes, proveedores, comunidad, gobierno), objetivo que en el largo plazo debe conducir a esa maximización del valor, y que frecuentemente se convierte en el propósito no sólo del gerente financiero sino también del gerente general.

Trazar una estrategia tiene un claro *propósito*, es más que pintar una visión para el futuro: este “*señala el deseo de ganar*”. Orienta a la organización hacia los objetivos competitivos clave y brinda metas claras sobre las capacidades a desarrollar, los recursos que deben aprovecharse y los segmentos en los que es necesario concentrarse. También sirve como recordatorio de que el verdadero pensamiento estratégico tiene un enfoque hacia el largo plazo.

En otro sentido, el *alcance* refleja de que las estrategias exitosas se desarrollaron en torno de lo que se puede ser y también de lo que es. En definitiva, toda empresa debe crear una estructura en la que los recursos y oportunidades sean compatibles.

La pregunta es dentro de que marco de tiempo: si es demasiado estrecho, se pone el énfasis en la compatibilidad y no en el alcance, en la asignación de los recursos y no en obtener más valores de los recursos existentes; en cambio, el uno de un horizonte de tiempo demasiado extenso crea un nivel inaceptable de incertidumbre y amenaza con convertir a los objetivos del alcance en metas no realistas.<sup>8</sup>

La estrategia es importante porque existe un vínculo comprobado entre las opciones estratégicas de una empresa y su desempeño en el largo plazo. Las compañías exitosas diseñan su estrategia, su estructura y sus procesos para satisfacer las demandas de su entorno y aprovechar sus capacidades y habilidad centrales para alcanzar la ventaja competitiva.

Diseñar una estrategia eficaz es una tarea difícil: requiere tanto el análisis como la síntesis y, por lo tanto, es un acto analítico y creativo a la vez. Las estrategias sólidas están arraigadas en la comprensión profunda de que es lo que valoran los

---

<sup>8</sup> De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001). Pág.17.

clientes actuales y potenciales, como se desarrollan los mercados, como opera la competencia y como habrán de cambiar esos elementos. También deben de reflejar un claro propósito estratégico y la innovación competitiva.<sup>9</sup>

La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonable es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.

Para ganar en el mercado se requiere de una estrategia bien concebida y oportuna, por lo general caracterizada por ofensivas estratégicas que dejen obsoletos y encajonados a sus rivales y aseguren una ventaja competitiva sustentable, y después usar esta ventaja de mercado para lograr un mejor desempeño financiero.

En segundo lugar, explica Thompson, es posible que una empresa centrada en la estrategia como “algo” secundario y se concentre en otras cosas. No puede soslayarse que la calidad de la elaboración y ejecución de la estrategia administración tiene un efecto muy positivo en el aumento de los ingresos, las ganancias y el rendimiento de la inversión.

Una empresa que carezca de dirección clara, con objetivos de desempeño ambiguo o poco existente, una estrategia confusa o equivocada clara o que no la ejecute de manera adecuada es una empresa con un desempeño financiero mediocre.

En contraste, cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa es dirigida por los directivos de alta gerencia, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencia y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente.<sup>10</sup> Por otro lado, es importante explicar que las estrategias son formuladas en base a tres niveles que coinciden con la jerarquización de la organización. Estos *niveles* son:

---

<sup>9</sup> De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001). Pág.5.

<sup>10</sup> Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J. *Administración Estratégica, Textos y casos*. (15va Edición) México, McGraw Hill. (2004). Pág.15.

- *El nivel corporativo.* Estas según resalta Robbins & Coulter en su libro *Administración*, refiere que estas tienen la finalidad de definir en qué negocios la empresa quiere competir. Explicando que la misma refleja la dirección en las que se fundamentan las decisiones y funciones de las diferentes unidades de negocio de la organización. Este autor expone que existen tres (3) principales estrategias corporativas, las cuales son:

- ✓ *Crecimiento:* esta estrategia tiene la finalidad de aumentar las operaciones dentro de la organización con miras a favorecer el incremento en el número de productos que oferta la misma o en los mercados a los cuales la empresa dirige sus esfuerzos. En estas se incluyen, integración horizontal (que es crecer a través de la unión de empresas dentro de la misma industria); integración vertical (igual que la horizontal, pero la unión es con empresas que permitan favorecer el control de los insumos, si es hacia atrás, o de los productos, si es hacia adelante). También, la diversificación relacionada o no relacionada. En la primera la empresa compra compañías de sectores de industrias diferentes pero afines; y en la segunda, la organización se une con empresas no afines.

- ✓ *Estabilidad:* esta se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. La misma es útil en mercados de bajo crecimiento o ningunos.

- ✓ *Renovación:* estas responden a la decisión de corregir las deficiencias de la organización que han tenido como consecuencia la reducción de su desempeño; y por ende de su rentabilidad. Robbins & Coulter señalan que existen dos tipos principales, las de atrincheramiento, que se ejecuta en situaciones donde el problema no es grave; contrario a las de ajustes, que se implementan cuando la situación presenta un alto nivel de gravedad.<sup>11</sup>

- *El nivel de la unidad de negocios.* Una empresa que cuenta con un solo producto o servicio, el principal desafío de la gerencia es decir que producto o servicio ofrecer, como fabricarlo o crearlo, y como llevarlo al mercado.<sup>12</sup> De igual forma, Robbins & Coulter en su libro *Administración*, resalta que si la organización es grande requerirá que cada división tenga una estrategia específica, pero que

---

<sup>11</sup> Robbins, S.P. & Coulter, M. *Administración*. 10a. Edición. Pearson Educación. México. (2005). Pág.188.

<sup>12</sup>De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001). Pág.10-11.

responda a las corporativas. Entre las diferentes estrategias de esta índole se pueden mencionar las sugeridas por Porter (1980), las cuales son:

✓ Liderazgo de Costos: estas tienen la finalidad de lograr ventaja competitiva a través de lograr reducciones en costos, no solo en la producción, sino en marketing y en otras áreas operativas.

✓ *Diferenciación*: El propósito de este tipo de estrategia es lograr que los productos y/o servicios ofertados por la organización sean apreciados por sus clientes, obteniendo para esto un elemento diferenciador.

✓ *Estrategia de Enfoque*: Porter refiere que las dos anteriores tienen la finalidad de favorecer la obtención de la empresa de una ventaja sostenible frente a sus competidores. Mientras que esta promulga la selección de un segmento estrecho y la atención del mismo.

- *El nivel funcional*. Son dominios limitados, como marketing, investigación, y desarrollo, tecnología, etc. Todas componen lo que conocemos como management estratégico, es decir, la totalidad de procesos de gestión utilizados para diseñar y orientar el futuro de la empresa.<sup>13</sup> Otra definición sobre el nivel funcional nos la proporciona Francés, quien las explica como el conjunto de actividades que debe realizar cada unidad funcional de la organización, en concordancia con las competencias específicas de las mismas y acorde a la vez con la estrategia corporativa y de negocio trazada por la organización.

Por último, al trazar o formular una estrategia, para que esta sea exitosa los directivos deben hacerse los cuestionamientos siguientes:

- ¿Cómo se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como calificadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos del ambiente externo de la empresa. Al mismo tiempo debe acoplarse a las fuerzas y debilidades, competencias y capacidades competitivas de la empresa, es probable que genere menores resultados comerciales que los que serían posibles en otras circunstancias.

---

<sup>13</sup> De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001). Pág.10-11.

- ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva permanente? Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva que la estrategia ayude a lograr, más poderosa y atractiva será.

- ¿La estrategia genera un mejor desempeño? Una buena estrategia impulsa el desempeño de la empresa. Hay dos clases de mejoras en el desempeño que indican la mayor parte de la naturaleza de una estrategia: a) aumento en la rentabilidad y en la fortaleza de las finanzas, y b) aumento en la fortaleza competitiva y posición en el mercado.<sup>14</sup>

En síntesis, las estrategias ayudan a que la organización obtenga los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y la preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se ajustan mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Por último, un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos y rentables sobre la inversión.<sup>15</sup>

### **1.1.3 Estrategias Financieras. Definición y Tipos.**

Las estrategias financieras son decisiones en planeación y control de alto nivel; las mismas, según resalta Sánchez Viloría son de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.

---

<sup>14</sup> Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J. *Administración Estratégica, Textos y casos*. (15va Edición) México, McGraw Hill. (2008). Pág.13.

<sup>15</sup> Sainz de Vicuña Ancín, J. M. *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid, España: ESIC Editorial. (2000). Pág.

Dichas decisiones son tomadas, como se explicó anteriormente, por la más alta autoridad, dentro de la organización de la empresa, ya que el “consejo de administración”, o bien, por el “gerente general” denominado también “presidente”, o por la “comisión ejecutora del consejo”, entre otras.

Las estrategias financieras se refieren a la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones de negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.<sup>16</sup>

Las estrategias a nivel financiero pueden ser enfocadas a largo plazo o a corto plazo, según el periodo de retribución de las ganancias de capital obtenidas o recuperación de la inversión. Estas se describen en los siguientes párrafos:

- *Estrategias Financieras a Largo Plazo:*

- ✓ *Sobre la Inversión:* Generalmente, cuando la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. Otra forma obedece a la estrategia de *invertir los excedentes financieros* de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

- ✓ *Sobre la estructura financiera:* La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de inversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como

---

<sup>16</sup> Sánchez Vilorio, Samuel Alonso. *Estrategias Financieras*. Obtenido en <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd> de fecha 04 junio 2012. Consultado el 15 de febrero del año 2016.

consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

✓ *Sobre la retención y/o reparto de utilidades.* Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre lo que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

- *Estrategias Financieras a Corto Plazo:*

✓ *Sobre el capital de trabajo:* El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de estos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

✓ *Sobre el financiamiento corriente:* El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente, se presenta de forma explícita o no.

✓ *Sobre la gestión del efectivo:* Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, refiere Sánchez Vilorio, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Acelerar los cobros tanto sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.<sup>17</sup>

## **1.2 Planeación Financiera**

### **1.2.1 Concepto e Importancia**

La aplicación coherente del proceso de planeación es el punto de partida de la actividad de administrar. Sin embargo, esto aún no ha sido valorado en este entorno por los responsables de determinar los caminos futuros de las organizaciones, quizás porque las operaciones diarias absorben todo el tiempo que dedican los gerentes a su trabajo sin dar cavidad a la planeación. No obstante se debe señalar la importancia de establecer por anticipado la clase de negocio que se desea.

Asimismo resalta que por estas razones la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Pues la misma establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende, en gran parte, de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos. Así, se subraya la necesidad de planearlo con anterioridad.

Alfonso Castro, en su libro *Planeación Financiera Estratégica* define la planeación como una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Este a su vez, explica una serie de pasos que se deben llevar a cabo para obtener como resultado final la planeación, los cuales son enumerados de la siguiente forma:

1. Detección de la oportunidad.

---

<sup>17</sup> Sánchez Viloría, Samuel Alonso. *Estrategias Financieras*. Obtenido en <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd> de fecha 04 junio 2012. Consultado el 15 de febrero del año 2016.

2. Establecimiento de objetivos y metas.
3. Consideración de las premisas de planeación.
4. Identificación de alternativas
5. Elaboración de planes de apoyo.
6. Expresión numérica de los planes de apoyo.
7. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos.<sup>18</sup>

Estos son explicados por Ortega Castro para llevar un orden al momento de la elaboración de un plan financiero en las empresas, quien resalta a su vez que este es una proyección futura de lo que se quiere lograr. No obstante a los pasos sugeridos, también nos proporciona una serie de beneficios que son obtenidos por la entidad al momento de planear, entre estos están:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos.
- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un deseo de lograr y mejorar las cosas,
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones y evita empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

Un punto importante a resaltar relacionado con este subtema es el del autor Michael Brooke en su libro *“El Ejecutivo Visionario”* quien explica que durante el proceso de planeación es necesario integrar y reunir tres elementos diferentes pero que, están interrelacionados, los cuales son:

---

<sup>18</sup> Ortega Castro, Alfonso L. *Planeación Financiera Estratégica*. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. (2008). Pág.6-7

- *Planeación Estratégica*: se enfoca en objetivos amplios de políticas que definen la visión y la misión para garantizar que los métodos tomen en cuenta el entorno interno y externo.

- *Planeación Financiera y Comercial*: permite que la misión y la visión se logren a través de la viabilidad financiera sostenida y garantizar recursos valiosos para cumplir con los objetivos de la política.

- *Planeación Operativa y de Recursos*: desarrolla objetivos a corto y mediano plazo y los mecanismos para alcanzarlos, incluyendo el desarrollo de sistemas que:

- ✓ Establezcan metas realistas.
- ✓ Garanticen las prioridades adecuadas de los programas de trabajo.
- ✓ Resuelvan los conflictos de recursos.
- ✓ Cumplan con los objetivos en la forma más efectiva y eficiente posible.<sup>19</sup>

Después de haber definido el concepto de planeación desde la perspectiva de diferentes autores, es importante explicar el concepto de la *Planeación Financiera*. Según el autor Ross Westerfield, la planeación financiera es la forma en que se alcancen las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es la declaración de lo que se va a hacer en el futuro. La mayoría de las decisiones tienen tiempos de ejecución largos, lo cual significa que su instrumentación tarda mucho tiempo. Debido al nivel de incertidumbre de este mundo, es primordial que las decisiones se tomen anticipándose a su realización. El mismo nos cita el siguiente ejemplo; si una empresa quiere construir una fábrica en 2015, tal vez deba pensar en los contratistas en 2013 o incluso antes.<sup>20</sup>

De igual forma los autores Douglas Emery & John Finnerty en su libro titulado "*Administración Financiera Corporativa*", explican el concepto de *planeación financiera* como un programa detallado para el futuro de una empresa. Destacando que esta es necesaria en las empresas por diversas razones, con esta se:

- Establecen las metas de la empresa.
- Eligen las estrategias de operación y financieras.

---

<sup>19</sup> Brooke, Michael Z. *El Ejecutivo Visionario*. 1ra. Edición. MC Graw Hill. (2000). Pág.51-52.

<sup>20</sup> Westerfield Jordan, Ross. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Décima edición. Mc Graw Hill. México. (2001). Pág.80.

- Pronostican los resultados de la operación contra los cuales supervisar y evaluar el desempeño.
- Crean planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas. Una buena planeación financiera abarca todas las partes de la empresa y sus políticas y decisiones acerca de aspectos tales como liquidez, capital de trabajo, inventarios, proyectos de inversión, estructura de capital y dividendos.

Después de haber explicado porque son necesarias las estrategias financieras es oportuno resaltar que una empresa no debe reaccionar simplemente a los acontecimientos conforme estos se van presentando, sino que debe estar preparada para enfrentar con rapidez y en forma eficaz los desarrollos tanto favorables como desfavorables. De estos las fuerzas competitivas en los mercados de capital, y en otros mercados, hace que resulte difícil encontrar decisiones con un Valor Presente Neto (VPN) positivo. Sin embargo, los errores y una planeación deficiente hace que los resultados con un Valor Presente Neto (VPN) negativo sean una posibilidad que siempre este presente.<sup>21</sup>

Según Alonso Castro la *planeación financiera* es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.<sup>22</sup>

Otro concepto importante a definir en este trabajo de investigación es la *planeación financiera estratégica*. El autor antes citado la define como una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una entidad, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación financiera estratégica implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es la planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Con la misma se realiza un análisis del

---

<sup>21</sup> Emery, Douglas R. / Finnerty, John D. *Administración Financiera Corporativa*. 1ra. Edición. Pearson Educación. (2000). Pág. 687.

<sup>22</sup> Ortega Castro, Alfonso L. *Planeación Financiera Estratégica*. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. (2008). Pág.192.

entorno y de los recursos que le permitirán a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.<sup>23</sup>

### **1.2.2 Proceso de la Planeación Financiera**

Los autores Chad Zutter y Lawrence en su libro titulado “*Principios de Administración Financiera*” explican que la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración del estado pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen.

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía. Los autores ya mencionados clasifican la planeación financiera en dos tipos; planes financieros a largo plazo y planes financieros a corto plazo.

#### *Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)*

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efectivo anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresa que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral que, junto con los planes de producción y marketing, conducen a la empresa hacia metas

---

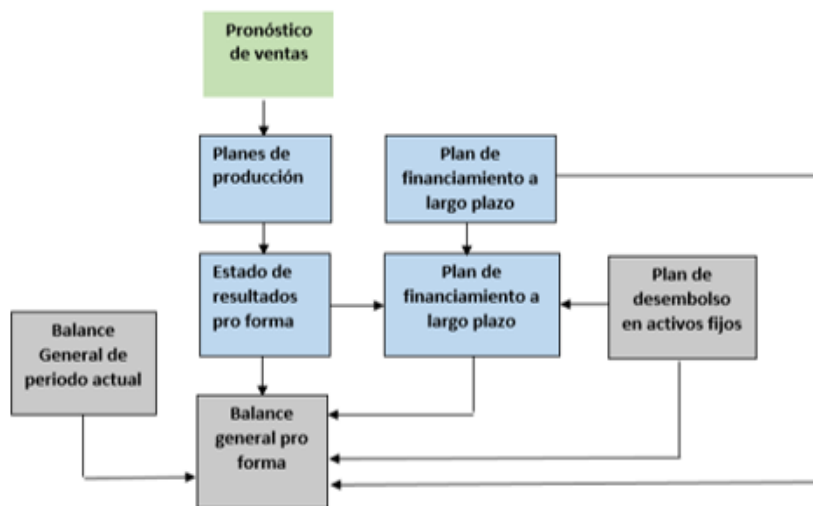
<sup>23</sup> Ortega Castro, Alfonso L. *Planeación Financiera Estratégica*. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. (2008). Pág.199-200.

estratégicas. Esos planes a largo plazo incluye los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos la conclusión de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Cabe destacar que estos planes reciben el apoyo de una serie de presupuestos anuales.

*Planes Financieros de Corto Plazo (Operativos)*

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja, y los estados financieros pro forma. Este tipo de planeación inicia con el pronóstico de las ventas.<sup>24</sup>

Figura 1. Planeación Financiera a Corto Plazo.



Fuente: Zutter, Chad J. / Gitman, Lawrence J. *Principios de Administración Financiera*. Decimosegunda edición. PEARSON Educación, México. (2012). Pág.118.

Es importante aclarar que existen algunas diferencias entre el proceso de planificación a largo plazo y a corto:

<sup>24</sup> Zutter, Chad J. / Gitman, Lawrence J. *Principios de Administración Financiera*. Decimosegunda edición. PEARSON Educación, México. (2012). Pág. 117-118.

- La planificación a largo plazo es a más de un año mientras que la planificación a corto plazo es a un año (normalmente con un desglose mensual).
- La finalidad de la planificación a largo plazo es establecer objetivos cuantitativos a largo plazo mientras que el objetivo de la planificación a corto plazo es establecer objetivos cuantitativos a corto plazo.
- La planificación a largo plazo normalmente la realiza la alta dirección de una empresa mientras que en la planificación a corto plazo intervienen también las direcciones departamentales.
- La planificación a largo plazo es más compleja que la de corto plazo dado que cuando se habla de previsiones a más de un año, la empresa se ve muy condicionada por la evolución de la competencia, del sector y de la economía en general por lo que intervienen muchas más variables que en la planificación a corto plazo.
- Para establecer una planificación a largo plazo es necesario poseer una gran cantidad de información externa a la empresa. En cambio para elaborar una planificación a corto plazo, la empresa se basa regularmente en información interna.<sup>25</sup>

Por otro lado, Douglas Emery & John Finnerty explican dos formas de generar ideas mediante la planeación financiera; (1) proceso de abajo hacia arriba y (2) proceso de arriba hacia abajo. El primero inicia con un nivel del producto o de la producción y asciende a través de los niveles de la planta y la división, hasta llegar a la alta dirección. En cada nivel se añade, se modifica o se eliminan ciertas ideas. Los directivos en los niveles sucesivamente más altos, que se encuentran en una posición en la que tienen una perspectiva más amplia, deben poder ver ciertas cosas que no quedan aparente para los niveles inferiores. Los niveles más altos de la gerencia también pueden proponer combinaciones eficientes o eliminaciones que es improbable que sugieran los empleados afectados.

Un segundo proceso de planeación es el de arriba hacia abajo el cual comienza con la alta dirección de la empresa y sus planes y sus metas estratégicos y desciende

---

<sup>25</sup> Mazón, Fernando. Olsina, Frances y Aguilá, Santiago. *Finanzas: De la Planificación a Largo Plazo a la Gestión Diaria de la Tesorería*. 2da. Edición. ASSET. (2000). Pág.60-61.

hasta los niveles inferiores de la organización. La alta dirección toma las decisiones estratégicas. A menudo estas crean, incrementan, reducen o eliminan aspectos tales como productos, divisiones y esfuerzos de marketing internacional de la empresa. Los gerentes describen como se pondrán en práctica las decisiones estratégicas. En cada nivel administrativo sucesivo más abajo las acciones requeridas se vuelven más específicas.

Todo proceso contiene actividades a desarrollar en el cual deben integrarse fases del mismo, en este caso Douglas & Emery explican tres fases sobre la planeación financiera en su libro titulado "*Administración Financiera Corporativa*", las cuales son:

- 1ra. Fase: Formulación del plan.
- 2da. Fase: Implementación del plan.
- 3ra. Fase: Evaluación del desempeño.

La participación en las tres fases depende del papel específico del gerente. Por ejemplo, los vendedores pueden tener puntos de vista especiales de los pronósticos de marketing y los ingenieros pueden tener un conocimiento especial del desarrollo de los estimados del costo. Un plan financiero se debe formular utilizando las clases de procesos de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

En la segunda fase, *implementación del plan*, nos define que se utilizan presupuestos con objetivos específicos, asignación de recursos y políticas operativas, con el fin de esclarecer las responsabilidades de cada gerente, quien debe contribuir al cumplimiento de las metas de la empresa. Durante la implementación las circunstancias cambian y las oportunidades evolucionan. Una empresa debe alterar sus planes para adaptarse y aprovechar las circunstancias cambiantes.

En la última fase nombrada *evaluación del desempeño*, la empresa compara su desempeño en general con el plan financiero. Se evalúa a los gerentes y a sus unidades en término de que tan bien se compara su desempeño con los objetivos. En este proceso, se toman en consideración las condiciones que realmente prevalecieron, que pueden ser muy diferentes de las esperadas y pronosticadas.

### 1.2.3 Objetivos de la Planeación Financiera

Uno de los factores de éxito de cualquier empresa se encuentra en la formulación de una estrategia que le permita saber hacia dónde va. Esta estrategia se basa en la formulación de unos objetivos a largo plazo. Estos objetivos a largo plazo están condicionados por la situación actual de la empresa (en términos de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financieras, recursos humanos y materiales, etc.), por el análisis de la evolución prevista de la situación interna de la empresa (recursos humanos y materiales, políticas comerciales y financieras, posicionamiento de mercado, fuentes de ventaja competitiva, etc.). Estos objetivos a largo plazo normalmente son elaborados por la alta dirección de la empresa. Explican los autores del libro titulado *“Finanzas: De la Planificación a Largo Plazo a la Gestión Diaria de la Tesorería”*, Fernando Mazón; Frances Olsina y Santiago Aguila.

Los objetivos que se plantea en una empresa a largo plazo pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Entre los ejemplos citados por los autores acerca de objetivos cualitativos podrían ser; conseguir un elevado grado de notoriedad ante sus clientes, la consecución de certificaciones de calidad en el servicio, entre otros. El logro de dichos objetivos suele depender de los procesos seguidos por departamentos como marketing en el primer caso y de los departamentos implicados en el servicio al cliente, en el segundo. No obstante, en la mayoría de empresas muchos de los objetivos a largo plazo que se plantean suelen ser cuantitativos. La planificación financiera a corto plazo se traduce en los presupuestos anuales. Los presupuestos permiten efectuar previsiones correspondientes al primer año de estudio de viabilidad o de un plan financiero.

La consecución de una elevada rentabilidad para los accionistas, la generación de liquidez o de un elevado volumen de ventas o beneficios suelen ser objetivos cuantitativos habitualmente planteados. En cualquier caso, si la empresa pretende seguir estos objetivos a largo plazo es necesario que planifique sus actividades, que las acciones de los integrantes de los diferentes departamentos se orienten a la consecución de estos objetivos. En el caso de la consecución de un alto grado de notoriedad será el departamento de marketing principalmente el que tenga que orientar sus acciones en los próximos años al logro de este objetivo. Por lo que

respecta a la consecución de certificaciones de calidad en el servicio serán los departamentos implicados en este objetivo lo que encaminen sus acciones futuras al logro del mismo, resalta los autores antes citados. A continuación se explica la relación existente entre estrategia y planificación, ya que ambos términos depende uno del otro, o mejor dicho, uno le da paso al otro. Quien explica esta relación es el autor Cornelis De Kluyver en su libro titulado *“Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos”*.<sup>26</sup>

#### *Relación Estrategia y Planificación Estratégica.*

La revisión de la estrategia puede desencadenarse por una multiplicidad de factores –nuevo liderazgo, desempeño decepcionante, cambios en la propiedad, surgimiento de nuevos competidores o tecnologías- o ser parte de un proceso de revisión programado, generalmente anual.

Por último, es válido resaltar que hace varios años, la “formulación de la estrategia” y la “planificación estratégica” eran expresiones que se utilizaban virtualmente como sinónimos. Pero la situación cambio: la planificación estratégica dejo de tener prioridad. Se dijo que la culpable de los malos resultados corporativos, de la erosión de la competitividad, de la falta de innovación y de la negativa a asumir riesgos era precisamente la “planificación estratégica”. También se afirmó que la excesiva dependencia de los modelos de planificación simplistas y de las cifras producidas por ellos era otra causa importante del fracaso, y así fue como los ejecutivos comenzaron a liberarse de la gran cantidad de formularios, gráficos, matrices y volúmenes de documentos sobre planificación.

En este nuevo siglo, se está presenciando el renacimiento de las prácticas de planificación estratégica, aunque en proporciones mucho más modestas. GE, a la que alguna vez se consideró el mejor ejemplo de planificación estratégica al viejo estilo, es hoy una empresa pionera en nuevos conceptos de “planificación” destinados a asegurar que las elecciones estratégicas aprendidas en un sector de la empresa estén al alcance de los demás.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Mazón, Fernando. Olsina, Frances y Aguilá, Santiago. *Finanzas: De la Planificación a Largo Plazo a la Gestión Diaria de la Tesorería*. 2da. Edición. ASSET. (2000). Pág.60-61.

<sup>27</sup> De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001). Pág.13-15.

## 1.3 Métodos y Procedimientos de la Planeación y Gestión Financiera

### 1.3.1 Métodos de la Planeación Financiera

Alonso Ortega en su libro *“Planeación Financiera Estratégica”* cita al autor Perdomo moreno quien propone una serie de métodos relacionados con la planeación financiera los cuales poseen un orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos necesarios para la evaluación futura de la empresa, los cuales son detallados de la siguiente manera:

- *Punto de equilibrio global*: Es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- *Punto de equilibrio de las unidades de producción*: es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- *Palanca y riesgo de operación*: tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de ventas.
- *Palanca y riesgo financiero*: tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.
- *Pronósticos financieros*: pretender hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.
- *Presupuesto financiero*: son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la organización.
- *Arboles de decisiones*: es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.
- *Proyecto de inversión*: es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

- *Arrendamiento financiero*: convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso con o sin opción a compra bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas, o bien, el acuerdo de venderla a una tercera persona y, a partir del precio entre ambas partes, estipulan quién pagará los costos de mantenimiento, reparación, impuestos, seguros, etcétera.

- *Estados financieros pro forma*: son los documentos que se elaboran con fecha que representan periodos de ejercicios futuros.<sup>28</sup>

### **1.3.2 Procedimientos de la Planeación Financiera**

La planeación financiera es un procedimiento de tres fases mediante las cuales se decide qué acciones habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.

Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervisión de la organización.

Este procedimiento tiene tres elementos que son claves:

1. La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y, pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros pro forma que muestra los niveles anticipados de ingresos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

---

<sup>28</sup> Ortega Castro, Alfonso L. *Planeación Financiera Estratégica*. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. (2008). Pág.79.

### 1.3.3 Pasos de la Planeación Financiera

A continuación se detallan una serie de pasos los cuales son expuestos por el portal “Mundo de Negocios, un espacio dedicado a los negocios” los cuales consisten en la anticipación que tiene una persona o entidad para alcanzar sus objetivos financieros de manera rápida y eficaz. Estos son:

1. *Preparación financiera:* antes de poder preparar un plan financiero para un negocio, es necesario determinar la capacidad monetaria que posee la misma, cuánto genera y cuánto son sus gastos generales durante un periodo determinado.

2. *Identificar las metas financieras:* una vez identificado lo anteriormente dicho, establezca metas financieras individuales. Una meta financiera puede ser invertir en algún activo, iniciar algún proyecto, etcétera.

3. *Comparar objetivos del presupuesto:* Comparar las metas financieras con la información recogida.

4. *Diseñar un plan financiero:* Diseñar un plan ayudará a alcanzar las metas financieras. Teniendo en cuenta tanto los ingresos como los egresos, el plan será a corto o largo plazo.

5. *Revisar y evaluar el plan:* Un plan financiero sólido no se construye de forma rápida. Siempre será editado, revisado y cambiado con el tiempo para adaptarse a las necesidades. A medida que inicie el plan financiero, se debe volver atrás y revisar si es necesario. Evaluar la situación financiera actual y hacer cambios al plan según sea necesario.<sup>29</sup>

## 1.4 Evaluación Financiera

### 1.4.1 Estados Financieros

Los estados financieros son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de la entidad a una fecha determinada y por un periodo definido, como consecuencia de las operaciones realizadas. Su propósito fundamental es el de proveer información acerca de la posición financiera de la

---

<sup>29</sup> Pasos de la Planeación Financiera. Obtenido en: <http://mundonegocios.net/5-pasos-de-la-planificacion-financiera/>. De fecha 2 febrero 2013. Consultado 31 marzo 2016.

empresa, del resultado de sus operaciones, de los cambios en su capital o patrimonio y de los recursos que maneja así como la fuente de donde provinieron.

Los estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y sobre el flujo de sus fondos. La información que los estados financieros proporcionan son las siguientes:

- Evalúan la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Dan a conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Evalúan los resultados financieros de la administración en cuanto a su rentabilidad.
- Se toman decisiones de inversión y crédito, lo cual requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.<sup>30</sup>

Los autores Chad Zutter y Lawrence en su libro titulado "*Principios de Administración Financiera*" explica la existencia de los informes anuales en donde de este se derivan cuatro informes financieros. De los diferentes informes que las corporaciones ofrecen a sus accionistas, el informe anual quizá sea el más importante.

Este ofrece dos tipos de información. Primero incluye una sesión verbal, que el presidente de la empresa suele presentar en forma de carta en la que describe los resultados operativos de la empresa durante el año pasado y analiza los nuevos desarrollos que afectaran las operaciones futuras.

Segundo, el informe anual presenta cuatro informes financieros básicos: balance general, estado de resultados, estado flujo de efectivo y estado de utilidades retenidas. En conjunto, dichos estados ofrecen un panorama contable de las operaciones de la empresa y de su posición financiera. A continuación se detallan los cuatro informes básicos:

---

<sup>30</sup> Rodríguez Rodríguez, Manuel A. / Acanda Regatillo, Yasser. *Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica. S.N.E.* (2009). Ejemplo Práctico. Pág. 4-5.

- *Balance General.* Presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser la deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños).

Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazo. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o que sean pagados (en el caso de los pasivos corrientes) en un año o menos.

Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas (que se supone tienen una vida infinita), se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año.

Como es de costumbre, los activos se registran del más líquido (efectivo) al menos líquido. Los valores negociables son inversiones muy líquidas a corto plazo, como las letras del Departamento del Tesoro de Estados Unidos o los certificados de depósito que mantiene la empresa. Puesto que son altamente líquidos, los valores negociables se consideran como una forma de efectivo (“casi efectivo”). Las cuentas por cobrar representan el dinero total que los clientes deben a la empresa por las ventas a crédito.

Los inventarios incluyen las materias primas, el trabajo en proceso (bienes parcialmente terminados) y los bienes terminados que conserva la empresa. El rubro de activos fijos brutos corresponde al costo original de todos los activos fijos (a largo plazo) que posee la empresa.

Los activos fijos netos representan la diferencia entre los activos fijos brutos y la depreciación acumulada, esto es, el gasto total registrado por la depreciación de activos fijos. El valor neto de los activos fijos se conoce como valor en libros.<sup>31</sup>

Manuel Rodríguez y Yasser Acanda definen la clasificación del Estado de Situación, el cual es organizado de acuerdo a su grado de análisis, en analítico y condensado.

---

<sup>31</sup> Zutter, Chad J. / Gitman, Lawrence J, *Principios de Administración Financiera*. Decimosegunda edición. PEARSON Educación, México. (2012). Pág. 56.

De igual forma, resalta que el estado de situación analítico detalla las partidas que forman los grupos de cuentas, mientras que en la forma condensada los conceptos se indican en grupos generales. No obstante, no se puede determinar con exactitud hasta qué grado de análisis se puede considerar en grupo u otro.

Los autores antes citados puntualizan que los grupos generales en que se unen las diferentes cuentas en el Estado de Situación son:

- ✓ *Activos.* Activos circulante, activos fijos tangibles e intangibles, activos diferidos, otros activos.
- ✓ *Pasivos.* Pasivos circulantes, pasivos a largo plazo, otros pasivos.
- ✓ *Capital o Patrimonio.* Utilidades retenidas, reservas patrimoniales, otros.

Es práctica de la contabilidad que los activos se ordenan atendiendo a su liquidez y los pasivos de acuerdo a su exigibilidad. A continuación un ejemplo de un balance general que el autor Horngren Sundem Elliott en su libro titulado “*Introducción a la Contabilidad Financiera*” presenta.

Figura 2. Balance General

	Año 20x9	Año 20x8
<b>Activo</b>		
Activo circulante		
Efectivo	\$9,100	\$10,700
Valores cotizados	8,300	8,300
Cuentas por cobrar	36,700	37,100
Inventarios	155,600	149,400
Gastos pagados por anticipado	17,100	16,900
Total Activo circulante	226,800	222,400
Propiedad y equipo, netos	461,800	452,300
Otros activos	14,700	13,900
<b>Total activo</b>	<b>\$703,300</b>	<b>\$688,600</b>
<b>Pasivo y Capital Contables</b>		
<b>Pasivo</b>		
Pasivo circulante (resumido)	\$91,600	93,700
Deuda a largo plazo	156,700	156,700
Total pasivo	248,300	250,400
Capital contable	455,000	438,200
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>\$703,300</b>	<b>\$688,600</b>

Fuente: Sundem Elliott, Horngren. *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Séptima Edición. Pearson, Prentice Hall (2000). Pág.573.

- *Estado de Pérdidas y Ganancias.* Este según refieren Gitman, Zutter & Lawrence proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta al 31 de diciembre.

Además, los estados mensuales de pérdidas y ganancias por lo regular se elaboran para uso de la administración, y los estados trimestrales se entregan a los accionistas de las corporaciones de participación pública.<sup>32</sup>

Otra definición referida al estado antes definido la proporcionan los autores Manuel Rodríguez y Yasser Acanda, donde ellos resaltan que es un estado eminente dinámico, debido a que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos, y gastos resultantes de un periodo determinado.

Es preponderante económico, ya que muestra cifras expresadas en unidades monetarias, de un periodo de tiempo de un año, o menor. Se confecciona tomando como base los saldos de las cuentas nominales. Su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo. Este estado se clasifica como inclusivo o limpio, de modo tal que se le denomina inclusivo cuando incluye partidas que corresponde a ejercicios anteriores; mientras que se le denomina limpio si no las incluye.<sup>33</sup>

Figura 3. Estado de Ganancias y Pérdidas

Ventas	\$905,600
Costo de ventas	<u>602,360</u>
Utilidad bruta	303,240
Gastos de operación	<u>184,130</u>
Utilidad de operación	119,110
Otros ingresos (gastos)	<u>(21,930)</u>
Utilidad antes de impuestos	97,180
Gasto de impuestos sobre la renta	<u>38,870</u>
<b>Utilidad neta</b>	<b><u>\$58,310</u></b>

Fuente: Sundem Elliott, Horngren. *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Séptima Edición. Pearson, Prentice Hall. (2000). Pág.573.

- *Estado Flujo de Efectivo*. Está diseñado para mostrar como las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo al revisar sus decisiones de inversión (usos del efectivo) y financiamiento (fuentes del efectivo). La información contenida en el estado de flujo de efectivo puede ayudar a resolver preguntas como las siguientes: ¿la empresa está generando el efectivo necesario para la compra de activos fijos adicionales para su crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujo de efectivo que se pueda utilizar para pagar la deuda o invertir en nuevos productos? Esta

<sup>32</sup> Zutter, Chad J. / Gitman, Lawrence J, *Principios de Administración Financiera*. Decimosegunda edición. PEARSON Educación, México. (2012). Pág. 53-58.

<sup>33</sup> Rodríguez Rodríguez, Manuel A. / Acanda Regatillo, Yasser. *Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica*. (2009). Ejemplo Práctico. Pág.8.

información es útil tanto para los directivos financieros como para los inversionistas, así que el estado de flujo de efectivo es una parte importante para el informe anual.<sup>34</sup>

Demestre resalta que este estado muestra la variación de los saldos de las cuentas de los Estados de Situación, agrupándolas en las fuentes y las aplicaciones de los fondos utilizados en la operación de la entidad, durante el periodo analizado. La información que proporciona corresponde a un ejercicio económico o periodo determinado y por lo tanto, es un estado financiero dinámico. Se confecciona sobre la base de las variaciones de los saldos de las cuentas del Estado de Situación su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

Figura 3. Fuentes y Usos del Efectivo

Fuentes de Efectivo	Usos de Efectivo
<i>Incremento en una cuenta de pasivo o capital</i>	<i>Disminución en una cuenta de pasivo o capital</i>
Los préstamos de fondos o la venta de acciones proporcionan efectivo a la empresa.	Liquidar un préstamo o comprar acciones requiere efectivo.
<i>Disminución en una cuenta de activo</i>	<i>Incremento en una cuenta de activo</i>
Vender inventario o cobrar adeudos proporciona efectivo.	Comprar activos fijos o más inventario requiere efectivo.

Fuente: Besley, Scott / Brigham, Eugene F. *Fundamentos de Administración Financiera*. 14a. Edición. CENGAGE Learning, México. (2009). Pág.44.

El Estado de Flujo de Efectivo organiza los datos brindados por otros Estados Financieros mostrando las entradas y salidas de efectivo que se han producido en un periodo de tiempo determinado. Esta información resulta de gran importancia para la administración, pues brinda elementos necesarios para el diagnóstico de la salud financiera de la empresa.<sup>35</sup>

Modelo básico para la elaboración de un Estado Flujo de Efectivo. El Estado de Flujo de Efectivo puede presentarse hasta el saldo final en caja. Se puede confeccionar atendiendo a las entradas y salidas de efectivo de forma general o

<sup>34</sup> Besley, Scott / Brigham, Eugene F. *Fundamentos de Administración Financiera*. 14a. Edición. CENGAGE Learning, México. (2009). Pág.44.

<sup>35</sup> Demestre, A, Castells, C González. A. *Técnicas para analizar estados financieros*. Grupo Editorial Publicentro. Primera Edición, (2001) .Pág.126 y 127.

subdividida por actividades de operación, inversión o financiamiento, utilizando los métodos directos o indirectos.

Figura 5. Modelo Básico de Estado de Flujo de Efectivo



Fuente: Rodríguez Rodríguez, Manuel A. / Acanda Regatillo, Yasser. *Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica. S.N.E. Ejemplo Práctico.* Pág.8.

- *Estado de Utilidades Retenidas.* Los cambios en los rubros del capital contable en balances de diferentes fechas se reportan en el estado de utilidades retenidas. Es importante tomar en cuenta Besley & Brigham en su libro “*Fundamentos de Administración Financiera*” el rubro de utilidades retenidas representa una reclamación de activos, y no los activos como tales. Una empresa conserva las utilidades sobre todo para expandir el negocio, lo que significa que los fondos se invierten en planta y equipo, inventarios, etcétera, y no necesariamente en una cuenta bancaria (efectivo).

Los cambios en las utilidades retenidas representan el reconocimiento de que el ingreso generado por la empresa durante el periodo contable se convirtió en varios activos en lugar de pagarse como dividendos a los accionistas. En consecuencia, el monto de las utilidades retenidas que se reportan en el balance general, no representa efectivo y no está disponible para pagar dividendos o ninguna otra cosa.<sup>36</sup>

Finalmente, es importante resaltar la finalidad de las notas presentes en los Estados Financieros en el libro “*Técnicas para analizar estados financieros*” del autor González Castells quien nos hace referencia sobre las notas explicativas de los estados financieros publicados en relación con las cuentas relevantes de los estados. Explica que estas notas de los estados financieros proporcionan

<sup>36</sup> Besley, Scott / Brigham, Eugene F. *Fundamentos de Administración Financiera.* 14a. Edición. CENGAGE Learning. México. (2009). Pág.47.

informaciones detallada sobre políticas contables, procedimientos, cálculos y transacciones subyacentes en los rubros de los estados financieros.

Los temas habituales a los que se refieren esas notas son: el reconocimiento de ingresos, los impuestos sobre la renta, los desgloses de las cuentas de activos fijos, las condiciones de deuda y arrendamiento, y las contingencias. La Ley Sarbanes-Oxley requiere que los estados financieros incluyan también algunos detalles acerca del cumplimiento de esta ley.

Los analistas profesionales de valores usan los datos y las notas de estos estados para hacer estimaciones del valor de los títulos que la empresa emite; estos cálculos influyen en las decisiones de los inversionistas y, por lo tanto, en el valor de las acciones de la empresa.

Por otra parte, nos abarca sobre las limitaciones que los diversos Estados Financieros pueden tener, ya que estos sólo brindan información de los hechos ocurridos que se puedan expresar en términos monetarios. Pero en ocasiones pueden estar influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que los confeccionan. Son una fotografía del presente, valorados a costos históricos. Necesidad de informar períodos cortos, lo que genera diferentes estimaciones.

Existen manipulaciones de los principios generalmente aceptados que varían las partidas de los estados financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (inventarios, depreciación). Desconocen el valor del dinero en el tiempo, entre otras limitaciones. No obstante, a juicio de la autora del estudio, los Estados Financieros son una de las herramientas más importantes para conocer la situación financiera de la empresa a través de diversos indicadores y análisis financieros.<sup>37</sup>

#### **1.4.2 Índices Financieros**

Relación matemática entre dos elementos de los diferentes rubros que integran los estados financieros. Se utiliza con el propósito de establecer relaciones significativas entre los diversos conceptos de los Estados Financieros con el objeto

---

<sup>37</sup> Demestre. A, Castells. C González. A. *Técnicas para analizar estados financieros*. Grupo Editorial Publicentro. Primera Edición, (2001). Pág.9.

de darle un mayor significado a la información financiera, tanto cuantitativa como cualitativamente.<sup>38</sup>

Antes de analizar los índices financieros, se deben tomar en cuenta una serie de precauciones sobre su uso, como explica Chad Zutter y Lawrence Gitman en su libro titulado "Principios de Administración Financiera", estas son:

- Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista o no un problema y para aislar las causas del mismo.
- Por lo general una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa. Sin embargo, cuando el análisis se centra solo en ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una empresa, una o dos razones pueden ser suficientes.
- Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año. Si no lo están, los efectos de la estacionalidad pueden generar conclusiones y decisiones erróneas.
- Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de las razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos tal vez no reflejan la verdadera condición financiera de la empresa.
- Los datos financieros que se comparan deben generarse de la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, sobre todo en relación con el inventario y la depreciación, puede distorsionarse los resultados de las comparaciones de razones, a pesar de haber usado el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.
- La inflación podría distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores de reemplazo. Además, los costos de inventario y las amortizaciones de la depreciación difieren de sus valores verdaderos, distorsionando así las utilidades. Sin un ajuste, la inflación hace que las empresas más antiguas (activos más antiguos) parezcan más eficientes y rentables que las empresas más recientes

---

<sup>38</sup> Castañeda, Amaya. *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. S.N.E. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Finanzas, A.C. (2008). Pág.25.

(activos más recientes). Evidentemente, al usar las razones, se debe tener cuidado al comparar las empresas más antiguas con organizaciones más recientes, o una empresa consigo misma durante un largo plazo.<sup>39</sup>

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento.

- *Índice de rentabilidad: ¿qué tan rentable es la compañía?*

La rentabilidad es necesaria a largo plazo, pues influye en gran medida en: (1) el acceso que tenga la compañía a la deuda; (2) la evaluación de las acciones comunes de la compañía; (3) lo dispuesta que esté la gerencia a emitir acciones; y (4) la capacidad para autofinanciarse. El índice de la rentabilidad empresarial se expresa como rendimiento sobre las ventas, calculado al dividir el ingreso neto entre las ventas netas.

La gerencia y los inversionistas muestran un mayor interés en el rendimiento devengado sobre los fondos invertidos que en el nivel de ganancias como porcentaje de ventas. Las compañías que operan en negocios con poca inversión en los activos, a menudo tienen pocos márgenes de ganancias, pero devengan ingresos muy atractivos sobre esos fondos Invertidos.

Por otra parte, hay muchos ejemplos de compañías cuyos negocios exigen un uso intensivo de capital y sus ganancias sobre los fondos invertidos son ínfimas, pese a sus márgenes de ganancia aparentemente atractivos.

En consecuencia, reviste importancia analizar el rendimiento devengado sobre los fondos Aportados por los accionistas y los "inversionistas" en la deuda que le genera intereses a la compañía. Con la finalidad de aumentar el rango de comparación entre empresas, resulta útil aplicar EBIAT (ganancias antes de intereses pero después de impuestos) como índice de rendimiento.

---

<sup>39</sup> Zutter, Chad J. / Gitman, Lawrence J, *Principios de Administración Financiera*. Decimosegunda edición. PEARSON Educación, México. (2012). Pág. 64.

Con esta fórmula, entonces el analista podrá comparar el rendimiento sobre el capital invertido (calculado antes de la deducción de los gastos generados por intereses) con el costo estimado del capital para dilucidar si es adecuada la rentabilidad a largo plazo de la compañía. Este EBIAT se calcula multiplicando el EBIT (ganancias antes de interés e impuestos) por (1 — la tasa promedio de impuestos).

EBIT x (1 – tasa tributaria)

$$\frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{tasa tributaria})}{\text{Patrimonio de los propietarios} + \text{la deuda que genera intereses}}$$

Desde el punto de vista de los accionistas, el rendimiento sobre el patrimonio es una cifra igualmente importante. El rendimiento sobre el patrimonio se calcula dividiendo la ganancia después de impuestos entre el patrimonio de los propietarios.

El rendimiento sobre el patrimonio indica si la compañía genera rentabilidad cuando utiliza los fondos de los accionistas.<sup>40</sup>

- *Índices de actividad: ¿Qué tan eficiente es la compañía en utilizar sus activos?*

El segundo tipo de índice financiero es la proporción de la actividad, la cual representa la eficiencia corporativa en usar sus activos. Un uso inadecuado de los activos crea la necesidad de mayor financiamiento, costos innecesarios por interés y su correspondiente rendimiento más bajo respecto al capital empleado. Además, los índices de poca actividad o índices de deterioro en la actividad pudieran indicar que existen cuentas incobrables o que hay obsolescencia en los equipos e inventario.

La productividad del activo mide la eficacia que tiene la compañía en utilizar sus activos totales y se calcula dividiendo las ventas entre los activos.

$$\text{Productividad o Rotación Activo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

<sup>40</sup> Piper, Thomas R. *Evaluación de la salud financiera futura de una compañía*. Harvard Business School. Pág.7. (2013).

Vale la pena examinar los índices de productividad según cada tipo de activo, dado que el uso del total de los activos puede esconder problemas graves según las categorías específicas de activos. Una categoría importante son las cuentas por cobrar.

El periodo promedio de cobranza mide la cantidad de días que debe esperar la compañía, en promedio, entre el día de la venta y cuando recibe el pago. Se calcula el periodo de cobranza promedio en dos pasos. Primero, se dividen las ventas anuales a crédito entre 365 días, con el objeto de determinar las ventas promedio diarias:

$$\frac{\text{Ventas netas a credito}}{365 \text{ días}}$$

Luego, se divide entonces las cuentas por cobrar entre el promedio de las ventas diarias a crédito para calcular el número de días de ventas que todavía no han sido cobrados:

$$\text{Días de Ventas pendientes de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias a credito}}$$

Un tercer índice de actividad es la proporción de rotación en el inventario lo cual indica la eficacia con la cual la compañía usa su inventario. Dado que el inventario se registra al costo (y no según su valor de ventas) en el balance general, es recomendable usar el costo de los bienes vendidos como medición de la actividad. Se calcula la cifra de rotación del inventario dividiendo el costo de los bienes vendidos o costo de ventas entre el inventario.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Una medida alternativa respecto a la administración del inventario son los días usados para inventariar, los cuales se calcula dividiendo el costo de los bienes vendidos o costo de ventas entre 365 días para determinar el costo promedio de los bienes vendidos por días. Los días de inventario se calculan dividiendo el inventario total entre el costo de los bienes vendidos a diario.

La cuarta y última relación de actividad es el índice de rotación del activo fijo, el cual mide la eficacia de la compañía en utilizar su planta y equipos.<sup>41</sup>

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

- *Índices del apalancamiento: ¿es suficiente el financiamiento de la compañía?*

El tercer tipo básico de un índice financiero es la proporción del apalancamiento. Existen varias mediciones en los balances generales respecto a la solidez financiera. Los diferentes tipos de apalancamiento miden la relación existente entre los fondos otorgados por los acreedores con respecto a los recursos aportados por los propietarios. Las compañías medianamente rentables que usan fondos prestados mejorarán el rendimiento sobre el patrimonio; sin embargo, aumentarán el riesgo del negocio y el riesgo implícito en la rentabilidad pagadera a los accionistas y, por ende, pudiera producirse una emergencia financiera si los préstamos son excesivos.

Los prestamistas (especialmente los que otorgan préstamos a largo plazo) desean una garantía razonable de que la compañía podrá repagar el préstamo en el futuro. Les interesa conocer la relación que hay entre la deuda de la compañía y su valor económico total. Este índice se denomina la proporción de la deuda total en el mercado.

$$\text{Proporción de Deuda Total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Pasivos totales} + \text{valor de mercado del patrimonio}}$$

Se calcula el valor del mercado del patrimonio multiplicando el número de acciones comunes pendientes por pagar por el precio cotizado en el mercado de cada acción.

Una cuarta proporción referida al nivel de deuda con respecto al valor económico y el rendimiento es el índice del interés devengado antes de intereses e impuestos una medición de la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo respecto al gasto producido por los intereses — una medición del nivel de la deuda.

---

<sup>41</sup> Piper, Thomas R. *Evaluación de la salud financiera futura de una compañía*. Harvard Business School. Pág.8. (2013).

$$\text{Veces de Interes} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos por intereses}}$$

Un quinto y último índice de apalancamiento es el número de días en las cuentas por pagar. Esta proporción mide el promedio del número de días que la compañía tiene para pagar a sus proveedores de materias primas y componentes. Se calcula dividiendo las compras anuales entre 365 días con el objeto de determinar las adquisiciones promedio por día:

$$\text{Compras Diarias} = \frac{\text{Compras anuales}}{365 \text{ días}}$$

Las cuentas por pagar se dividen entonces entre las compras promedio por día:

$$\text{Días Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$$

A fin de determinar el número de días de las compras que todavía están pendientes por pagar. Es difícil determinar las compras de una empresa. Más bien, los estados financieros de ingresos demuestran el costo de los bienes vendidos o costo de ventas, una cifra que incluye tanto materias primas como mano de obra y gastos generales. Por tanto, uno se puede formar una idea general de si la empresa depende de sus proveedores en mayor o menor grado debido al financiamiento. Esto se puede calcular siguiendo al patrón formado en el transcurso del lapso de las cuentas por pagar como porcentaje del costo de los bienes vendidos.

$$\text{Proporción CXP vs costo venta} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de los bienes vendidos}}$$

- *Índices de liquidez: ¿cuál es la liquidez de la compañía?*

El cuarto tipo básico de índice financiero es la razón de liquidez. Estos índices miden la capacidad que tiene una empresa de cumplir con sus obligaciones financieras cuando se hacen exigibles. El índice actual, definido como activos circulantes divididos entre pasivos circulantes, asume la facilidad y certeza de

convertir los primeros en efectivo que los restantes activos. Dicho índice relaciona estos activos relativamente líquidos con obligaciones pagaderas en el lapso de un año que son los pasivos circulantes.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Una entidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo dispone de: efectivo e inversiones temporales, cuentas y otros por cobrar y los inventarios, todo lo cual constituye el activo circulante.

Por su parte, las obligaciones a corto plazo se enmarcan en el grupo de pasivo circulante, que comprende entre otras, las cuentas de: cuentas por pagar, efectos por pagar, gastos acumulados por pagar, impuestos por pagar, cobros anticipados y otros, explica Manuel Rodríguez y Yasser Acanda en su libro titulado “Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica”.<sup>42</sup>

Este autor a su vez resalta que en la medida en que el activo circulante es mayor que el pasivo circulante, la entidad dispone de un margen que le permite hacer operaciones tales como incrementar sus existencias, asumir gastos de emergencia, absorber pérdidas en operaciones, entre otras.

Este margen se conoce como capital neto de trabajo y se obtiene de descontar las obligaciones corrientes de la empresa de sus derechos o recursos financieros corrientes, permitiendo ello determinar la disponibilidad de recursos para ejecutar las operaciones de la entidad en los meses siguientes, así como la capacidad para enfrentar los pasivos circulantes. Este resultado se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Una empresa en que el efectivo constituya una parte importante del activo circulante, aunque disponga de un buen nivel de liquidez, en la práctica esta inmovilizado fondos que, en buena técnica, se puede poner a circular con vistas a

---

<sup>42</sup> Rodríguez Rodríguez, Manuel A. / Acanda Regatillo, Yasser. *Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica*. (2009). (2009). Ejemplo Práctico. Pág.21.

obtener rentas adecuadas. Igualmente, un peso relevante en las partidas por cobrar o en los inventarios representa un desequilibrio que implica un análisis de sus causas y de su efecto a las posibilidades económicas de la entidad.<sup>43</sup>

El índice rápido o test ácido es similar al índice actualizado, pero excluye el inventario entre los activos actuales:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

El inventario está excluido porque a veces resulta difícil convertirlo a efectivo (según su valor en libros) cuando la adversidad azota a la compañía.

Cabe destacar que un valor muy bajo del ratio de liquidez inmediata es peligrosa pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Un valor muy alto de esta razón implica disponer efectivo en exceso, lo cual también es dañino.

### 1.4.3 Análisis Vertical y Horizontal

Existen dos clases de comparaciones de los datos ofrecidos por los Estados Financieros; Comparaciones Verticales y Comparaciones Horizontales. Las primeras son las que se realizan entre las distintas cuentas de los Estados Financieros pertenecientes a un mismo período y las segundas se refieren a las realizadas entre los Estados Financieros pertenecientes a varios períodos. Stephen Gitman, tomando como base la unidad tiempo, clasifica los métodos de análisis en dos grandes grupos:

*El método de Análisis Vertical.* Se emplea para analizar Estados Financieros como el Estado de Situación y el Estado Resultados, se hace referencia a la información financiera de un solo período contable y pone al descubierto las influencias de una partida en otra. Dicho análisis responde preguntas tales como: ¿Cómo está compuesto cada peso de ventas?

*Método de Análisis Horizontal o de Tendencias.* El método de Análisis Horizontal consiste en comparar datos analíticos de un período corriente con cálculos

---

<sup>43</sup> Rodríguez Rodríguez, Manuel A. / Acanda Regatillo, Yasser. *Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica.* (2009). (2009). Ejemplo Práctico. Pág.22.

realizados en años anteriores, esta comparación brinda criterios para evaluar la situación de la empresa; mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación.

Una serie de estados puede ser útil para relevar tendencias, sin embargo, es necesario obrar con cautela, pues en los cambios en cualquier partida, antes de enjuiciarla como positiva o negativa, hay que conocer las causas del cambio.

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

En análisis vertical, en cambio, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.<sup>44</sup>

Después de abordar los diferentes conceptos tratado en este capítulo como fueron; estrategia financiera, se explicó según varios autores todo lo referente a la planeación financiera y ya como parte final se habló sobre evaluación financiera.

Es oportuno resaltar que las estrategias financieras en las entidades se encargan de aportar una estructura acorde con la base de negocio, confirmando a través del tiempo que estas en las empresas son imprescindible, ya que ayudan a sostener un equilibrio económico en cada nivel de la entidad.

Es por todo lo antes mencionado que la implementación de una contabilidad y la elaboración de estados financieros son parte fundamental, porque por medio a estos se conocen los resultados finales. Los gerentes en las empresas pueden mediante las estrategias financiera cuantificar propuestas y realizar planes futuros para el desarrollo y el beneficio de la entidad.

---

<sup>44</sup> *Diferencia entre Análisis Horizontal y Vertical. Obtenido en* <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizantal-y-vertical.html> de fecha 13 junio 2010. Consultado el 22 de febrero 2016.



## **CAPITULO II**

# **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL**

## **CAPITULO II. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL.**

Para evaluar las estrategias financieras de una empresa se necesita en primera instancia conocerla. Es por esta razón, que en este capítulo se expone todo lo referente a la entidad objeto de este estudio. En primer lugar, se detallan los antecedentes y la evolución de esta; luego se analiza su estructura organizacional, explicando de la misma una breve descripción de los diferentes puestos que la integran.

Asimismo, se exponen los diversos elementos que conforman la planeación estratégica; llevando luego a cabo una aproximación hacia el problema de estudio, luego se detalla el análisis financiero aplicado a la misma a fin de determinar la situación actual de la empresa foco de esta investigación.

El mismo se realizó aplicando herramientas financieras, tales como: índices financieros, análisis vertical, análisis horizontal. Todo lo antes mencionado se aplicó con el fin de favorecer la construcción de un diagnóstico que permita conocer las causas del problema, y así redactar sugerencias y/o propuestas que contribuyan a la resolución de la problemática planteada en el estudio.

### **2.1 Antecedentes y Evolución de la Empresa**

#### **2.1.1 Antecedentes**

Los antecedentes se refieren a aquellas situaciones que se han originado con anterioridad y antelación a otras y que regularmente pueden servir para juzgar circunstancias o acontecimientos posteriores o también para confrontar hechos pasados con hechos presentes y futuros.

Es interesante e importante explicar cómo la empresa objeto de estudio hoy en día exhibe un fuerte posicionamiento en la industria donde compite. Destacando que para poder construir la imagen que ostenta, su fundador y colaboradores han tenido que superar una serie de eventos que ha marcado la existencia de la misma. A continuación se detallan dichos hechos:

- En el 2008, la empresa objeto de estudio nace de la decisión del Señor César González de separar su capital formado en otra empresa junto a su hermano,

y emprender la idea de tener una empresa comercializadora de productos varios, dirigido a todo público.

- En el 2010, la empresa opta por un financiamiento para la adquisición de productos y de esta manera comercializar nuevas líneas.

- En el 2011, un año después de su fundación, la empresa objeto de estudio obtuvo la representación exclusiva para comercializar la línea de la bebida GATORADE en el país.

- En este mismo año 2011, parte de los almacenes de la empresa fueron afectados por un incendio el cual destruyó el 60% del inventario que poseía la empresa en ese momento, lo que condujo a que la misma acudiera al uso del crédito comercial para reponer su inventario y continuar con sus operaciones. Pues el seguro no respondió como se esperaba. Cabe destacar que esto fue posible gracias a que la empresa ostenta una buena clasificación dentro del sector industrial y comercial en el que compete.

- En el 2012, a causa de la representación exclusiva de la línea GATORADE, se produce un incremento significativo en sus ventas.

- En el 2013, hubo un aumento significativo en la nómina de empleados. Pues la empresa al inicio de año contaba con una nómina de 35 empleados y para el cierre del año la nómina ascendió a 70 empleados. Lo anterior, tiene su causa principal en el acelerado crecimiento que registraron sus ventas.

- En el 2015, específicamente en el mes de septiembre, la empresa inició la negociación para la compra del terreno y las mejoras que ocupa. Esta negociación se inició con un aproximado de 3 millones de dólares.

- Y en la actualidad, concluyo con el cierre de negociación para la compra del terreno y las mejoras, formando así parte de sus activos.

### **2.1.2 Evolución**

A continuación se presentan una serie de variables las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a los datos más relevantes de la empresa, con el fin de analizar el crecimiento o decrecimiento que sufrieron estas en sus estados financieros en el transcurso del tiempo. Lo anterior, se lleva a cabo con el propósito de verificar los

cambios que han sufrido los mismos debido a la ejecución de las diversas acciones planificadas por sus directivos, que es el objeto de este estudio.

Estas variables se denominará para este análisis *rubro*, de las que se seleccionaron las 5 más notable, entre estas estan; las ventas, seguido con las cuentas por cobrar, despues inventarios, continua los gastos de operación y finalmente los prestamos por pagar.

- *Análisis rubro Ventas:*

Las ventas o ingresos permiten conocer como la empresa esta posicionada en el mercado. Un crecimiento constante en las mismas ayuda a que esta se mantenga en el sector donde compite, y a la vez que pueda aumentar la participación. Cuando decaen las ventas, esto es una señal de que existe algun problema con las estrategias planteadas, y que se necesita replantear las decisiones tomadas. La tabla No.1, presenta la evolución de las ventas de la empresa objeto de análisis.

**Tabla 1. Evolución de las Ventas, correspondiente a los años 2008-2014.**

Año	Ventas	% Crecimiento
2008	263,624,966	-
2009	277,499,964	5%
2010	295,212,728	6%
2011	320,883,400	8%
2012	1,048,927,021	226%
2013	1,126,336,749	7%
2014	1,030,068,018	-8%

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Como se puede visualizar, las ventas exhiben un crecimiento moderado para los años 2009, 2010 y 2011, sin embargo, para el año 2012 en referencia al 2011 tiene un crecimiento elevado que pasa de ser 8% a un 226%. Dicho incremento se debió principalmente a la adquisición de un contrato exclusivo para comercializar la marca GATORADE, como se explicó anteriormente.

Pero luego de dicha entrada, vuelve para el año 2013 un crecimiento moderado. No obstante, debido a la entrada en el país de otras bebidas sustitutas del agua, al finalizar el año 2014 se observa un reducido decrecimiento de sus ventas, específicamente cayeron en un 8%.

A continuación se presenta una gráfica lineal la cual simboliza las fluctuaciones de las ventas de la empresa analizada en el periodo 2008-2014. Los datos fueron tomados de la tabla No.1, anteriormente analizada.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

- *Análisis rubro Cuentas por Cobrar:*

Las cuentas por cobrar en una organización representan la cantidad de ingresos que aunque han sido devengados todavía la empresa no los ha percibido. Estos tienen un fuerte peso o efecto en la liquidez de la organización. Pues una deficiente gestión en cuentas por cobrar, puede provocar que la misma no pueda cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo, ya que luego del efectivo, este es el activo corriente más líquido. En la tabla No.2, se puede observar la evolución de este rubro en la empresa objeto de análisis.

*Tabla 2. Evolución de las Cuentas por Cobrar, correspondiente a los años 2008-2014.*

Año	Cuentas por Cobrar	% Crecimiento
2008	9,025,836	-
2009	9,500,880	5%
2010	10,107,319	6%
2011	10,986,216	8%
2012	71,020,416	546%
2013	57,541,028	-18%
2014	5,500,000	-90%

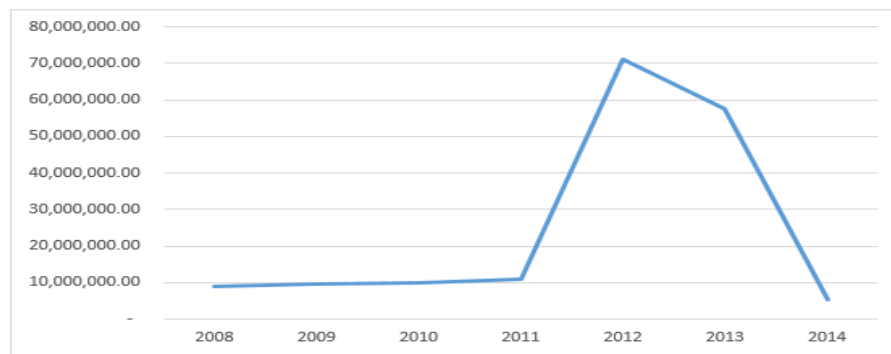
Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Como se puede visualizar las cuentas por cobrar presentan un crecimiento moderado para los años 2009, 2010 y 2011. Sin embargo, para el año 2012 en

referencia al 2011 tiene un crecimiento elevado que pasa de ser 8% a un 546%, este hecho se debe como se dijo anteriormente, a que al momento de adquirir la representación exclusiva de GATORADE se crean políticas más agresivas de cobranzas para este año, pero durante el año 2013 y 2014 tiene un decrecimiento de 18% y 90% respectivamente, es decir, que en comparación al año 2012 en donde la gestión de cobranza por parte del departamento fue excelente, esta decae para los últimos dos años, a pesar de las políticas implementadas para la gestión de cobro.

A continuación se presenta la gráfica lineal No.2, la cual simboliza las fluctuaciones que han tenido las cuentas por cobrar a través del tiempo tomado como referencia, en la empresa objeto de estudio. Los datos son tomados de la tabla No.2 anteriormente analizada.

Gráfica 2. Evolución de las cuentas por cobrar desde los años 2008 al 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

- *Análisis rubro Inventario:*

El inventario de mercancía es uno de los elementos más importante dentro de las empresas, ya que estos representan la existencia de los bienes que posee una entidad los cuales están destinados para realizar una operación.

Además, que la gestión de este si es deficiente, ocasiona costos no sólo por el almacenamiento o mantenimiento del mismo, sino por pérdidas por costos de oportunidad, sino se tiene la mercancía disponible cuando el cliente la solicita. La tabla No.3 muestra la evolución de este rubro en la empresa objeto de este estudio.

**Tabla 3. Evolución del Inventario, correspondiente a los años 2008-2014.**

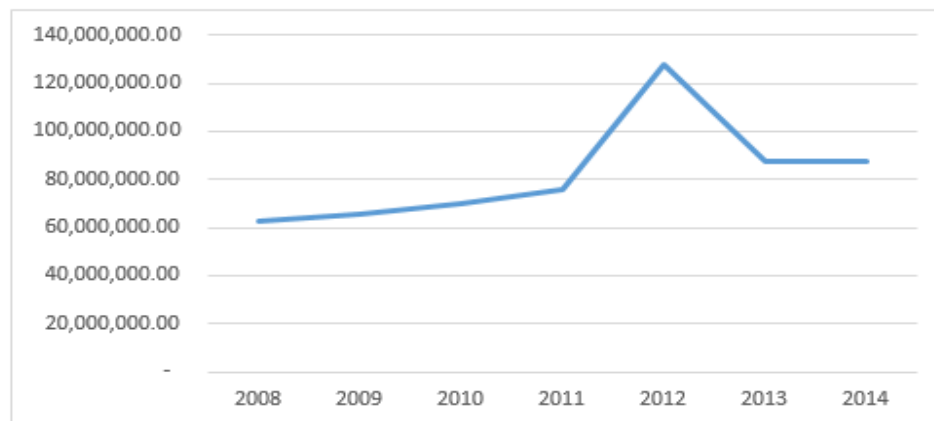
Año	Inventario	% Crecimiento
2008	62,424,427	-
2009	65,709,923	5%
2010	69,904,173	6%
2011	75,982,797	8%
2012	127,482,520	67%
2013	87,356,050	-31%
2014	87,494,448	-0.16%

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Como se muestra en la tabla No.3 este activo corriente (inventario) presenta un crecimiento moderado para los años 2009, 2010 y 2011. Sin embargo, para el año 2012 en referencia al 2011 tiene un crecimiento elevado que pasa de ser 8% a un 67%, este hecho se debe al que adquirir la representación de la marca GATORADE, la empresa tuvo que incurrir en el abastecimiento de su inventario para poder hacerle frente a la demanda de dicho producto, pero para el año 2013 tiene un decrecimiento considerable de 31%, y en el año 2014 se eleva a un 0.16%.

Es importante resaltar, que la causa principal de tal decaimiento puede encontrarse en que luego de la compra adicional de la nueva marca, el nivel del inventario se estabiliza. Lo anterior, se puede visualizar a través de la gráfica lineal No.3, en la cual se pueden observar los cambios que se han observado en este activo corriente a través del tiempo en la empresa objeto de estudio. Los datos son tomados de la figura anteriormente analizada.

**Gráfica 3. Evolución del inventario correspondiente desde los años 2008 al 2014.**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la empresa.

- *Análisis rubro Gastos de Operación:*

Los gastos de operación son las erogaciones que incurren las empresas para sostener sus actividades de forma diaria. Es importante resaltar, que un descontrol en los mismos, ocasiona que la organización pueda hasta tener resultados negativos al final de su año fiscal. De ahí, la importancia de tratar de controlar el crecimiento de los mismos. La evolución de este rubro contable, se presenta en la tabla No.4.

**Tabla 4. Evolución de los Gastos de Operación, correspondiente a los años 2008-2014.**

Año	Gastos Operación	% Crecimiento
2008	11,168,984	-
2009	11,756,825	5%
2010	12,507,261	6%
2011	13,594,849	9%
2012	25,899,827	90%
2013	34,075,522	31%
2014	26,981,617	-21%

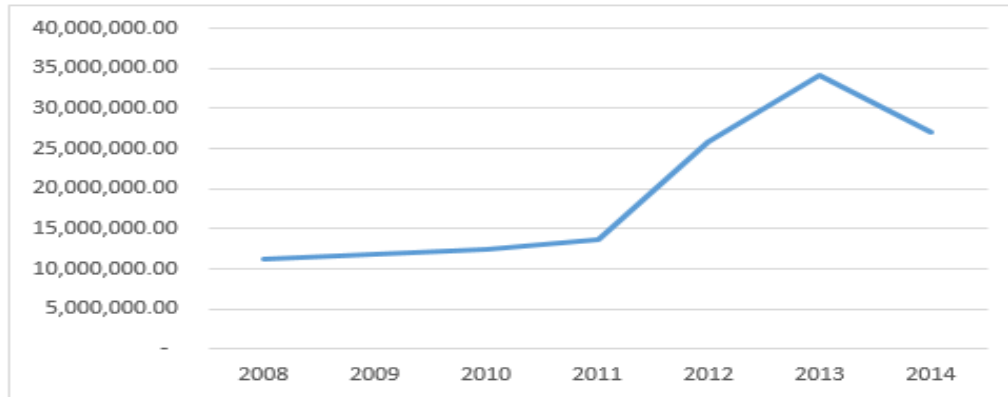
Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Como se puede observar los gastos operativos presentan un crecimiento moderado para los años 2009, 2010 y 2011, sin embargo, para el año 2012 en referencia al 2011 tiene un crecimiento elevado que pasa de ser 9% a un 90%, este hecho se debe a que durante este año la empresa tuvo que incurrir en gastos adicionales, debido a la presencia de una nueva marca.

No obstante, para el año 2013 en comparación al 2012 se observa un crecimiento de un 31%, es decir inferior con relación al periodo anterior. Y ya para el año 2014 se visualiza un decrecimiento de 21%, lo que representa que la empresa en ese último año pudo lograr una reducción en sus gastos, aprovechándolo el ahorro en el gasto e invirtiendo en activos para la misma.

Las fluctuaciones que han tenido los gastos de operacion a través del periodo tomado como horizonte temporal en la empresa objeto de estudio se presentan en el gráfico lineal No.4. Los datos fueron tomados de la tabla No.4 anteriormente analizada.

Gráfica 4. Evolución gastos de operación correspondiente desde los años 2008 al 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

- *Análisis rubro Préstamo por Pagar*

Los préstamos por pagar son las deudas que posee la empresa con otras instituciones para de esta manera obtener bienes o servicios futuros.

Tabla 5. Evolución de los Préstamo por Pagar, correspondiente a los años 2008-2014.

Año	Préstamo por Pagar	% Crecimiento
2008	-	-
2009	-	-
2010	10,403,857	-
2011	11,308,540	9%
2012	27,862,684	146%
2013	26,421,637	-5%
2014	39,808,038	51%

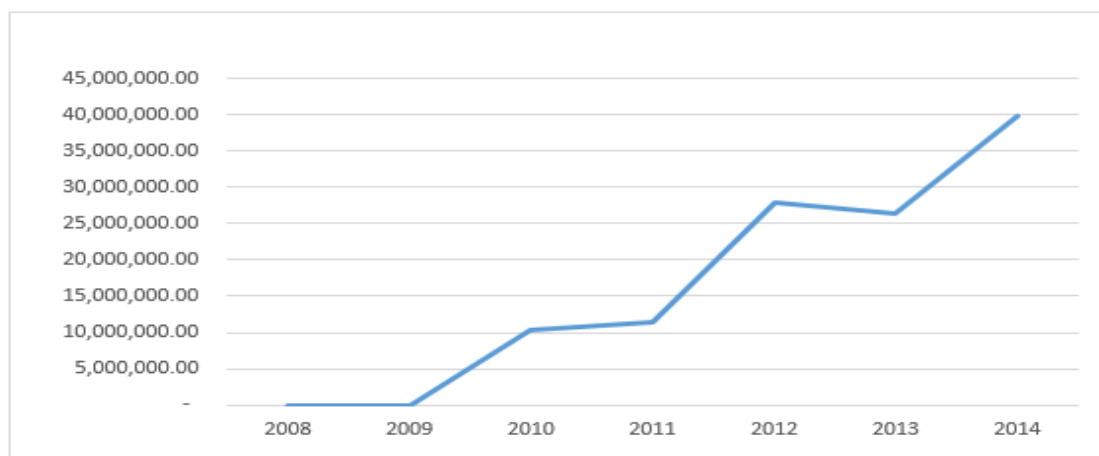
Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Para los años 2008 y 2009, como se puede observar en la tabla No.5, la empresa no posee préstamos por pagar, pero ya en el año 2010 al 2011 tiene un crecimiento moderado en este rubro.

Sin embargo, en el año 2012 se presenta un crecimiento de un 146%, la razón de este elevado crecimiento se debe a que la empresa con la representación de la marca GATORADE tuvo que acudir al financiamiento para hacer frente a los compromisos que este contrato presentó para la empresa, como la compra de un alto volumen de inventario de este producto.

Los cambios citados se pueden visualizar en la gráfica lineal No.5. Para la gráfica no.5 los datos fueron tomados de la tabla anteriormente mencionada.

Gráfica 5. Evolución prestamos por pagar correspondiente desde los años 2008 al 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

### 2.1.3 Situación Actual

La empresa objeto de estudio fue fundada en el año 2011 por su presidente el Señor César González. En la actualidad esta es una de las entidades más grandes del país, dedicada a la comercialización de productos varios, entre estos están:

- Cereales
- Leguminosas
- Sustitutos de las carnes
- Lácteos
- Azúcares
- Bebidas
- Condimentos

La empresa cuenta con noventa y ocho (98) empleados distribuidos de la siguiente manera: un (1) Presidente; un (1) Gerente General; en el departamento de contabilidad diez (10) colaboradores; departamento de Tecnología tres (3); departamento de RR.HH. cuatro (4), departamento Ventas/operaciones, este está distribuido por zonas sesenta (60) y departamento de Compras veintiuno (21).

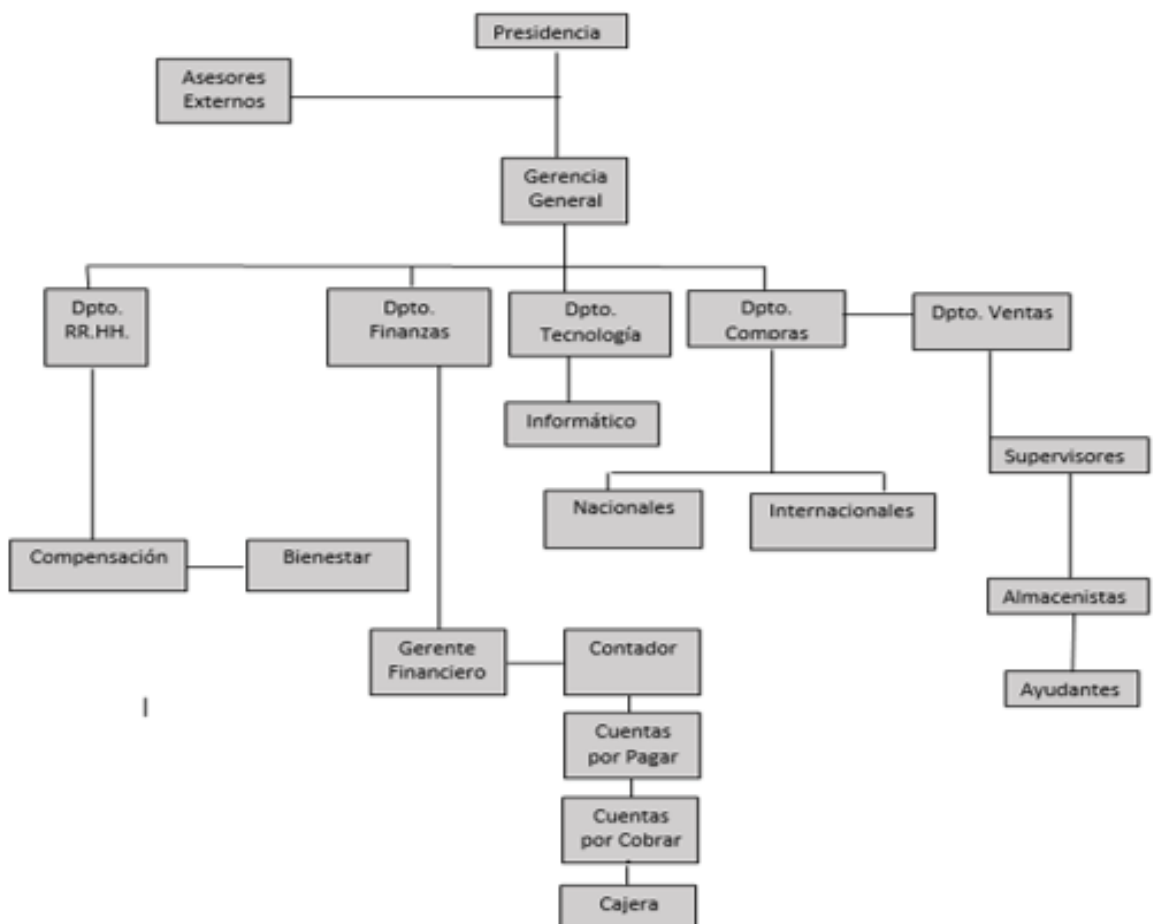
## 2.2 Estructura Organizacional y Funcional

### 2.2.1 Organigrama General

Un organigrama es la presentación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier organización. Este a su vez es considerado como un instrumento por excelencia que permite a la organización distribuir los puestos de trabajo en función de la jerarquía y las áreas de competencia, así lo define Montalvan en su libro titulado "Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa".

En la figura No.6 se muestra el organigrama general de la empresa, en donde se visualizan las diferentes áreas que lo conforman desde los puestos de mandos superiores hasta los niveles operativos. Cabe resaltar que un organigrama, es una fotografía de las diferentes posiciones que tiene la entidad.

**Figura 6. Organigrama General**



**Fuente:** Datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Como se ilustra en la figura No.6 el organigrama general de la empresa objeto de estudio esta conformado por 5 departamentos principales, los cuales tienen a su cargo otros subdepartamentos, los cuales se especifican en el mismo a través de los puestos existentes.

### 2.2.2 Organigrama Departamental

En la figura No.7 se muestra el organigrama correspondiente al departamento finanzas:

**Figura 7. Organigrama Departamental**



**Fuente:** Datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Como se visualizó en la figura antes referida, el área de *finanzas*, que es el departamento foco de este estudio, tiene un superior que es el gerente financiero, este tiene a su cargo un contador, el cual tiene a su cargo la supervisión directa de los auxiliares, en este caso, encargados de cuentas por pagar, encargados de cuentas por cobrar y las cajeras.

### 2.2.3 Descripciones de Puestos

*Puesto de trabajo:* es el conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. Manuel Fernández en su libro *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios* explica que el trabajo total asignado a un trabajador individual, se encuentra constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes.

En este subcapítulo se explican las funciones, de forma resumida, de cada uno de los departamentos que componen el organigrama general de la empresa objeto de estudio.

- *Presidente:* este es el supremo funcionario de la empresa, es el encargado de planificar, desarrollar y aprobar todas las políticas, programas y métodos que se realicen en la empresa.
- *Gerente General:* este es la persona que tiene bajo su responsabilidad velar por el funcionamiento de la organización, es el que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma y dirigir todas las operaciones que se realicen en esta.
- *Asesores Externos:* estos se encargan de brindar una asesoría complementaria al personal que labora dentro de la organización.
- *Departamento de Recursos Humanos:* este tiene como responsabilidad las actividades relacionadas con la selección y formación del personal. También, es el que debe velar por capacitar el personal y defender los derechos de los trabajadores dentro de la organización. Dentro de este departamento están:
- *Departamento de Finanzas:* este se encarga de gestionar los recursos de manera inteligente y manteniéndose informados sobre las oportunidades disponibles. Dentro de este departamento están:
  - ✓ *Contador General:* este se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad de las operaciones financieras.
  - ✓ *Auxiliar de Contabilidad:* la responsabilidad principal de este puesto es registrar las transacciones financieras.
- *Departamento de Ventas:* se encarga de la venta de alimentos al público, de la facturación y de la supervisión de los vendedores y almacenistas.
- *Departamento de Compras:* se encarga de realizar los trámites para la compra de productos. También, determina que productos hacen falta y se encarga de contactar a los proveedores para realizar nuevas solicitudes. Dentro de este departamento esta:

- *Departamento de Tecnología:* este se encarga de dirigir y planificar la estrategia de tecnologías de información de la empresa alineadas a los objetivos del negocio.

## 2.3 Elementos de Planeación Estratégica

### 2.3.1 Visión

La *Visión* de una organización es una imagen de lo que los directivos esperan que la empresa sea. Es decir, lo que esta puede llegar a ser. Específicamente, en qué lugar los directivos desean que la empresa se sitúe en el largo plazo. Para que la misma sea válida, necesita estar sustentada en los siguientes tres elementos:

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ellos
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.<sup>45</sup>

Para conocer si una visión contiene los elementos necesarios para conformarla y darle estructura se debe hacer uso de la siguiente matriz:

Figura 8. Matriz de la Visión

MATRIZ DE LA VISION			
Elementos a contener	Si	No	Porqué
¿Está formulada por líderes?			
¿Esta definida en el tiempo?			
¿Es integradora?			
¿Es amplia y detallada?			
¿Es positiva e inspiradora?			
¿Es realista y posible?			
¿Es consistente?			
¿Está difundida interna y externamente?			

Fuente: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2008/06/asesoria-virtual.html>.

<sup>45</sup> Matilla, Kathy. *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. 1ra. Edición. Editorial UOC. (2009). Pág.75.

Después de brindar la conceptualización de este término, se expone la visión de la empresa objeto de estudio:

“Crecer de manera rentable y creando valor para nuestros relacionados a partir de un trato justo y cumpliendo nuestros compromisos asumidos”.

### 2.3.2 Misión

La *Misión* es el propósito de la organización, describe la naturaleza y el negocio e identifica el producto, los clientes y el mercado. Es el deber ser de la organización. La misión debe tener elementos que la conformen y le den estructura permitiendo a todos los miembros de la unidad empresarial identificarla, entender y desarrollarla fácilmente.<sup>46</sup>

Figura 9. Matriz de la Misión

MATRIZ DE LA MISIÓN			
Elementos a contener	Si	No	Porqué
¿Asegura consistencia y claridad?			
¿Define el punto de referencia central?			
¿Logra el compromiso de los miembros de la UE?			
¿Compromete y logra lealtad de los relacionados?			
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?			
¿Es realista y posible?			
¿Es consistente?			
¿Está difundida interna y externamente?			

Fuente: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2008/06/asesoria-virtual.html>.

La misión que asume la empresa objeto de estudio es la siguiente:

“Suplir la demanda de nuestros clientes con productos de calidad y a buenos precios, ofreciendo además nuestros comprometidos colaboradores un servicio apasionado”.

### 2.3.3 Valores

Los *valores* pueden definirse como: la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas o los que se atribuye dicho valor. Los valores son también conformadores de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres

<sup>46</sup> Dussan, K. *Planeación Estratégica*. Obtenido en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2008/06/asesoria-virtual.html>.

humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social.<sup>47</sup>

Es decir, que los valores son juicios éticos sobre las diversas situaciones que puede verse un individuo. Otros autores definen, los valores, como los patrones en los que se basa el actuar de los empleados de una organización. Es por ello que los valores que se cultivan dentro de la empresa objeto de estudio son los siguientes:

- *“Buen servicio:* ofrecemos un servicio de calidad a nuestros relacionados.
- *Compromiso:* estamos comprometidos a cubrir las necesidades relacionadas a nuestra actividad de nuestros clientes, colaboradores y suplidores.
- *Pasión:* Somos apasionados de nuestra actividad dentro del mercado.
- *Responsabilidad:* Actuamos con responsabilidad, honrando nuestros compromisos”.

## **2.4 Aproximación del Diagnóstico Administrativo de las Estrategias de Gestión Financiera en una Empresa Comercializadora: Estudio de Caso.**

### **2.4.1 Diagnóstico Actual de las Estrategias Financieras Implementadas**

Un diagnóstico es una herramienta de importancia utilidad que tiene como fin conocer la situación actual en que se encuentra una empresa, es decir, conocer los problemas que esta tiene los cuales impiden el crecimiento, sobrevivencia y desarrollo de la misma. El diagnostico tiene ventajas de interese para la empresa como son:

- Da la participación de sus colaboradores.
- Una a los colaboradores para el trabajo en equipo.
- Se tiene una estructura lógica del problema existente.
- Da a conocer los procesos operativos.

En la organización objeto de este estudio, las decisiones de los directivos durante el tiempo se han venido tomado sin ningún plan, es decir, no se ha realizado análisis

---

<sup>47</sup> Matilla, Kathy. *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. 1ra. Edición. Editorial UOC. (2009). Pág.75.

económico-financiero que las sustenten como las más favorables para la entidad, o por lo contrario, que sean descartadas porque no responden las expectativas esperadas. Por tal razón, en vez de las estrategias financieras ejecutadas contribuir a su bienestar han provocado dificultades en la operatividad del negocio.

Las estrategias financieras de la empresa objeto de estudio no poseen una estructura de seguimiento y control, por tal razón esta presenta una serie de problemas que la afectan en el desarrollo de sus operaciones, de manera tal que los beneficios netos son se corresponden a las expectativas de los dueños. Entre los hallazgos encontrados durante la investigación se pueden detallar los siguientes:

- Los costos de ventas están sumamente alto. Esto se debe a las deficientes estrategias que utilizan para la selección de los suplidores que los abastece con las mercancías. Las personas encargadas de este proceso no ha agotado una serie de pasos que deben ser tomados en cuenta para conseguir un buen panel de proveedores. No obstante, el departamento de finanzas no ha alertado a la alta dirección del impacto que ha tenido estas malas prácticas.

- La empresa se ha apalancado en diversas ocasiones, pero al momento de hacerlo las estrategias implementadas no han sido favorable, ya que no agotan un procedimiento que comparar costos – beneficios de esa decisión. Los financiamientos otorgados a la empresa se realizan vía personas conocidas en las instituciones de intermediación financiera.

Resultado de lo anteriormente expuesto pasó en el año 2012, cuando la empresa tuvo que acudir a préstamos comerciales, es decir, financiarse directamente con sus proveedores, ya que parte de su inventario se perdió a causa de un incendio ocurrido en sus almacenes. Esta decisión de un financiamiento a corto plazo no fue evaluada de forma eficiente, ya que la empresa en su momento no determinó las desventajas que podrían tener al comprometerse de esta manera como diversos proveedores. A diferencia de si se hubiese apalancado a largo plazo.

- Otro punto a resaltar es la iliquidez que posee la empresa. El bajo margen de utilidad bruta que tiene la empresa no es suficiente para enfrentar la operativa del día a día. Es decir, que al no presentar sanos niveles de liquidez, ha provocado que la empresa incumpla con sus obligaciones financieras en el tiempo estipulado por

los acreedores. Esto ha provocado que la misma erogue fondos por concepto de pago de intereses por mora, a causa del incumplimiento en el pago oportuno de los préstamos en las fechas estipuladas.

- Por otro lado, a pesar de ser una empresa que maneja un alto inventario y que este constituye parte fundamental de la misma, la entidad no posee una póliza de seguro. Resultado de esto fue la pérdida que sufrió la empresa por el incendio y no tuvo forma de recuperar absolutamente nada.

- Los beneficios netos de cada periodo no son los esperados por sus dueños. Estos entienden que por el volumen de ventas que manejan deberían ser mejores. Es importante mencionar que a estos no se le proporcionó las razones por las que a final de cada año sus expectativas no son satisfechas. Una de las principales razones son las estrategias deficientes y sin analizar las secuelas que estas están provocando.

- El personal de la empresa no está siendo capacitado. Esto provoca que los colaboradores con el tiempo se vuelvan incompetentes o tengan cierta ignorancia de las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo.

- La empresa no maneja presupuestos con el fin de verificar, controlar y dar seguimiento a sus diversos egresos. Por ende, no manejan un flujo de efectivo para conocer en que se utilizaron los fondos. Por el contrario, en ocasiones el dinero disponible es utilizado en operaciones no propias del negocio.

En referencia las estrategias de cobros y pagos:

- *Cobros*: la entidad tiene una buena gestión de cobros que sobrepasa su estrategia, ya que la misma contempla en los créditos debe ser otorgados a 15 días, pero la realidad es que el ciclo dura máximo una semana.

- *Pagos*: la estrategia contempla que se realizaran pagos cada 60 días, por lo que durante los últimos 3 años (2014, 2013 y 2012) esta estrategia no ha sido cumplida, ya que en promedio se están realizando los pagos cada 39 días, situación que ha afectado la liquidez de la empresa.

Los puntos antes mencionados justifican el resultado aplicado a los estados financieros proporcionados por la empresa objeto de estudio.

## 2.4.2 Presentación de los Estados Financieros y Análisis Vertical

A continuación se muestran los Estados de Resultados y Balances Generales correspondiente a los años 2008 al 2014 de la empresa objeto de estudio con el fin de ser evaluados y analizados.

**Figura 6.** *Balances Generales correspondientes a los años 2008 al 2014 de la empresa Objeto de Estudio*

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>							
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	3,040,670	2,335,418	2,808,900	5,976,292	5,498,189	5,168,297	4,909,882
CUENTAS POR COBRAR	5,500,000	57,541,028	71,020,416	10,986,216	10,107,319	9,500,880	9,025,836
INVENTARIOS	87,494,448	87,356,050	127,482,520	75,982,797	69,904,173	65,709,923	62,424,427
OTROS ACTIVOS	64,715,907	2,660,596	115,917	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>160,751,025</b>	<b>149,893,092</b>	<b>201,427,753</b>	<b>92,945,305</b>	<b>85,509,681</b>	<b>80,379,100</b>	<b>76,360,145</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6,965,929	6,454,629	8,606,171	10,925,057	10,051,052	9,447,989	8,975,590
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>167,716,954</b>	<b>156,347,721</b>	<b>210,033,924</b>	<b>103,870,362</b>	<b>95,560,733</b>	<b>89,827,089</b>	<b>85,335,735</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>							
<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>							
CUENTAS POR PAGAR	98,787,750	80,452,940	154,702,556	77,062,423	70,897,429	66,643,583	63,311,404
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1,093,483	8,859,179	8,500,394	-	-	9,779,625	9,290,644
<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>99,881,233</b>	<b>89,312,119</b>	<b>163,202,950</b>	<b>77,062,423</b>	<b>70,897,429</b>	<b>76,423,209</b>	<b>72,602,048</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>							
PRESTAMOS POR PAGAR	39,808,038	26,421,637	27,862,684	11,308,540	10,403,857	-	-
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>139,689,271</b>	<b>115,733,756</b>	<b>191,065,634</b>	<b>88,370,963</b>	<b>81,301,286</b>	<b>76,423,209</b>	<b>72,602,048</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>							
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
RESERVAS	644,045	644,045	644,045	644,045	644,045	644,045	-
BENEFICIOS (PERDIDAS) ACUMULADOS	22,093,516	15,848,901	12,236,853	10,495,160	9,524,024	8,853,940	8,973,085
BENEFICIOS DEL PERIODO	4,290,122	23,121,019	5,087,392	3,360,194	3,091,378	2,905,896	2,760,601
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>28,027,683</b>	<b>40,613,965</b>	<b>18,968,290</b>	<b>15,499,399</b>	<b>14,259,447</b>	<b>13,403,880</b>	<b>12,733,686</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>167,716,954</b>	<b>156,347,721</b>	<b>210,033,924</b>	<b>103,870,362</b>	<b>95,560,733</b>	<b>89,827,089</b>	<b>85,335,735</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

En la figura no. 6 se visualizan los Balances Generales de los periodos 2008 al 2014. Estos tienen tres secciones compuestos por diferentes rubros, los cuales son;

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

Como se visualiza en la figura no. 6<sup>a</sup>, los estados de resultados correspondiente al periodo 2008 al 2014 con sus diferentes rubros. Considerandose de forma general estos como ingresos, costos y gastos.

Después de mostrar los estados con sus respectivos años e informaciones las cuales fueron utilizadas para realizar el análisis vertical, el cual busca determinar la

proporción que posee cada rubro en relación a sus activos como primera sección y una segunda a sus pasivos y patrimonio. Los resultados arrojados fue en baso a las informaciones analizadas de los datos presentados en las figura 6 y 6<sup>a</sup>. A continuacion se muestra la figura no.7.

**Figura 6a.** Estados de Resultados correspondientes a los años 2008 al 2014 de la empresa Objeto de Estudio

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
INGRESOS NETOS	1,030,068,018	1,126,336,749	1,048,927,021	320,883,400	295,212,728	277,499,964	263,624,966
COSTO DE VENTA	989,432,227	1,065,591,346	1,011,846,965	303,234,813	278,976,028	262,237,466	249,125,593
UTILIDADES BRUTAS	40,635,791	60,745,403	37,080,056	17,648,587	16,236,700	15,262,498	14,499,373
GASTO DE OPERACIONES	26,981,617	34,075,522	25,899,827	13,594,849	12,507,261	11,756,825	11,168,984
TOTAL GASTOS OPERACION	26,981,617	34,075,522	25,899,827	13,594,849	12,507,261	11,756,825	11,168,984
BENEFICIO EN OPERACIONES	13,654,174	26,669,881	11,180,229	4,053,738	3,729,439	3,505,673	3,330,389
GASTOS FINANCIEROS							
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	(8,411,179)	(3,548,862)	(5,919,469)	(693,544)	(638,060)	(599,777)	(569,788)
BENEFICIO NETO ANTES DE ISR	5,242,995	23,121,019	5,260,760	3,360,194	3,091,378	2,905,896	2,760,601
ISR	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	5,242,995	23,121,019	5,260,760	3,360,194	3,091,378	2,905,896	2,760,601

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

**Figura 7.** Análisis Vertical aplicado a los Balances Generales correspondiente a los año 2008 al 2014 de la empresa Objeto de Estudio

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>							
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	2%	1%	1%	6%	6%	6%	6%
CUENTAS POR COBRAR	3%	37%	34%	11%	11%	11%	11%
INVENTARIOS	52%	56%	61%	73%	73%	73%	73%
OTROS ACTIVOS	39%	2%	0.06%	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4%	4%	4%	11%	10%	10%	10%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>							
<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>							
CUENTAS POR PAGAR	59%	51%	74%	74%	74%	74%	74%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0.65%	6%	4%	-	-	11%	11%
<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>59.65%</b>	<b>57%</b>	<b>78%</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>							
PRESTAMOS POR PAGAR	24%	17%	13%	11%	11%	-	-
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>83%</b>	<b>74%</b>	<b>91%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>							
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	0.60%	0.64%	0.48%	0.96%	1%	1%	1%
RESERVAS	0.38%	0.41%	0.31%	0.62%	0.67%	0.72%	-
BENEFICIOS (PERDIDAS) ACUMULADOS	14%	10%	6%	10%	10%	10%	10%
BENEFICIOS DEL PERIODO	2%	15%	2%	3%	3%	3%	3%
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONIS</b>	<b>17%</b>	<b>26%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Después de visualizar el balance general presentado en la tabla No.6 el cual muestra la proporción de cada rubro en una primera sección que son los activos totales y una segunda sección que son los pasivos y el patrimonio de la empresa. Se puede resaltar que los activos circulantes desde los años 2008 al 2011 presentan una proporción sobre los activos totales de 89%, pero para los años 2012 al 2014 la porción se incrementa, representando estos un 95% de estos.

El rubro de mayor relevancia es la de inventarios, presentando un comportamiento estable desde 2008 al 2011, para el año 2012 un 60.70%, para el 2013 un 56% y finalmente para el año 2014 con un decrecimiento de 52%. el segundo rubro más relevante es el de las cuentas por cobrar el cual tiene un comportamiento constante durante los años 2008 al 2011.

Para el año 2012 tiene un decrecimiento de 34% siendo esto favorable para la empresa, ya que cuando este rubro disminuye es porque la empresa realizó una buena gestión de cobros. Sin embargo, el mejor año para la gestión de cobros de la empresa fue el 2014, ya que en comparación con el 2013 pasa de ser 37% a 3%, un cambio totalmente favorable para la entidad.

Otro rubro que es necesario mencionar sobre la sección de activos totales y no por ser relevante, sino, por mantenerse constante y de una forma tan mínima desde los años 2008 al 2014, este es el de propiedad, planta y equipo, el cual representa un 8% promedio del total de los activos de la empresa.

En la segunda sección de los estados se visualiza que el rubro más relevante es el de las cuentas por pagar. Desde los años 2008 al 2011 se mantiene sin cambio alguno, con un promedio de 74%.

El mayor cambio se presenta en el año 2013 quien en comparación al 2013 pasa de ser 74% a 51%, es decir, disminuyó. Esta disminución se debe a que la empresa saldó parte de las cuentas por pagar a corto plazo que tenía con los proveedores, pero para el año 2014 aumenta a 59%, reflejando esto la utilización de un tipo de financiamiento comercial.

El rubro de los préstamos por pagar es otra partida relevante en este análisis; como se puede observar en la figura antes señalada, este se mantiene de forma ascendente. Para los años 2010 y 2011 mantiene un promedio de 11%, para el año

2012 tiene un cambio de 2% y es en donde inicia a ser el segundo rubro de mayor peso en esta sección.

Ya para el año 2014 tiene un 24% sobre el total de los pasivos y patrimonio de la empresa. Esta realidad es a juicio de la autora del estudio es desfavorable para la entidad, ya que se puede visualizar que la empresa objeto de estudio se encuentra en manos de sus acreedores, es decir, la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento, el cual no solo se limita a largo plazo, sino también a corto plazo.

Por otro lado, a fin de también conocer la proporción que representa cada rubro del Estado de Resultados con respecto a las ventas o ingresos generados por la empresa estudiada, se llevó a cabo el análisis vertical del mismo. Este análisis se puede observar en la tabla No.7, donde se presentan los Estados de Resultados de la empresa correspondiente al período 2008 al 2014.

**Figura 7a.** Análisis Vertical aplicado a los Estados de Resultados correspondiente a los años 2008 al 2014 de la empresa Objeto de Estudio

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
INGRESOS NETOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTA	96%	95%	96%	94%	94%	94%	94%
UTILIDADES BRUTAS	4%	5%	4%	6%	6%	6%	6%
GASTO DE OPERACIONES	3%	3%	2%	4%	4%	4%	4%
TOTAL GASTOS OPERACION	3%	3%	2%	4%	4%	4%	4%
BENEFICIO EN OPERACIONES	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
GASTOS FINANCIEROS							
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-0.81%	-0.3	-0.81%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%
BENEFICIO NETO ANTES DE ISR	0.5%	2%	0.50%	1%	1%	1%	1%
ISR							
UTILIDAD NETA	0.5%	2%	0.5%	1%	1%	1%	1%

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Tomando como base el análisis presentado en la tabla No.7, se puede visualizar que el rubro que posee mayor peso sobre las ventas es el costo de ventas. Este en promedio representa el 95% de las ventas totales, es decir, que por cada peso de venta hay 0.95 centavos que pertenece al costo.

Esta alta proporción es sumamente desfavorable para la entidad, ya que de utilidad bruta, antes de deducir gastos, tanto operativos como financieros, sólo dispone de un 5% para cubrir los mismos. De tal situación, se puede inferir que los directivos de

la empresa no está analizando los precios que sus proveedores le otorgan en la compra de los diversos productos que comercializa.

Es importante resaltar, que la existencia de altos costos, como es el caso de la empresa objeto de estudio, no permite que la empresa a pesar de tener altos niveles de ventas pueda obtener un mayor nivel de beneficios o ganancias. En promedio, la utilidad bruta de la empresa desde los años 2008 al 2014 es de 5%.

Adicional a lo anterior, el rubro de los gastos representa en promedio 4% sobre las ventas, lo que indica que la empresa sabe manejar de forma eficiente los gastos para el manejo de sus operaciones del día a día, a diferencia de sus costos.

Desde el 2008 al 2011 se mantiene constante en 4%, para el 2012 tiene un decrecimiento ocupando el 2%, este cambio favorece a la empresa, ya que significa que redujo sus gastos de un año a otro. Para el 2013 tiene otro cambio de forma moderada quedando en 3%, es decir, para este año aumenta un 0.56% y finaliza en el 2014 con una disminución a 3%.

Otro rubro de suma importancia dentro de estos estados es el del beneficio neto, este en promedio tiene 1%; y representa que por cada peso vendido la organización sólo está percibiendo 1 centavo. Esto es debido a que los costos consumen un 95% de las ganancias, y la diferencia restante los gastos operativos y financieros. Es decir, que si la empresa logra reducir sus costos como lo ha logrado con sus gastos, podría obtener márgenes de beneficios superiores.

### **2.4.3 Análisis de Índices Financieros**

Después de analizar los Balances Generales y los Estados de Resultados de la empresa objeto de estudio, en base a sus proporciones y cambios, se aplica otro tipo de análisis, el de indicadores financieros, que al igual que los dos anteriores es de suma importancia para conocer la situación financiera de la empresa objeto de este estudio, y así construir un diagnóstico adecuado. Entre estos índices están los siguientes:

- *Razón Circulante:* esta razón nos permite determinar el índice de liquidez que posee la empresa. Esta razón se determina tomando los activos corrientes y dividiéndolos entre los pasivos corrientes como se visualiza en la siguiente tabla No.8.

**Tabla 8. Razón Circulante correspondiente a los años 2008 al 2014.**

	Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=)	Activo corrientes	RD\$	160,751,025	149,893,092	201,427,753	92,945,305	85,509,681	80,379,100	76,360,145
(/)	Pasivo corriente	RD\$	99,881,233	89,312,119	163,202,950	77,062,423	70,897,429	76,423,209	72,602,048
(=)	Circulante	veces	1.61	1.68	1.23	1.21	1.21	1.05	1.05

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Conforme a la tabla No.8, se puede explicar que el nivel de liquidez en la empresa presenta un crecimiento moderado por año. Los cambios mas relevantes que se pueden apreciar son:

- ✓ 2009 en comparacion con el 2010, donde pasa de tener una razon de 1.05 a 1.21, es decir, que por cada peso adeudado la empresa tenia la capacidad de hacerle frente 1.05 y 1.21 veces respectivamente. Esta variación se debe a que en el 2010 los activos corrientes aumentaron mientras que los pasivos corrientes disminuyeron.
- ✓ Y 2012 en comparacion con el 2013, pasa de tener una razón de 1.23 a 1.68. Es decir, que por cada peso adeudado la empresa tenía la capacidad de hacerle frente 1.23 y 1.68 veces respectivamente. Esta variación se debe a que a pesar de que ambos rubros disminuyen en comparacion al año anterior, sus pasivos corrientes representan un 60% de los activos corrientes en dichos años.

Es importante resaltar que mientras mayor sea esta razón más favorable es para la empresa y la misma adquiere una mejor capacidad para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. En general, el promedio de la razón circulante de la entidad objeto de estudio es de un 1.29 veces. Sin embargo, aunque la misma tiene un valor por encima de 1, esto refleja un bajo nivel de liquidez, pues luego de cubrir los pasivos corrientes, la empresa tiene un pobre nivel de activos corrientes para sus operaciones. Es decir, su capital de trabajo neto es mínimo.

- *Razón ácida:* esta razón permite determinar el índice de liquidez que posee toda empresa. A diferencia de la razón circulante, esta excluye el inventario que es el rubro menos líquido dentro de los activos para verificar con mejor claridad la

liquidez que posee la empresa. Esta razón se determina tomando los activos corrientes menos el inventario, dividido entre los pasivos corrientes. Los resultados de este indicador se puede visualizar en la tabla No.9.

**Tabla 9. Razón ácida correspondiente a los años 2008 al 2014.**

	Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(*)	Activo corrientes	RD\$	160,751,025	149,893,092	201,427,753	92,945,305	85,509,681	80,379,100	76,360,145
(-)	Inventario	RD\$	87,494,448	87,356,050	127,482,520	75,982,797	69,904,173	65,709,923	62,424,427
	<b>Activo corrientes</b>								
(*)	- inventario	RD\$	73,256,577	62,537,042	73,945,233	16,962,508	15,605,507	14,669,177	13,935,718
	<b>Corrientes</b>	RD\$	99,881,233	89,312,119	163,202,950	77,062,423	70,897,429	76,423,209	72,602,048
(*)	<b>Razón ácida</b>	veces	0.73	0.70	0.45	0.22	0.22	0.19	0.19

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Conforme lo descrito en la tabla No.9, la empresa no tiene activos circulantes suficientes para hacerle frente a sus compromisos inmediatos. Es decir, que este indicador se comporta de forma desfavorable para la empresa, ya que por cada peso que la empresa adeuda tenía un promedio de 0.39 centavos para hacerle frente, es decir, no cubre ni el 50% de cada peso adeudado.

En el caso de la razón circulante que si podía hacer frente, cabe resaltar, que el rubro de inventario tiene gran peso para el calculo de la liquidez de la empresa, ya que al momento de aplicar la razon ácida se visualizó que la liquidez esta muy por debajo de lo normal, que sería un promedio de 1.

- *Capital de Trabajo Neto:* estos son los recursos que necesita la empresa para poder operar. Estos son conocido mayormente como los activos circulantes de la entidad, luego de haber cubierto los pasivos corrientes. El capital de trabajo neto de una empresa se obtiene restando sus activos corrientes menos sus pasivos corrientes.

**Tabla 10. Capital de Trabajo correspondiente a los años 2008 al 2014.**

	Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(*)	Activo corrientes	RD\$	160,751,025	149,893,092	201,427,753	92,945,305	85,509,681	80,379,100	76,360,145
(-)	Pasivo corriente	RD\$	99,881,233	89,312,119	163,202,950	77,062,423	70,897,429	76,423,209	72,602,048
	<b>Capital Neto de</b>								
(*)	<b>Trabajo</b>	veces	60,869,792	60,580,973	38,224,803	15,882,882	14,612,251	3,955,891	3,758,096

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Según se visualiza en la tabla No.10 los resultados obtenidos del capital de trabajo son favorables para la entidad, ya que tiene la capacidad de hacerle frente a sus pasivos corrientes en los años analizados. El año mas relevante es el 2014 donde le quedó un remanente total de RD\$60,869,792.00 millones para hacer frente a cualquier imprevisto que se presentara. Aunque es válido resaltar, que las mejores prácticas financieras indican que los activos corrientes deben ser como mínimo dos veces los pasivos corrientes, de ahí, que este capital de trabajo obtenido es pobre.

- *Razón de Endeudamiento:* esta razón mide el nivel de los activos totales de la empresa que esta financiado a través de capital externo (deudas). Esta razón se obtiene dividiendo los pasivos totales entre los activos totales como se muestra en la tabla No.11.

**Tabla 11. Razón de Endeudamiento correspondiente a los años 2008 al 2014.**

Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=) Pasivo total	RDS	139,689,271	115,733,756	191,065,634	88,370,963	81,301,286	76,423,209	72,602,048
(/) Activo total	RDS	167,716,954	156,347,721	210,033,924	103,870,362	95,560,733	89,827,089	85,335,735
<b>Razón de</b>								
(=) Endeudamiento	veces	83.29	74.02	90.97	85.08	85.08	85.08	85.08

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Como se visualiza en la tabla no.11 la empresa tiene un promedio de un 84.08% del activo total financiado por el pasivo total de la compañía, el resto pertenece al patrimonio de los accionistas que es un 15.92%. es decir, que la empresa está totalmente endeudada y se encuentra en manos de sus acreedores, ya que el nivel de endeudamiento promedio sobrepasa el 50%, que es el nivel que sugiere las mejores prácticas financieras.

Antes de finalizar con esta razón, es importante resaltar que para los años 2013 y 2014, según se visualiza en la figura no.6 (Estado de Situación) del total de los pasivos el rubro de cuentas por pagar a corto plazo representa un promedio de un 70%. Es decir, que la empresa tiene compromisos mas fuertes que cubrir a corto plazo que a largo, lo que se convierte en una situación muy desfavorable para esta.

- *Rotación de Cuentas por Cobrar:* esta razón mide el tiempo promedio de los creditos otorgados a los clientes, y al mismo tiempo mide las politicas de créditos y cobros que tiene la entidad. Esta indicador se obtiene de dividir las ventas entre las cuentas por cobrar, como se visualiza en la tabla No.12.

Conforme a la tabla No.12, se observa que la misma además de mostrar la rotación de las cuentas por cobrar, presenta dicho resultados en días. En promedio de manera general se puede visualizar que la compañía cada 13.43 días la empresa gestiona los cobros con sus clientes. Cabe destacar, que la mayor influencia de este dato se da en el año 2014, en donde si se compara con el 2013 pasa de 18.65 a 1.95 días de cobranzas. Este hecho se debe a que la empresa para este año aumentó el personal para su gestión de cobros, visualizándose su efecto en los estados financieros de ese año.

**Tabla 12. Rotación Cuentas por Cobrar correspondiente a los años 2008 al 2014.**

	Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(*)	Ventas por Cuentas por Cobrar	RDS	1,030,068,018	1,126,336,749	1,048,927,021	320,883,400	295,212,728	277,499,964	263,624,966
(f)	Cobrar	RDS	5,500,000	57,541,028	71,020,416	10,986,216	10,107,319	9,500,880	9,025,836
	<b>Rotación Cuentas por Cobrar</b>								
(*)	Cobrar		<b>187.29</b>	<b>19.57</b>	<b>14.77</b>	<b>29.21</b>	<b>29.21</b>	<b>29.21</b>	<b>29.21</b>
(f)	Días del año	Días	365	365	365	365	365	365	365
(*)	<b>Días Rotación CXC</b>	<b>RDS</b>	<b>1.95</b>	<b>18.65</b>	<b>24.71</b>	<b>12.50</b>	<b>12.50</b>	<b>12.50</b>	<b>12.50</b>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Para los años 2008 al 2011, la empresa mantuvo un promedio de días de 12.50, a pesar de que en el 2013 es que la empresa más tarda en realizar sus cobros, cabe destacar que el tiempo en que se gestiona muestra la eficiencia de la entidad para recuperar esas cuentas otorgadas a crédito al cliente. Además, que la eficiencia en cobros contribuye a la reducción del nivel de endeudamiento.

- *Rotación de Cuentas por Pagar:* esta razón mide el plazo promedio en que la empresa tarda para realizar los pagos a sus proveedores. Este indicador se obtiene dividiendo el costo de venta entre las cuentas por pagar como lo muestra la siguiente tabla (No.13):

**Tabla 13. Rotación Cuentas por Pagar correspondiente a los años 2008 al 2014.**

	Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(*)	Costo de Venta	RDS	989,432,227	1,065,591,346	1,011,846,965	303,234,813	278,976,028	262,237,466	249,125,593
(f)	Pagar	RDS	98,787,750	80,452,940	154,702,556	77,062,423	70,897,429	66,643,583	63,311,404
	<b>Rotación Cuentas por Cobrar</b>								
(*)	Cobrar		<b>10.02</b>	<b>13.24</b>	<b>6.54</b>	<b>3.93</b>	<b>3.93</b>	<b>3.93</b>	<b>3.93</b>
(f)	Días del año	Días	365	365	365	365	365	365	365
(*)	<b>Días Rotación CXP</b>	<b>RDS</b>	<b>36.44</b>	<b>27.56</b>	<b>55.81</b>	<b>92.76</b>	<b>92.76</b>	<b>92.76</b>	<b>92.76</b>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Según la tabla no.13 se visualiza que el promedio de veces en el año que la empresa paga a sus proveedores es de 6.51. En la segunda parte de la tabla anteriormente mencionada se puede visualizar los datos llevados a días los cuales tiene un promedio de 69.16 días en que tarda la empresa para realizar los pagos a sus proveedores.

Este resultado es favorable para la empresa, ya que se están realizando los pagos en prácticamente 2 meses, lo que le facilita a la entidad utilizar su liquidez en vez de pagar a sus proveedores utilizarlos en inversiones a corto plazo o realizar otro tiempo de inversiones que le brindarán beneficios inmediatos a la misma.

- *Razón de Inventario:* esta razón mide la rapidez con la que el inventario de la empresa se convierte en cuentas por cobrar por medio a las ventas. Esta razón se obtiene dividiendo el costo de venta entre el inventario.

**Tabla 14. Rotación de Inventario correspondiente a los años 2008 al 2014.**

Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=) Costo de ventas	RD\$	989,432,227	1,065,591,346	1,011,846,965	303,234,813	278,976,028	262,237,466	249,125,593
(f) Inventarios	RD\$	87,494,448	87,356,050	127,482,520	75,982,797	69,904,173	65,709,923	62,424,427
Razón de								
(=) Inventario	veces x año	11.31	12.20	7.94	3.99	3.99	3.99	3.99

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Conforme a lo que se observa en la tabla No.14, se puede aseverar que el inventario de la empresa durante los años 2008 al 2014, en promedio tiene un movimiento de 6.77 veces al año. Si se visualizan los datos por año y no en promedio, se percibe que durante 2008 al 2011 está constante en 3.99. Sin embargo, en el 2012 que es cuando la empresa firma un contrato con la marca exclusiva de GATORADE, el movimiento de su inventario ascendió, reflejando un valor más alto. No obstante, este incremento también afectó sus costos de ventas, pues tienen una relación directa con el inventario.

En general la rotación del inventario de la empresa es favorable, ya que se percibe que se mantiene comprando mercancía, almacenando y sobre todo lo distribuye. Pero cabe resaltar, que a pesar de ser un hecho favorable para esta, el constante movimiento de inventario genera un fuerte costo para la empresa. De ahí, que se

necesita mantener una gestión de este que reduzca tanto el costo de ordenamiento como el de mantenimiento.

- *Rotación Activo Fijo*: esta razón mide la eficiencia relativa con que la empresa utiliza sus activos fijos o bienes de capital para generar ingresos. Esta razón se obtiene dividiendo las ventas entre el activo fijo como lo muestra la tabla No. 15.

Tal como se visualiza en la tabla no.15 se identifican cambios no tan moderados en comparación a otros años como por ejemplo:

**Tabla 15. Rotación Activo Fijo correspondiente a los años 2008 al 2014.**

Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=) Ventas	RDS	1,030,068,018	1,126,336,749	1,048,927,021	320,883,400	295,212,728	277,499,964	263,624,966
(i) Activo fijo	RDS	6,965,929	6,454,629	8,606,171	10,925,057	10,051,052	9,447,989	8,975,590
Rotación Activo								
(=) Fijo	veces x año	147.87	174.50	121.88	29.37	29.37	29.37	29.37

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

✓ Para los años desde 2008 al 2011 la rotación de los activos fijos se mantiene constante, con un número de veces de 29.37 en comparación con el año 2012 que presenta un incremento relevante, ya que pasa de 29.37 veces a 121.88 veces en este año.

✓ Para los años desde 2012 hasta 2014 los cambios en las veces de rotación de activo fijo son totalmente variables, ya que de ser 121.88 para el 2012, en el 2013 incrementa a 174.50 y finalmente en el 2014 concluye con 147.87 veces.

Es bueno resaltar que como se observa en la tabla No.15 esta razón es tan elevada para la empresa porque en el rubro de los activos fijos la empresa no realiza grandes inversiones, desde el 2008 al 2014 los incrementos y las disminuciones son realizadas de forma moderada. En cambio, las ventas año tras año tienen la tendencia de que se incrementan.

- *Rotación Activos Totales*: esta razón es la que explica el uso de los activos para generar ventas. La misma se obtiene dividiendo las ventas entre los activos totales, como se visualiza la tabla No.16.

**Tabla 16. Rotación Activos Totales correspondiente a los años 2008 al 2014.**

Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=) Ventas	RDS	1,030,068,018	1,126,336,749	1,048,927,021	320,883,400	295,212,728	277,499,964	263,624,966
(/) Activo totales	RDS	167,716,954	156,347,721	210,033,924	103,870,362	95,560,733	89,827,089	85,335,735
<b>Rotación Activo</b>								
(=) Totales	veces x año	6.14	7.20	4.99	3.09	3.09	3.09	3.09

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Conforme a la Tabla no.16 , en promedio los activos totales rotan 4.38 veces en el año. El año que mayor rotacion presenta es el 2013 en comparación con el 2012, donde de ser 4.99 pasa a 7.20 veces. Es bueno destacar, que mientras mayor sea el resultado de esta razón mejor será para la empresa, ya que esta mide como la empresa invierte en sus activos para asi generar mayores ingresos a la misma.

- *Margen de Utilidades:* esta razón analiza el beneficio obtenido después de deducir las ventas, costos y gastos. Este se obtiene dividiendo la utilidad neta entre las ventas como se muestra en la siguiente tabla, la No.17.

**Tabla 17. Margen de Utilidad correspondiente a los años 2008 al 2014.**

Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=) Utilidad neta	RDS	5,242,995	23,121,019	5,260,760	3,360,194	3,091,378	2,905,896	2,760,601
(/) Ventas	RDS	1,030,068,018	1,126,336,749	1,048,927,021	320,883,400	295,212,728	277,499,964	263,624,966
<b>Margen Utilidad</b>								
(=) Neta	%	0.51	2.05	0.50	1.05	1.05	1.05	1.05

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Como se pudo observar en la tabla No.17, el margen de utilidad de la empresa por año tiene una trayectoria demasiado baja, resaltando que los años 2012 y 2014 son los más afectados, ya que no está ni por encima de un 1%. Una de las principales razones que se debe a este margen tan desfavorable para la empresa es el rubro del costo de venta, que según se muestra en la tabla no.7 este representa de manera general un promedio de 90% de las ventas al año, lo que significa que si la empresa no negocia de una forma más eficiente este de forma directa reduce el margen de utilidad bruta, y a su vez los beneficios netos percibidos.

- *Rentabilidad sobre Patrimonio*: esta razón analiza los beneficios generados a través del uso del patrimonio de los accionistas. Esta se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio de la empresa como se visualiza en la tabla No.18.

**Tabla 18. Rentabilidad Sobre Patrimonio correspondiente a los años 2008 al 2014.**

Rubro	Moneda	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
(=) Utilidad neta	RDS	5,242,995	23,121,019	5,260,760	3,360,194	3,091,378	2,905,896	2,760,601
(/) Patrimonio	RDS	28,027,683	40,613,966	18,968,290	15,499,399	14,259,447	13,403,880	12,733,686
<b>Rentabilidad Sobre Patrimonio</b>								
(=) Patrimonio	%	18.71	56.93	27.73	21.68	21.68	21.68	21.68

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

En la tabla no.18 se muestra que para los años 2008 al 2010 mantiene una rentabilidad fija de 21.68%. Para el año 2012 presenta un moderado crecimiento de un 6.05%. Se visualiza un crecimiento mas agresivo en el año 2013, que en comparación con el 2012 pasa de ser 27.73% a 56.93%, este incremento se debe a la sección de patrimonio de la empresa que para ese año aumento 47%, dando como resultado un excelente porcentaje de rentabilidad para el dueño de la empresa.

Sin embargo, el 2014 comparado con el 2013 fue desfavorable, ya que tiene una disminución fuerte de un 38.22%, este decrecimiento da base a una baja en los dos rubros que conforman esta razón financiera; utilidad neta y patrimonio, siendo desfavorable para la empresa.

## 2.5 Análisis FODA

### 2.5.1 ¿Qué es el análisis FODA?

En el libro titulado “El Plan de Negocios” se explica que la palabra FODA proviene del útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos en su aplicación. Es decir:

- F de Fortaleza
- O de Oportunidades
- D de debilidades

- A de Amenazas

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.<sup>48</sup>

Después de introducir este subtema con la conceptualización del Análisis FODA, se presenta el resultado del mismo en la organización investigada.

### **2.5.2 Fortalezas y Oportunidades**

*.Fortalezas:*

- Diversificación en productos.
- Fidelidad en los clientes.
- Buena gestión de cobros.
- Ambiente laboral favorable.

*Oportunidades:*

- Expandirse a nivel nacional.
- Contratar nuevas marcas exclusivas de productos.
- Crecer de forma horizontal y vertical.
- Aumentar la cartera de clientes.

### **2.5.3 Debilidades y Amenazas**

A continuación se desglosan las debilidades y amenazas percibidas a juicio de la autora del estudio, en la empresa analizada:

*Debilidades:*

- Altos costos de ventas.
- Dependencia financiera de créditos

---

<sup>48</sup> Díaz De Santos. *El Plan de Negocios*. S.N.E. MAPCAL, S.A. (1994). Pág.157.

- Bajo nivel de liquidez.
- Bajo márgenes de beneficios.
- No seguimiento de los planes y programas establecidos.
- No posee controles de calidad.
- Falta de formación al personal.

*Amenazas:*

- Nuevos competidores.
- La inflación.
- Productos sustitutos.
- Escasez en algunos productos.
- Ocurrencia de desastres naturales.

Como objetivo de este tema que fue evaluar las estrategias financieras de la empresa se abordaron diferentes temas y a la vez se analizaron sus estados financieros para poder tener una aproximación de la situación de esta. Es bueno resaltar que las informaciones analizadas anteriormente fueron proporcionadas por la empresa objeto de estudio.

Es por ello que se mostró lo que fue la evolución de las variables más relevantes tomada de los estados financieros correspondientes a los periodos desde el año 2008 al 2014.

Se evaluó su situación basándose en herramientas financieras como fueron; análisis verticales, análisis horizontales e índices financieros, mediante los cuales se visualizaron las fluctuaciones que tenían diferentes rubros que esta posee, así también, como está a nivel de liquidez, de rentabilidad y sobre todo, su gestión tanto de cobros como sus políticas de pagos. A nivel general se abordó sobre sus antecedentes y su estructura funcional.



### **CAPITULO III**

## **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS IMPLEMENTADAS**

### **III. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS IMPLEMENTADAS**

Sugerir acciones que permitan mejorar los resultados obtenidos con las estrategias financieras implementadas es el tercer objetivo a cumplir para este capítulo final. Es por ello, que se expone todo lo referente a las propuestas y mecanismos de implementación sugeridos con el fin de contribuir a mejorar el funcionamiento de la entidad.

En primer lugar, se realiza una síntesis del análisis FODA, dividido en dos secciones, específicamente, *fortalezas y oportunidades*; y *debilidades y amenazas*. En segundo lugar, se explican las propuestas recomendadas en base a las debilidades encontradas en el análisis realizado en el capítulo anterior. En tercer lugar, se exponen los mecanismos que aseguran la realización de las propuestas.

#### **3.1 Síntesis Diagnóstica de las Fortalezas y Oportunidades**

##### **3.1.1 Fortalezas**

- *Diversificación de productos*: la empresa cuenta con una variedad de productos, los cuales permiten asegurar una buena participación en el mercado donde se desenvuelve.
- *Fidelidad en los clientes*: la calidad del servicio suministrado, así como la de los productos ofrecidos han permitido a la empresa objeto de este estudio tener una amplia cartera de clientes cautivos.
- *Buena gestión de cobros*: la empresa recupera el 100% de los créditos otorgados a sus clientes dentro del mes y en ocasiones suele ser en menor tiempo.
- *Ambiente laboral favorable*: la empresa se basa en crear y mantener un ambiente que sea favorable para sus empleados, ya que así estos mantienen una armonía entre ellos; y al mismo tiempo garantiza que los mismos exhiban un buen desempeño.

### 3.1.2 Oportunidades

- *Expandirse a nivel nacional:* tomando como apoyo la calidad de los servicios y productos ofrecidos en la organización, esta puede expandirse hacia nuevos sectores, ya que esta acción le permitiría aumentar su cartera de clientes, lo cual le aportaría mayores ingresos y como consecuencia beneficios superiores a los actuales.
- *Contratar nuevas marcas exclusivas de productos:* así como el hecho ocurrido en a gestionar nuevas marcas, con carácter exclusivo. Con esto garantizaría elevar sus niveles de ventas en todo el país.
- *Creecer de Forma Horizontal o Vertical:* esto le permitiría acceder a nuevos nichos de mercado y también fortalecer su gestión administrativa provocada por el efecto sinergia.
- *Aumentar la cartera de clientes:* cuando una organización se expande y establece alianzas, esto tiene como efecto positivo el incremento del número de clientes cautivos.

## 3.2 Síntesis Diagnóstica de las Debilidades y Amenazas

### 3.2.1 Debilidades

- *Altos costos de ventas:* la empresa cuenta con un promedio de ventas favorable. No obstante, al tener costos de venta elevados, esto impide la obtención de beneficios netos adecuados.
- *Dependencia financiera de créditos:* a pesar del alto volumen de ventas que maneja la empresa anualmente, depende mucho de los financiamientos tanto a corto como a largo plazo.
- *Bajo nivel de liquidez:* el uso inadecuado del dinero provoca que la empresa tenga problemas de liquidez, lo cual la perjudica para su propio sustento.
- *Bajo márgenes de beneficios:* los costos y gastos representan aproximadamente el 98% de las ventas, por lo que no tiene la capacidad de obtener resultados favorables.

- *No se tiene contratado póliza de seguros para inventarios. Esto provocó que para el año 2012 la empresa incurriera en préstamos a corto plazo.*
- *No seguimiento de los planes y programas establecidos:* el personal de la empresa no se regula por las políticas y normas que tiene la empresa para sus procesos.
- *No posee controles de calidad.*
- *Falta de formación al personal:* el personal no recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones.

### **3.2.2 Amenazas**

- *Nuevos competidores:* la entrada de empresas dedicadas a la misma actividad que la entidad crea una amenaza, ya que sus clientes pueden emigrar por razones varias.
- *La inflación:* el aumento de la inflación hace que los precios a nivel general aumenten, por tanto, lo que antes se compraba con poco se debe comprar con más.
- *Productos sustitutos:* estos provocan que una disminución en la demanda, ya que si en cuestión de precios son más económicos y funcional como el original el público puede recurrir a ellos.
- *Escasez en productos:* hay productos de los que se comercializa que tienden a ser por temporadas escasos, haciendo que cuando este hecho ocurre la empresa tenga una baja en sus niveles de ventas.
- *Ocurrencia de desastres naturales.*

## **3.3 Propuestas Estratégicas para el Mejoramiento de las Estrategias Financieras Implementadas.**

### **3.3.1 Propuestas para el alto Costo de Venta.**

Los costos de venta se refieren a la partida que indica los desembolsos incurridos para la compra y venta de la mercancía que negocia una organización. La presencia

de un volumen alto en esta partida implica un efecto directo en la utilidad percibida en las organizaciones.

El estudio financiero realizado a la empresa objeto de investigación arroja que la proporción que representan los costos con respecto a sus niveles de ingresos o ventas es de aproximadamente un 96.06% en el último año tomado de referencia. Es decir, que la empresa solo le queda para cubrir sus gastos operativos y financieros un 4.94% de los ingresos. Esta cifra es muy reducida, por este motivo, es que la organización está percibiendo niveles muy bajos de beneficios.

Por otro lado, los proveedores actuales fueron seleccionados sin llevar a cabo un análisis de costos con respecto a otros. El mecanismo utilizado fue por relación de amistad o referencia de personas cercanas a los dueños de la misma. Es decir, "Amiguismo".

Es por la realidad antes planteada, y con el objetivo de reducir los costos se propone lo siguiente:

- Reestructuración de proveedores, es decir, redefinir estrategias de contratación y optimizar el panel de proveedores.
- Optimizar la gestión del inventario. Esto ayudaría a que se mantenga un nivel de inventario que le reduzca los costos de almacenamiento y de mantenimiento del mismo.
- Ajustar la demanda a las necesidades reales de los clientes, es decir, conocer mejor el mercado.

### **3.3.2 Propuestas para la Dependencia Financiera de Créditos.**

Las deudas son las obligaciones contraídas con un tercero, ya sea una persona física o jurídica. Estas permiten que la organización pueda ejecutar sus inversiones potenciales o proyectadas; pero también son necesarias para mantener la operatividad del negocio.

Incluso, ha sido demostrado por personas expertas en el área financiera, que el no tener deuda, es decir, no estar apalancada, provoca un costo de capital promedio

superior que cuando la empresa posee financiamientos. Lo cual tiene como consecuencia, una reducción incluso en el valor económico de la organización.

Sin embargo, un alto nivel de endeudamiento, tanto a corto plazo como a largo plazo, puede provocar que la organización enfrente problemas financieros que hasta la pueden llevar a la quiebra, cuando el costo de la deuda financiera supera la rentabilidad de la misma, lo cual reduce el valor de mercado de dicha empresa.

La empresa analizada tiene un endeudamiento excesivamente alto, se encuentra en un 83%. Es decir, sus activos están siendo financiados en un 83% con recursos externos a la misma, y solo un 17% a través de capital propio.

Es válido resaltar, que la mayor carga financiera se encuentra en pasivos a corto plazo, lo cual provoca una alta tensión en la necesidad de efectivo inmediato. Esta situación se debe en gran medida a que la organización analizada fue víctima de un incendio en el 2011, en su almacén. El cual fue repuesto con compras a sus proveedores.

Por otro lado, en la organización no existe un rango para una estructura de capital óptima, por ende no tienen un límite establecido de endeudamiento.

Es por la situación planteada, que se propone que la empresa realice lo siguiente para lograr favorecer una estructura óptima de capital, que debe ser como mínimo un 50/50:

- Establecer una estructura de capital que le ayude a reducir el costo ponderado de capital y a la vez contribuya a incrementar el precio accionario.
- Llevar a cabo una estrategia de financiamiento mixta, donde combine una estrategia agresiva con una conservadora. Tomando la mayor carga de financiamiento, a través de endeudamiento a largo plazo en vez de endeudamiento a corto.
- Consolidación de deudas, es decir, realizar análisis para identificar si es más conveniente para la empresa seguir apalancado a corto (con los proveedores) o a largo plazo (entidades de intermediación financiera) de ser este último más conveniente para la empresa, pues se puede proceder a consolidar.

### **3.3.3 Propuestas para el Nivel de Liquidez.**

La liquidez mide la capacidad que posee una organización para enfrentar sus compromisos a corto plazo.

Un bajo nivel de liquidez provoca problemas de endeudamiento, pues al no poseer los recursos para afrontar las demandas inmediatas de efectivo, la empresa debe recurrir a financiamientos externos no programados. Esta realidad, encarece los costos financieros, y provoca que se reduzcan sus márgenes de beneficios.

Es válido resaltar, que cuando una organización presenta problemas en esa área, se debe en gran medida a una deficiente gestión de sus cobros y sus pagos. Pero también, puede tener su causa en un direccionamiento inadecuado de su efectivo, es decir, emplearlo en operaciones contrarias a lo que realmente se requiere.

En el caso de la empresa analizada, ésta a pesar de tener un excesivo endeudamiento, presenta actualmente una gestión de cobro adecuada y de pagos. Aunque estos últimos se anticipan a sus cobros, lo cual es desfavorable para su ciclo de conversión del efectivo.

No obstante, al poseer altos niveles de inventario, que es el activo menos líquido, esto le ha provocado que no pueda no posea activos circulantes (una vez eliminado los inventarios) suficientes para afrontar sus pasivos circulantes o deudas inmediatas. Provocando esto que la organización disponga de tan solo 0.70 centavos de recursos por cada peso que debe de pasivos circulantes en el último año de referencia.

Es por lo anterior, que para mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa caso de estudio, realizar las siguientes acciones:

- Hacer previsión del efectivo, es decir, anticipar los momentos en los que la operatividad de la organización provocará una mayor cantidad de desembolsos.
- Optimizar el Stock del inventario, calculando la rotación del stock por tipo de producto, lo cual reduciría los costos de estas existencias, al ordenar en un plazo adecuado las mismas.

- Mejorar la gestión de pago, logrando retardar los pagos a los proveedores, pero evitando llegar a moras o cargos por impago.
- Utilizar los fondos disponibles de efectivo en actividades propias de la empresa. Es decir, direccionar el efectivo.

#### **3.3.4 Propuestas para los Márgenes de Beneficios.**

El beneficio es la diferencia entre los ingresos y los costos-gastos que afronta una organización. Este puede ser bruto, cuando solo incluye el descuento del costo de la mercancía vendida. Operativo, cuando al margen bruto se le reducen los gastos operativos. O netos, cuando ya se le deducen los gastos financieros y de impuestos.

Los mismos son importantes para el crecimiento de una organización. Pues cuando la misma posee altos márgenes de beneficios puede aprovechar el exceso de este para aprovechar oportunidades de inversión. Además, aumentan su patrimonio.

La empresa analizada presenta en todos los años tomados como referencia de estudio márgenes muy reducidos, e incluso en el último año, este es de 0.51%. Es decir, que la empresa obtiene una ganancia de 0.051 centavos por cada peso vendido. Implicando lo anterior, que los costos y gastos consumen 99.49% de los ingresos.

Se propone para mejorar la situación antes descrita, y promover niveles adecuados de beneficios, lo siguiente:

- Reducir los costos de venta, tomando en consideración lo recomendado en la primera propuesta.
- Procurar un estricto control de gastos.
- Mejorar los márgenes de beneficios por productos.
- Analizar costos – beneficios respecto a decisiones futuras de inversión, para asegurar que impacta de forma positiva en los beneficios de la entidad y de esta manera incrementar sus utilidades.

### **3.3.5 Propuestas para Asegurar Inventarios.**

Las pólizas de seguros son contrato entre un asegurado y una entidad de seguros, en el que se establecen obligaciones y derechos de ambos. Esta tiene como fin resarcir un daño o pagar una suma de dinero por un hecho ocurrido.

La empresa analizada en el año 2011 fue víctima de un incendio el cual le costó la pérdida de aproximadamente el 60% de sus inventarios. Como solución rápida la empresa acudió al financiamiento comercial con sus diferentes suplidores.

- Contratar una póliza de seguros para sus inventarios, y una segunda contra incendio.
- Tener un equipo de infraestructura que dé seguimiento y tenga control del estado de las instalaciones de la entidad.

### **3.4 Mecanismos de Implementación para las Propuestas Estratégicas.**

#### **3.4.1 Mecanismos de mejora para el alto Costo de Venta.**

Para la *contratación de nuevos suplidores* se procede a las siguientes acciones:

- Llevar a cabo como un proceso de licitación que permita conocer la fiabilidad de los potenciales suplidores, así como la calidad de sus productos y los precios ofertados por ellos.
- Hacer un análisis comparativo de precios entre los suplidores potenciales analizados.
- Seleccionar el o los suplidores que oferten los precios más atractivos y con los productos de mayor calidad.

Una vez seleccionado el o los suplidores es importante certificar las expectativas a lo largo del tiempo. También, es importante que se realice una evaluación constante para saber si el o los proveedores están cumpliendo lo establecido. Para esta evaluación es se deben definir criterios como los mencionados a continuación:

1. *Calidad de los suministros*: este mide el nivel de cumplimiento por parte del proveedor. Es decir, hasta qué punto se está suministrado exactamente lo que se había contratado con el mismo.

2. *Fiabilidad del plazo de los suministros*: este nivel el nivel de cumplimiento por parte del proveedor en los plazos de entrega fijados.
3. *Flexibilidad del proveedor*: este mide el grado de adaptación del proveedor a las necesidades de la empresa.
4. *Fiabilidad de la información*: se valora la relación administrativa con el o los proveedores. es decir, calidad de sus ofertas, cumplimiento de plazos en la factura, etcétera.

Para la *optimización del inventario*, aplicando el procedimiento conocido como “*Justo a Tiempo*”, el cual tiene como objetivo principal garantizar la completa satisfacción del cliente, y al mismo tiempo minimizar los costos. La estrategia de este método consiste en un programa de mejoramiento continuo, el cual provee lo siguiente:

- Productos de buena calidad.
- Cantidades necesaria
- En el momento que se necesiten
- Costos de entrega más bajo.

#### **3.4.2 Mecanismos de mejora para Dependencia Financiera de Créditos**

Para *establecer una estructura de capital* es necesario realizar un análisis de las alternativas de financiamiento (deuda o capital) y en qué tiempo es más ventajosa para la entidad, es decir, si a corto o largo plazo para de esta manera definir cuál es la menos costosa. Los puntos a tomar en cuenta son:

- Hacer un análisis comparativo de las alternativas de tasas de interés ofrecidas en las entidades de intermediación financiera del país, que le permita seleccionar la que ofrezca la menor tasa y facilidades. Un dato importante es analizar si esas tasas son variables o fijas y tener en cuenta el nivel de riesgo que la empresa asumiría ante los cambios de las mismas en el tiempo de vigencia del préstamo.

- Analizar los requerimientos, ya que cada entidad de intermediación financiera otorgan crédito bajo diferentes las cuales sirven para aprobar o declinar el préstamo.
- Analizar y calcular los costos financieros directos que involucran las tasas de interés, ya que en siempre está la posibilidad de la existencia de otros gastos asociados como son seguros, impuestos, etcétera.
- Evaluar alternativas finales en relación al tiempo del financiamiento, es decir, si la vigencia del mismo será a corto o largo plazo, lo que mejor sea para la entidad.

Una vez ejecutados todos los puntos anteriormente mencionado entonces la empresa puede optar por la consolidación de deudas, esto le permitirá agrupar todas las deudas en una sola. Y de esa manera solo le deberá a una entidad y no a varios suplidores. Además, no tendría la presión de los suplidores actuales.

### **3.4.3 Mecanismos de mejora para el bajo nivel de Liquidez.**

Para procurar la *optimización del stock de inventarios* es clave tener presente los siguientes parámetros.

- *Tiempo de entrega:* este es el tiempo que tarda el proveedor en entregar el producto desde que se solicita.
- *Lote de pedido:* es el número de producto que se solicitan en cada encargo.
- *Punto de pedido:* son las disponibilidades de mercancía en el almacén al momento de realizar un nuevo pedido.
- *Stock de seguridad:* son las unidades que se almacenaran para con el fin de crear una reserva para evitar atrasos en las entregas.

Para mejorar la *gestión de pagos* es importante establecer condiciones para la compra y pagos que sean los adecuados y convenientes para la empresa. Es importante tomar en cuenta tres funciones:

- Negociación con los proveedores.
- Gestión debidamente solicitada, es decir, informaciones precisas de las cantidades, la forma y el momento del pago a realizar.

- Control y supervisión, es decir, asegurarse que los pagos sean realizados en el tiempo estipulado, así no incurrirá en posibles moras por retrasos en los pagos. Es importante en este punto que la empresa logre imponer a sus suplidores el tiempo de pago, de manera que sea beneficiosa para la entidad.

Implementar la elaboración, control y seguimiento de presupuestos con el fin de *utilizar los fondos para actividades propias del negocio*. A continuación se presentan una serie de pasos para llevar a cabo la elaboración del mismo:

- Contar con un plan estratégico y metas organizacionales definidas.
  1. Establecer las metas financieras de la empresa.
  2. Analizar las tendencias en los ingresos y gastos de los años anteriores.
  3. Determinar montos límites para cada categoría de gastos.
- Pronosticar ventas o ingresos: para determinar este número es importante tener en cuenta los siguientes factores:
  - ✓ Demanda estimada del producto.
  - ✓ Mercado meta.
  - ✓ Competencia directa o indirecta.
  - ✓ Precio promedio de mercado del producto.
  - ✓ Capacidad de producción.
- Presupuesto de Gastos: en este punto se podrán detallar cada uno de los gastos y disponer de los recursos de forma más eficiente, para estimarlos es importante tomar en cuenta lo siguiente:
  - ✓ Gastos generales de la compañía.
  - ✓ Proyectos planeados.
  - ✓ Imprevistos.

- Pronosticar el flujo de efectivo: este es una herramienta básica para la gestión financiera. Este reporte se conoce como presupuesto de efectivo y se puede realizar mediante dos métodos:
  - ✓ Método directo.
  - ✓ Método indirecto.
- Estructurar el presupuesto de todas las áreas de la organización: es importante que cada una de las áreas cuenta con un presupuesto individual. Al implementar presupuestos por cada área tiene ventajas como son:
  - ✓ Motivación y reto para los empleados.
  - ✓ Brinda responsabilidad a cada persona asignada.
  - ✓ Ayuda a la toma de decisiones.
- Programar revisiones periódicas de seguimiento: este es uno de los pasos más importante, y que en este se examinan los montos estimados con el real que se tuvo.
- Tomar acciones respecto a las variaciones de resultados vs presupuesto.
- Conforme se realizan las revisiones del presupuesto se hace frente a la situación y desempeño real de la empresa de acuerdo a los recursos asignados en el mismo, cuando se detecta alguna desviación es importante que se lleven a cabo las acciones pertinentes para corregirlo e identificar las áreas de la empresa que no están siendo eficientes en el manejo de los recursos asignados, determinar prioridades y realizar los ajustes que sean necesarios para que se cumplan en tiempo y forma.<sup>49</sup>

#### **3.4.4 Mecanismos de mejora para maximizar los Márgenes de Beneficios.**

El análisis costo beneficio también llamado ABC es un detalle de los riesgos y las ganancias potenciales de un emprendimiento. Este conlleva una serie de pasos que se deben tomar en cuenta como son:

---

<sup>49</sup> Elabora un presupuesto para tu empresa en 7 pasos. Obtenido en: <http://blog.corponet.com.mx/elabora-un-presupuesto-financiero-para-tu-empresa-en-7-pasos> de fecha 27 enero 2015. Consultado el 02 abril 2016.

- *Definir la unidad de costos:* el objetivo del análisis es ver si los resultados son viables en consideración a costos que conlleva realizarlo. Es importante saber son las medidas del análisis.
- *Realizar una lista de los costos tangible del proyecto:* todo proyecto tiene consigo un costo, es por lo antes dicho que se considera importante identificar esos costos tangibles para la realización del proyecto.
- *Realizar lista de costos intangibles:* este tipo de análisis toma en cuenta los costos que son intangibles y que de igual forma son parte del proyecto a realizarse.
- *Realizar una lista de los beneficios esperados:* el fin de este análisis es compara los beneficios de un proyecto con sus costos, es obvio que si los costos superan los beneficios el proyecto no se llevará a cabo.
- *Añadir y comparar los costos y los beneficios del proyecto:* en este paso es que una vez realizado todos los anteriores validamos si los beneficios son mayores a los costos.
- *Calcular el tiempo de amortización del proyecto:* a menor tiempo de recuperación de la inversión mejor es el proyecto.
- Usar el análisis para informa la decisión acerca de si se llevará o no a cabo la inversión o proyecto.<sup>50</sup>

### **3.4.5 Mecanismos de mejora para asegurar el inventario.**

Las pólizas de seguros dan al asegurado la tranquilidad que ante cualquier hecho que suceda bajo las condiciones previas este estará cubierto. A continuación se detallan pasos a seguir para la contratar un buen seguro:

- Definir lo que se asegurará.
- Verificar que la institución con la que se va a realizar la contrata esté formalmente constituida.

---

<sup>50</sup> Como hacer un análisis de costo. Obtenido en <http://es.wikihow.com/hacer-un-an%C3%A1lisis-de-costos>.

- Verificar que la persona que está dando la asesoría tenga el conocimiento y la capacidad para realizar la actividad.
- Agotar todas las posibles dudas acerca de las condiciones, políticas, procesos y procedimientos.
- Comparar los diversos planes con diferentes aseguradoras para analizar cual tiene mejor propuesta y mejores precios.
- Verificar que la información dicha verbalmente sea igual a la plasmada en el contrato.

Es importante que la empresa tome en cuenta todas las propuestas anteriormente mencionadas para el mejor funcionamiento de sus actividades y no solo esa parte, sino también para la maximización de las ganancias para sus dueños. Por otra parte, es compromiso de los diferentes gerentes concientizar a los dueños de que las decisiones sin tomar o realizar análisis previos no son favorables para la entidad y que parte de la situación actual de la empresa ha sido por decisiones que ellos mismos han tomado sin apoyarse en sus empleados como debería ser, ya que estos tienen el compromiso de trabajar para la empresa no en contra de la misma.

En la actualidad, los directivos de las empresas tienen un rol comprometedor en la relación de colaborador vs empleador, ya que tienen decisiones de gran responsabilidad a su cargo, las cuales deben ser analizadas bajo ciertos criterios de forma tal que se asegure el beneficio futuro, de lo contrario, al corto o largo plazo la empresa irá perdiendo valor por las malas decisiones, lo que puede llevarla fácilmente al cierre por no tener la capacidad de mantener sus actividades básicas del día a día.

Para llevar a cabo las recomendaciones realizadas es necesario la integración de todos los colaboradores, ya que cada uno puede ayudar y brindar apoyo para el mejoramiento de la empresa. Por tal motivo, es imprescindible crear el ambiente laboral adecuado en el que cada uno de ellos tenga la confianza de expresar sus diferentes puntos de vista en relación a las problemáticas actuales de la empresa objeto de estudio. Estos comportamientos ayudaran en gran medida al éxito de la entidad.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- Besley, Scott / Brigham, Eugene F. *Fundamentos de Administración Financiera*. 14a. Edición. CENGAGE Learning, México. (2009).
- Brooke, Michael Z. *El Ejecutivo Visionario*. 1ra. Edición. MC Graw Hill. (2000).
- Carrion Maroto, J. *Estrategia: De la Visión a la Acción*. Madrid. ESIC Editorial. (2007).
- Castañeda, Amaya. *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. S.N.E. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Finanzas, A.C. (2008).
- De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ra. Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. (2001).
- Demestre. A, Castells. C González. A. *Técnicas para analizar estados financieros*. Grupo Editorial Publicentro. Primera Edición, (2001).
- Díaz De Santos. *El Plan de Negocios*. S.N.E. MAPCAL, S.A. (1994).
- Emery, Douglas R. / Finnerty, John D. *Administración Financiera Corporativa*. 1ra. Edifición. Pearson Educación. (2000).
- Ghemawat, Pankaj. *La Estrategia en el Panorama del Negocio, Textos y Casos*. (1ra. Edición). Pearson Educación. (2000).
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. (5ta. Edición), McGraw Hill.
- Matilla, Kathy. *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. 1ra. Edición. Editorial UOC. (2009).
- Mazón, Fernando. Olsina, Frances y Aguilá, Santiago. *Finanzas: De la Planificación a Largo Plazo a la Gestión Diaria de la Tesorería*. 2da. Edición. ASSET. (2000).
- Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. *El Proceso Estratégico, conceptos contextos y casos*. 2da. Edición. Prentice Hall. (1993).
- Ortega Castro, Alfonso L. *Planeación Financiera Estratégica*. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. (2008).
- Piper. Thomas R. *Evaluación de la salud financiera futura de una compañía*. Harvard Business School.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. *Administración*. 10a. Edición. Pearson Educación. México. (2005). Pág.

- Rodríguez Rodríguez, Manuel A. / Acanda Regatillo, Yasser. *Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica. S.N.E.* (2009). Ejemplo Práctico.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas.* Madrid, España: ESIC Editorial. (2000).
- Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J. *Administración Estratégica, Textos y casos.* (13va Edición) México, McGraw Hill. (2004).
- Westerfield Jordan, Ross. *Fundamentos de Finanzas Corporativas.* Décima edición. Mc Graw Hill. México. (2001).
- Zutter, Chad J. / Gitman, Lawrence J, *Principios de Administración Financiera.* Decimosegunda edición. PEARSON Educación, México. (2012).

#### **Páginas Webs:**

- Como hacer un análisis de costo. Obtenido en <http://es.wikihow.com/hacer-un-an%C3%A1lisis-de-costos>
- *Diferencia entre Análisis Horizontal y Vertical.* Obtenido en <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizonta-y-vertical.html> de fecha 13 junio 2010. Consultado el 22 de febrero 2016.
- Dussan, K. *Planeación Estratégica.* Obtenido en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2008/06/asesoria-virtual.html>
- Elabora un presupuesto para tu empresa en 7 pasos. Obtenido en: <http://blog.corponet.com.mx/elabora-un-presupuesto-financiero-para-tu-empresa-en-7-pasos> de fecha 27 enero 2015. Consultado el 02 abril 2016.
- <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd>
- Pasos de la Planeación Financiera. Obtenido en: <http://mundonegocios.net/5-pasos-de-la-planificacion-financiera/>. De fecha 2 febrero 2013. Consultado 31 marzo 2016.
- Sánchez Viloría, Samuel Alonso. *Estrategias Financieras.* Obtenido en <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd> de fecha 04 junio 2012. Consultado el 15 de febrero del año 2016.