



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN  
FINANCIERA PARA LA EMPRESA SAFETYMAX CÍA. LTDA.  
CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES”**

**ANDREA PAULINA TERÁN MACHUCA**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-  
AUDITORA**

**DIRECTOR: ECO. GALO SORIA  
CODIRECTOR: ING. JOSÉ MORALES**

**AÑO 2010**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO- AUDITOR**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Andrea Paulina Terán Machuca**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA SAFETYMAX CÍA. LTDA. CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo del 2010

---

**Andrea Paulina Terán Machuca**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR**

**CERTIFICADO**

**Eco. Galo Soria e Ing. José Morales**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo “**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA SAFETYMAX CÍA. LTDA. CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES**”, realizado por la señorita Andrea Paulina Terán Machuca, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a nombre de la autora, señorita Andrea Paulina Terán Machuca, para que se entregue al señor Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo del 2010.

---

**Eco. Galo Soria**  
**DIRECTOR**

---

**I**      **Ing. José Morales**  
**CODIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO- AUDITOR**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Andrea Paulina Terán Machuca

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA SAFETYMAX CÍA. LTDA. CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2010.

---

**Andrea Paulina Terán Machuca**

## DEDICATORIA

*Dedicado con amor a la memoria de mi abuelito Samuel Enrique Terán Basantes, un hombre que supo ganar la admiración, cariño y respeto de quienes lo amamos. Aquel que con sus sabios consejos enseñó a sus hijos y nietos que el pan de cada día se lo gana trabajando con ahínco y honestidad. Fue un hombre valiente, decidido y amoroso que ayudó a las personas que lo necesitaban.*

*Hoy no estás con nosotros mi querido Papá Samuelito, Dios quiso que lo acompañaras, lo mejor de ti, el amor, se ha quedado conmigo. Sé que desde el cielo me estás cuidando, me guías y me proteges, sé también que estás muy orgulloso de mí. Siempre estarás sentado en primera fila aplaudiendo mis logros. “Esto es por ti y para ti”*

## AGRADECIMIENTO

*Mi agradecimiento más profundo y sincero a Dios, por ser mi guía, mi soporte, mi proveedor y quién me diera la fortaleza, integridad y firmeza para alcanzar esta meta.*

*Agradezco a mis queridos padres, por ser la fuente que inspira la realización de mis metas, por haberme dado la educación que me formó como una mujer emprendedora, honesta y responsable, por enseñarme que todo esfuerzo al final es recompensado y que ningún objetivo es imposible alcanzar siempre que mi convicción sea suficientemente poderosa. El triunfo obtenido es de ustedes y mío. Los amo.*

*A mi hermano y su familia, por estar siempre conmigo apoyándome en todas las circunstancias posibles.*

*A mis abuelitos, por educarme con su ejemplo, por haberme brindando consejos con admirable sabiduría y por llenar mi vida de amor y cariño.*

*A mi Director de Tesis Eco. Galo Soria, por brindarme su ayuda y compartir sus conocimientos y experiencia para culminar con éxito esta meta.*

*A mi Codirector de Tesis Ing. José Morales, por asesorarme en la elaboración de este trabajo y por brindarme sus valiosos conocimientos.*

*Finalmente a todos mis amigos, por haber compartido todos estos años momentos inolvidables que se guardan en el corazón.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> -----	<b>1 -</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> -----	<b>4 -</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> -----	<b>7 -</b>
<b>DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b> -----	<b>7 -</b>
1.1. LA EMPRESA -----	7 -
1.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO-----	7 -
1.1.1.1. BASE LEGAL-----	7 -
1.1.1.2. PROPÓSITO-----	9 -
1.1.1.3. COBERTURA-----	10 -
1.1.1.4. BREVE RESEÑA HISTÓRICA -----	11 -
1.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-----	11 -
1.1.3. PROCESO DE OPERACIÓN-----	14 -
1.1.3.1. COMERCIALIZACIÓN-----	14 -
1.1.4. PROCESO BÁSICO DE FUNCIONAMIENTO -----	30 -
1.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO -----	31 -
1.1.5.1. ESTRUCTURA Y FUNCIONES PRINCIPALES -----	31 -
1.1.5.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -----	32 -
1.1.6. SITUACIÓN FINANCIERA -----	33 -
1.1.6.1. RESULTADOS OPERACIONALES-----	35 -
1.1.6.2. ACTIVOS Y PASIVOS-----	40 -
<b>CAPITULO 2</b> -----	<b>48 -</b>
<b>MARCO TEORICO</b> -----	<b>48 -</b>
2.1. GESTION FINANCIERA -----	48 -
2.1.1. EL CAMPO DE ACCION DE LA GESTIÓN FINANCIERA -	49 -
2.2. FINANZAS-----	50 -
2.2.1. PRINCIPALES ÁREAS DE LAS FINANZAS Y OPORTUNIDADES -----	51 -
2.2.2. LA FUNCIÓN DE LA FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN - 51 -	
2.2.3. GERENTE DE FINANZAS -----	52 -
2.2.4. METAS DE LA GERENCIA FINANCIERA -----	53 -
2.3. GESTIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO -----	54 -
2.3.1. PLANIFICACION Y CONTROL DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL -----	56 -
2.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PRESUPUESTO DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL -----	57 -
2.3.1.2. BENEFICIOS DE UN PRESUPUESTO DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL -----	58 -

2.3.1.3. PROCESO PARA PLANEAR Y CONTROLAR DESEMBOLSOS DE CAPITAL	- 59 -
2.3.2. COSTO DE CAPITAL	- 61 -
2.3.2.1. COSTOS DE LAS FUENTES DE CAPITAL	- 63 -
2.3.2.2. CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL	- 66 -
2.3.3. "TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE PRESUPUESTO DEL CAPITAL	- 69 -
2.3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	- 71 -
2.3.5. ESTRUCTURA FINANCIERA Y USO DEL APALANCAMIENTO	- 73 -
2.4. GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO	- 77 -
2.4.1. ANÁLISIS FINANCIERO	- 78 -
2.4.1.1. TIPOS DE RAZONES	- 79 -
2.5. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES	- 85 -
2.5.1. PLAN SUSTANTIVO	- 88 -
2.5.1.1. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA	- 88 -
2.5.1.2. DESARROLLO DE METAS ESPECÍFICAS PARA LA EMPRESA	- 88 -
2.5.1.3. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA	- 89 -
2.5.2. PLAN FINANCIERO	- 97 -
2.5.2.1. PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS: VENTAS Y SERVICIOS	- 97 -
2.5.2.2. PLANIFICACION Y CONTROL DE COMPRAS: EMPRESAS NO FABRICANTES	- 102 -
2.5.2.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS	- 104 -
2.5.2.4. PLANIFICACION Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO	- 105 -
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>- 107 -</b>
<b>MODELO PARA PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>	<b>- 107 -</b>
3.1. MODELO PARA DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN	- 107 -
3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	- 107 -
3.1.1.1. Diagnóstico de Direccionamiento	- 107 -
3.1.1.2. Equipo de trabajo	- 107 -
3.1.1.3. Reseña histórica	- 108 -
3.1.1.4. Principios Corporativos	- 108 -
3.1.1.5. Cultura Organizacional	- 110 -
3.1.1.6. Diseño Estratégico	- 110 -
3.1.1.7. Herramienta para el diagnóstico	- 111 -
3.1.1.8. Identificar los problemas de direccionamiento	- 111 -
3.1.1.9. Informe ejecutivo de Direccionamiento	- 112 -
3.1.2. DIAGNÓSTICO DE ÁREAS FUNCIONALES	- 112 -
3.1.2.1. Mercadeo y Comercio	- 113 -

3.1.2.2.	Personal-----	113 -
3.1.2.3.	Identificación de Problemas empresariales -----	115 -
3.1.2.4.	Informe ejecutivo de áreas funcionales -----	115 -
3.1.3.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO -----	115 -
3.1.3.1.	Análisis horizontal -----	116 -
3.1.3.2.	Análisis vertical-----	116 -
3.1.3.3.	Razones financieras -----	116 -
3.1.3.4.	Identificación de Problemas del diagnóstico financiero ----	119 -
3.1.3.5.	Informe sobre Diagnóstico Financiero-----	119 -
3.2.	MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----	119 -
3.2.1.	Etapa de los insumos-----	119 -
3.2.1.1.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos-----	119 -
3.2.1.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos-----	120 -
3.2.1.3.	Matriz del Perfil Competitivo -----	121 -
3.2.2.	Etapa de la adecuación -----	122 -
3.2.2.1.	Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas -----	122 -
3.2.2.2.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción -	123 -
3.2.2.3.	Matriz Interna – Externa-----	124 -
3.2.3.	Etapa de la evaluación -----	124 -
3.2.3.1.	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)-	124 -
3.3.	MODELO PARA REALIZAR PLANES FINANCIEROS -----	125 -
3.3.1.	PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS -----	125 -
3.3.1.1.	PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL PLAN INTEGRAL DE VENTAS-----	125 -
3.3.1.2.	CONTROL DE LAS VENTAS Y GASTOS RELACIONADOS-----	126 -
3.3.2.	PLANIFICACION Y CONTROL DE COMPRAS -----	127 -
3.3.3.	PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS -----	128 -
3.3.3.1.	PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN O DE VENTA -----	128 -
3.3.3.2.	PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN -----	128 -
3.3.4.	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA-----	128 -
3.3.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO -----	129 -
3.3.6.	INDICADORES FINANCIEROS META -----	130 -
3.3.7.	DECISIONES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO -	130 -
3.3.7.1.	Cálculo del Costo de Capital-----	131 -
3.3.7.2.	Cálculo del Costo de la Deuda -----	135 -
3.3.7.3.	Costo de Capital Promedio Ponderado -----	135 -
3.3.8.	DECISIONES DE INVERSION A LARGO PLAZO -----	136 -
3.3.8.1.	PASOS DEL PROCESO-----	136 -

3.3.8.2. FLUJO DE EFECTIVO Y PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS DE CAPITAL-----	137 -
3.3.8.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN -----	138 -
<b>CAPÍTULO 4-----</b>	<b>140 -</b>
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA -----</b>	<b>140 -</b>
4.1.    MODELO PARA DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN-----	140 -
4.1.1.    DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA-----	140 -
4.1.1.1.    DATOS GENERALES DE LA EMPRESA -----	140 -
4.2.    MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----	141 -
4.2.1.    Etapa de los insumos-----	141 -
4.2.2.    Etapa de la adecuación -----	143 -
4.2.3.    ETAPA DE LA DECISIÓN-----	148
4.2.4.    PRINCIPIOS CORPORATIVOS -----	149
4.2.4.1.    MISIÓN-----	149
4.2.4.2.    VISIÓN -----	149
4.2.4.3.    VALORES -----	149
4.2.4.4.    REDACCIÓN DE LOS VALORES-----	150
4.2.4.5.    DISEÑO ESTRATÉGICO-----	151
4.3.    MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA -----	154 -
4.3.1.    PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS -----	154 -
4.3.2.    PLANIFICACION Y CONTROL DE COMPRAS -----	155 -
4.3.3.    PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS -----	156 -
4.3.4.    ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA -----	158 -
4.3.5.    PUNTO DE EQUILIBRIO -----	161 -
4.3.6.    INDICADORES FINANCIEROS META -----	162 -
4.3.7.    DECISIONES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO -	165 -
4.3.7.1.    Cálculo del Costo de Capital-----	166 -
4.3.7.2.    Cálculo del Costo de la Deuda -----	167 -
4.3.7.3.    Costo de Capital Promedio Ponderado -----	168 -
4.3.8.    DECISIONES DE INVERSION A LARGO PLAZO -----	170 -
4.3.8.1.    CREACIÓN DE LA PROPUESTA -----	170 -
4.3.8.2.    REVISIÓN Y ANÁLISIS -----	170 -
<b>CAPÍTULO 5-----</b>	<b>180 -</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----</b>	<b>180 -</b>
5.1.    CONCLUSIONES -----	180 -
5.2.    RECOMENDACIONES-----	182 -
<b>BIBLIOGRAFÍA-----</b>	<b>183 -</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1: CAPITAL SOCIAL -----	- 8 -
TABLA NO. 2: VENTAS AÑO 2008 HASTA SEPT. 2009-----	27 -
TABLA NO. 3: PERSONAL EN SAFETYMAX-----	31 -
TABLA NO. 4: RESUMEN DE VENTAS-----	36 -
TABLA NO. 5: ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AÑO 2007-2008 ----	37 -
TABLA NO. 6: BALANCE GENERAL COMPARATIVO AÑO 2007-2008 -----	40 -
TABLA NO. 7: ESTRUCTURA DEL LOS ACTIVOS CORRIENTES 2007-2008 ----	41 -
TABLA NO. 8: ACTIVOS EXIGIBLES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 -----	42 -
TABLA NO. 9: ESTRUCTURA DEL LOS PASIVOS 2007-2008 -----	43 -
TABLA NO. 10: ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO 2007-2008 -----	44 -
TABLA NO. 11: INDICADORES FINANCIEROS 2007-2008 -----	45 -
TABLA NO. 12: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2008 -----	46 -
TABLA NO. 13: PARTES DEL PROGRAMA DE PCU -----	87 -
TABLA NO. 14: PARTES DE LA PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE VENTAS -----	99 -
TABLA NO. 15: RESUMEN DE LAS PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS ----	116 -
TABLA NO. 16: MERCADO BURSÁTIL NACIONAL -----	131 -
TABLA NO. 17: COEFICIENTES BETA SELECCIONADOS Y SUS INTERPRETACIONES- 134 -	
TABLA NO. 18: CÁLCULO DE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS USANDO LA FORMA DEL ESTADO DE RESULTADOS -----	138 -
TABLA NO. 19: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS ----	141 -
TABLA NO. 20: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS ----	142 -
TABLA NO. 21: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO-----	143 -
TABLA NO. 22: MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS -----	144
TABLA NO. 23: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN-----	145
TABLA NO. 24: MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PCPE) -----	148
TABLA NO. 25: VALORES EMPRESARIALES -----	149
TABLA NO. 26: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-----	152
TABLA NO. 27: PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD -- 153 -	
TABLA NO. 28: PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA DE INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN -----	154 -
TABLA NO. 29: PLAN TÁCTICO DE VENTAS -----	154 -
TABLA NO. 30: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS-----	155 -
TABLA NO. 31: COMPRAS PROYECTADAS-----	155 -
TABLA NO. 32: GASTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS -----	156 -
TABLA NO. 33: PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES -----	158 -
TABLA NO. 34: BALANCE GENERAL PRO FORMA-----	159 -
TABLA NO. 35: ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA -----	159 -
TABLA NO. 36: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRO FORMA -----	160 -

TABLA NO. 37: CLASIFICACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES -----	161 -
TABLA NO. 38: PUNTO DE EQUILIBRIO-----	162 -
TABLA NO. 39: ÍNDICES DE LIQUIDEZ -----	162 -
TABLA NO. 40: ÍNDICES DE APALANCAMIENTO -----	163 -
TABLA NO. 41: ÍNDICES DE ACTIVIDAD Y GESTIÓN -----	164 -
TABLA NO. 42: ÍNDICES DE RENTABILIDAD-----	164 -
TABLA NO. 43: COSTO DE CAPITAL PROPIO-----	166 -
TABLA NO. 44: COSTO DE LA DEUDA-----	167 -
TABLA NO. 45: FINANCIAMIENTO 100% CAPITAL PROPIO-----	169 -
TABLA NO. 46: FINANCIAMIENTO 60% PRÉSTAMO BANCARIO 40% CAPITAL PROPIO-----	169 -
TABLA NO. 47: FINANCIAMIENTO 80% PRÉSTAMO BANCARIO 20% CAPITAL PROPIO-----	169 -
TABLA NO. 48: FINANCIAMIENTO 100% PRÉSTAMO BANCARIO -----	169 -
TABLA NO. 49: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO 100% CAPITAL PROPIO - - 172 -	
TABLA NO. 50: EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN FINANCIAMIENTO 100% CAPITAL PROPIO-----	172 -
TABLA NO. 51: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO 60% PRÉSTAMO BANCARIO 40% -----	173 -
TABLA NO. 52: EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN FINANCIAMIENTO 60% PRÉSTAMO BANCARIO 40% -----	173 -
TABLA NO. 53: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO 80% PRÉSTAMO BANCARIO 20% CAPITAL PROPIO-----	174 -
TABLA NO. 54: EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN FINANCIAMIENTO 80% PRÉSTAMO BANCARIO 20% CAPITAL PROPIO -----	174 -
TABLA NO. 55: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO 100% PRÉSTAMO BANCARIO-----	175 -
TABLA NO. 56: EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN FINANCIAMIENTO 100% PRÉSTAMO BANCARIO -----	175 -
TABLA NO. 57: EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN BAJO DIFERENTES ALTERNATIVAS- 176 -	
TABLA NO. 58: RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS BAJO DIFERENTES ALTERNATIVAS. -----	177 -

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA -----	10 -
GRÁFICO No. 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OPERACIÓN -----	26 -
GRÁFICO No. 3: PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA-----	27 -
GRÁFICO No. 4: VENTAS AÑO 2008 -----	28 -
GRÁFICO No. 5: VENTAS HASTA SEPTIEMBRE 2009-----	29 -
GRÁFICO No. 6: PROCESO BÁSICO DE FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO-----	32 -
GRÁFICO No. 7: VENTAS ANUALES (2007, 2008, 2009)-----	36 -
GRÁFICO No. 8: ACTIVIDADES PRINCIPALES DE UN GERENTE DE FINANZAS -	52 -
GRÁFICO No. 9: INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y SUS RELACIONES -----	92 -
GRÁFICO No. 10: CREACIÓN DE VALOR-----	96 -
GRÁFICO No. 11: POSICIÓN ESTRATÉGICA-----	146
GRÁFICO No. 12: MATRIZ INTERNA-EXTERNA -----	147



## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un Modelo de Planificación Financiera con el fin de maximizar la riqueza de los propietarios de la empresa SAFETYMAX CÍA. LTDA., en la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas contenidas en el conocimiento del negocio y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incrementar su participación en el mercado.

La planificación es una herramienta fundamental en toda empresa, sirve de guía y conocimiento para la toma de decisiones. Toda empresa debe tomar muy en cuenta este aspecto y dedicar una buena parte de sus recursos disponibles con el propósito de plantear diferentes objetivos a cumplir ya sean estos posibles u óptimos, los mismos que puedan ser evaluados con posterioridad.

Para poder cumplir con el objetivo primordial de este trabajo es necesario que se efectúe un profundo y arduo estudio tanto de aspectos positivos como negativos que pueden llegar a presentarse para cada decisión que se tome con respecto a la planificación financiera de SAFETY MAX CÍA. LTDA., esta planificación debe generar los resultados esperados, es decir, que esta herramienta debe ser realista para poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se presentan en el entorno.

Para el desarrollo de este trabajo se ha elegido a SAFETYMAX CÍA. LTDA., en vista de que la empresa desea contar con un óptimo control de sus recursos y una adecuada canalización, para de esta manera tomar decisiones de inversión o financiamiento. La ventaja de la planificación es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la



complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible.

Un modelo de Planificación Financiera permitirá a SAFETYMAX un desarrollo organizacional óptimo que responda a la evolución de sus operaciones, a la optimización del uso de sus recursos y al mejoramiento de los resultados.

Esta tesis se ha desarrollado tomando en cuenta aquellos parámetros necesarios para diseñar un modelo de planificación financiera, bajo esta premisa los temas que se abordaron son los siguientes:

El Capítulo 1 comprende el Diagnóstico empresarial, en esta etapa se efectúa un proceso de integral de la compañía para conocer los síntomas de los problemas, desde los siguientes enfoques:

- Direccionamiento estratégico
- Áreas funcionales
- Financiero

El Capítulo 2 se refiere a la fundamentación teórica requerida para el desarrollo del Modelo de Planificación Financiera, haciendo énfasis en aspectos como:

- Gestión financiera a largo plazo
  - Estructura de Capital
  - Planificación y Control de Desembolsos de Capital
- Gestión financiera a corto plazo
- Planificación y control de utilidades



- Plan Estratégico
- Plan Financiero

El Capítulo 3 comprende básicamente la redacción de un manual que constituya una guía para futuras aplicaciones prácticas de la empresa, se deja delineado el proceso a seguir y los parámetros que se deben tomar en consideración para el desarrollo de la Planificación Financiera, se lo realiza en bajo el siguiente esquema:

- Modelo para Diagnóstico y Evaluación
- Modelo de Planificación estratégica
- Modelo de Planificación Operativa
- Modelo para realizar Planes Financieros

En el Capítulo 4 se realiza la aplicación práctica del Modelo de Planificación Financiera para SAFETYMAX:

- Modelo para Diagnóstico y Evaluación.- Identificación de problemas en Direccionamiento Estratégico, Áreas Funcionales y Situación Financiera.
- Modelo de Planificación Estratégica.- Matrices de evaluación estratégica, implementación de principios corporativos: valores, misión y visión.
- Modelo de Planificación Operativa.- Definición del plan operativo a ser emprendido, objetivos a alcanzar y responsables del plan.
- Modelo para realizar Planes Financieros.- Basado en algunos supuestos acerca del futuro, el modelo genera valores predictivos en relación con un elevado número de variables adicionales.

Finalmente el Capítulo 5 se refiere a las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.



## EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this thesis is a proposed Planning Model Finance in order to maximize the wealth SAFETYMAX CIA. LTDA. company owners. The opportunity to turn their comparative advantages contained in the knowledge of the business and other factors identified in a competitive advantage that serves as a chance to increase its stake on the market.

Planning is an essential tool in every company, provides guidance and knowledge for decision making. Every company should take into account this appearance and devote much of their available resources in order to pose different objectives to accomplish, whether they are possible or optimal, the themselves be assessed later.

To meet the primary objective of this work is necessary to conduct a thorough and painstaking study of both positive and negative aspects can occur for each decision taken regarding the MAX SAFETY financial planning CIA. LTDA., This plan must generate expected results, namely that this tool must be realistic able to pursue opportunities and avoid threats that occur in the environment.

For the development of this work has been chosen SAFETYMAX CIA. LTDA., Given that the company wishes to have optimum control of their resources and adequate pipe, thus to make investment decisions or funding.

The advantage of planning is that it facilitates the interpretation of the various circumstances where they will develop the activities of the company. Bearing into account the complexity and dynamics of current markets, no company can grow and compete regardless of the variables



involved and make a comprehensive analysis to see if the venture is feasible.

A model of Financial Planning will enable development SAFETYMAX optimal organizational respond to changes in its operations, the optimal use of resources and improved results.

This thesis has been developed taking into account those parameters necessary to design a financial planning model, under this premise the topics addressed are:

Chapter 1 covers the business Diagnosis at this stage is carried out integral process of the company to recognize symptoms of problems, from the following approaches:

- Strategic
- Functional areas
- Finance

Chapter 2 deals with the theoretical foundation required for development Financial Planning Model, with emphasis on aspects such as:

- Long-term Financial Management and Capital Structure
- Planning and Control of Capital Expenditures
- Short Term Financial Management or Financial Analysis
- Planning and control of utilities or Strategic Plan or Financial Plan

Chapter 3 basically comprises a manual drawing which forms a guide for future practical applications of the company, outlining the left process to be followed and the parameters that must be taken into account in development of financial planning, it is done in under the following scheme:



- Model for Diagnosis and Evaluation
- Strategic Planning Model
- Operational Planning Model
- Model for Financial Plans

In Chapter 4 is performed practical implementation of the Planning Model Financial SAFETYMAX:

- Model for Diagnosis and Evaluation. - Identification of problems in Strategic Management, Functional Areas and Financial Condition.
- Planning Model Matrices. - Strategic assessment, implementation of corporate principles: values, mission and vision.
- Operational Planning Model. -Definition of the operational plan to be undertaken to achieve goals and plan makers.
- Model for Financial Plans. -Based on some assumptions about the future, the model generates predictive values in relation to a high number of additional variables.

Finally, Chapter 5 covers the conclusions and recommendations present work.



## CAPÍTULO 1

### DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



#### 1.1. LA EMPRESA

##### 1.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

###### 1.1.1.1. BASE LEGAL

La empresa fue constituida el 22 de febrero del 2005 como una compañía de responsabilidad limitada, regida por las leyes Ecuatorianas y por los Estatutos Sociales, de cuyo contenido se detalla lo siguiente:

- ✓ Denominación: SAFETY MAX CÍA. LTDA.
- ✓ Domicilio: Distrito Metropolitano de Quito, Cantón Pichincha. Con derecho a establecer sucursales en dentro o fuera de la República.
- ✓ Duración: Tendrá una duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción.
- ✓ Objeto Social:
  - Asesoría Integral en seguridad aeronáutica y servicios conexos, el análisis, la auditoría en sistemas de seguridad, la planificación, implementación y elaboración de programas de seguridad.
  - Capacitación y entrenamiento integral en seguridad aeronáutica. Asesoría en seguridad física, personal, electrónica y de información.



- Manejo de riesgos, auditoría, diseño planificación e implementación de sistemas integrados de seguridad física, personal y de información.
- Administración y manejo de sistemas integrales de seguridad aeronáutica, aeroportuaria, industrial y física.
- Importación, distribución exportación y comercialización de automotores, naves y aeronaves así como sus partes, piezas, accesorios y componentes, maquinarias, equipos, lubricantes, aceites, grasas y todos los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del transporte y seguridad aeronáutica y física.
- La importación, distribución, exportación y comercialización de equipos y maquinaria para el soporte de tierra, control de plataformas, líneas de vuelo, equipos de rayos x para aeropuertos y detectores de metales y explosivos.
- Mantenimiento y reparación de de aeronaves, de equipos y maquinaria industrial y automotriz.

Para la consecución de su objetivo la empresa puede ser representante o comisionista de compañías nacionales o extranjeras, de acuerdo a su objeto social.

El capital social de la compañía actualmente está constituido de la siguiente manera:

**Tabla No. 1: Capital Social**

<b>SOCIO</b>	<b>CAPITAL ACTUAL</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>No. PARTICIPACIONES</b>
<b>WHITMAN MARIN</b>	400	7.000	7.000	7.400
<b>MÓNICA SALAZAR</b>	50	2.550	2.550	2.600
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>9.550</b>	<b>9.550</b>	<b>10.000</b>

**Fuente:** SAFETYMAX CÍA. LTDA



### 1.1.1.2. PROPÓSITO

SAFETY MAX tiene por objeto principal la importación, distribución, exportación y comercialización de automotores, naves y aeronaves así como sus partes, piezas, accesorios y componentes, maquinarias, equipos, lubricantes, aceites, grasas y todos los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del transporte y seguridad aeronáutica y física, así como las demás establecidas en la escritura de constitución de la compañía y las que de acuerdo a las reformas de estatutos decidieran los accionistas.

Es importante indicar que el socio mayoritario Sr. Whitman Marín fue miembro activo de las FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR en donde se especializó como piloto, adquiriendo valiosos conocimientos en esta rama y obteniendo importantes contactos, los mismos que han permitido forjar un desarrollo sostenible a la empresa. Bajo esta consideración SAFETY MAX se ha orientado a brindar servicios aeronáuticos integrados, asesoría, consultoría, capacitación y soporte técnico especializado, así como la provisión de equipos y maquinaria al sector militar y civil (SECTOR PÚBLICO)

El mercado que atiende esta compuesto básicamente por empresas del Sector Público, entre las que se puede detallar:

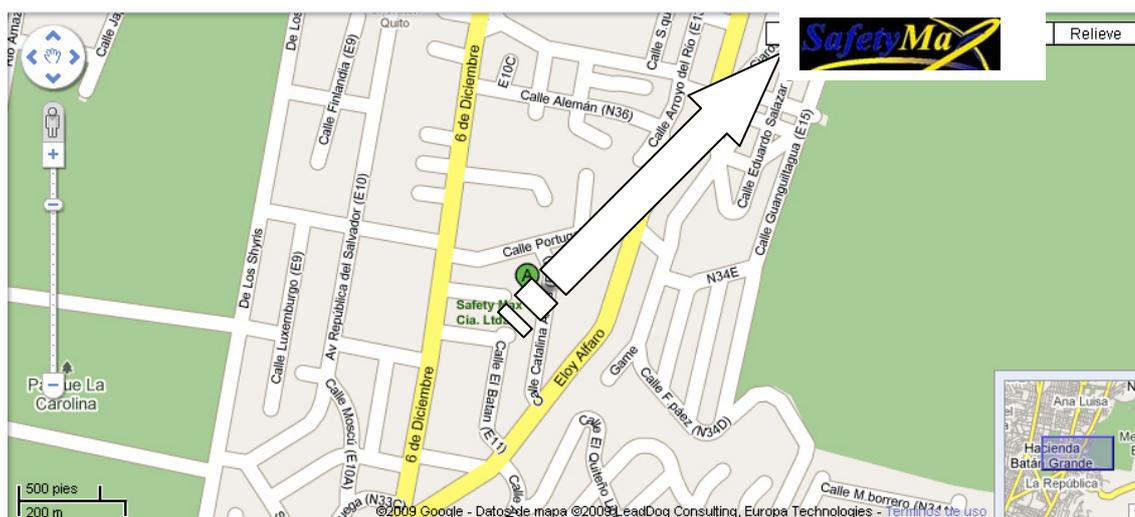
- ✓ Instituto Geográfico Militar
- ✓ Brigada de Aviación Civil
- ✓ Ministerio de Defensa Nacional
- ✓ Ministerio del Ambiente
- ✓ Aviación Naval de Guayaquil
- ✓ Fuerza Terrestre
- ✓ ECORAE
- ✓ IRD



### 1.1.1.3. COBERTURA

“SAFETYMAX CIA. LTDA.” tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, y desde su oficina matriz, provee de sus productos y servicios especialmente al Sector Público en todo el territorio nacional. Ha logrado obtener importantes contratos a través del portal Sistema Nacional de Compras Públicas, el cual permite que personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, puedan contratar con el Estado a través de procesos virtuales.

**Gráfico No. 1: Ubicación geográfica de la empresa**



**Fuente:** Google Map

Ha sido contratada por el Estado en proyectos importantes debido a las convenientes ofertas que efectúa, que son posibles gracias a las alianzas estratégicas que ha obtenido con empresas del exterior que proveen de los productos y servicios que SAFETY ofrece. Ha logrado obtener contactos con empresas proveedoras de software para el funcionamiento de radares, levantamiento catastral, y fotografía aérea, convirtiéndose en representantes exclusivos de dichas organizaciones y siendo los únicos en el país con este tipo de productos.



#### **1.1.1.4. BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

SAFETY MAX CÍA. LTDA. fue fundada en la ciudad de Quito - Ecuador, en el año 2005, para dedicarse a la asesoría Integral en seguridad aeronáutica y servicios conexos, el análisis, la auditoría en sistemas de seguridad, la planificación, implementación y elaboración de programas de seguridad. Importación, distribución exportación y comercialización de automotores, naves y aeronaves así como sus partes, piezas, accesorios y componentes, maquinarias, equipos, lubricantes, aceites, grasas y todos los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del transporte y seguridad aeronáutica y física.

En el 2005 su promotor Whitman Marín, conjuntamente con otros dos socios, inician con las actividades comerciales inherentes al negocio. En un principio la empresa estaba enfocada tanto al Sector Privado como el Público, pero las operaciones y los resultados que se obtuvieron en distintos contratos hicieron que la compañía se oriente especialmente al Sector Público y básicamente al servicio aeronáutico, automotor y provisión de todo tipo de repuestos. En el año 2008 dos de los socios deciden ceder sus aportaciones convirtiendo al Sr. Whitman Marín en el socio mayoritario, quién forjaría el crecimiento que hoy en día tiene la compañía.

#### **1.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### ***¿CÓMO SE HA ORIENTADO EL NEGOCIO?***

SAFETY MAX está básicamente orientada a brindar Servicios Aeronáuticos Integrados, asesoría, consultoría, capacitación y soporte técnico especializado, así como la provisión de equipos y maquinaria al sector militar y civil.



### ***¿PARA DÓNDE SE DIRIGE?***

Pretende abarcar las instituciones militares, civiles, policiales, que son las principales demandantes de los productos y servicios que ofrece. En el Ecuador SAFETY MAX es representante exclusiva de empresas que proveen de equipos que requieren las instituciones antes mencionadas, como son: radares, material fotográfico, repuestos de aviones, repuestos de avionetas, repuestos de vehículos tácticos, software para el funcionamiento de radares, levantamiento catastral, y fotografía aérea.

A pesar de tener una idea clara de lo que se pretende alcanzar la empresa no cuenta con un enfoque estratégico en el proceso administrativo, de comercialización y financiero, pues actualmente las oportunidades se aprovechan según se presentan.

### ***ENFOQUE ESTRATÉGICO***

Obviamente por lo descrito anteriormente la empresa no cuenta con un plan estratégico que oriente su gestión y norme sus operaciones, sin embargo resulta evidente que SAFETY MAX en un futuro desea ser una empresa sólida que sea sostenible en el tiempo y que logre posicionarse como la principal proveedora del Sector Militar, Civil y Policial, brindando una amplia gama de productos y servicios.

Para alcanzar estos logros es primordial definir un enfoque estratégico que permita plasmar una visión y misión clara de la empresa, establecer cuáles son sus prioridades, derechos y responsabilidades, las mismas que deberán ser difundidas a todo el personal de la compañía para que contribuya a alcanzar el objetivo de la compañía.



El enfoque estratégico permitirá también a la empresa definir los valores que inspiran la vida de la organización: respeto, moral, ética, solidaridad. También se podrá establecer los principios en los que se fundamenta para lograr su desarrollo: equidad, transparencia, honestidad, participación, rentabilidad, responsabilidad social y ecológica, logrando definir una cultura organizacional para la compañía.

### ***PROBLEMAS DE DIRECCIONAMIENTO EN SAFETY MAX***

“Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.”<sup>1</sup>

En SAFETY MAX también es imprescindible la educación al personal para que analicen la cultura organizacional. Los valores empresariales deben ser formulados y difundidos a través de todos quienes hacen la empresa para contribuir a alcanzar los objetivos planteados.

Es imprescindible que la gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios, a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción.

SAFETY MAX no cuenta con una definición de una cultura empresarial que esté lógicamente sustentada en ciertos valores humanos. Es importante indicar que estos valores se reflejan, de una u otra manera, en la forma en que se proyecta la empresa.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>



No se encontraron elementos de Direccionamiento Estratégico, la empresa no cuenta con una formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, políticas y programas para llevarlos a cabo, no ha establecido métodos para asegurar el cumplimiento de los fines propuestos.

### **1.1.3. PROCESO DE OPERACIÓN**

#### **1.1.3.1. COMERCIALIZACIÓN**

##### **PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SAFETY MAX CÍA. LTDA.**

SafetyMax Cía. Ltda. está en capacidad de ofrecer especialmente al Sector Policial, Militar y Civil servicios y productos, los cuales se enmarcan en cinco campos específicos, mismos se detallan a continuación:

- a. Servicios aeronáuticos y aeroportuarios;
- b. Sistemas electrónicos, material y equipo para la defensa y seguridad;
- c. Vehículos especializados para transporte de tropas;
- d. Material, equipo y armamento militar;
- e. Productos cartográficos y sensores aerotransportados;

##### **a. SERVICIOS AERONAUTICOS Y AEROPORTUARIOS**

Se refiere a la importación, distribución, exportación y comercialización de todo tipo de servicio aeronáutico, aeroportuario y aeronaves, así como sus



partes, piezas, accesorios y componentes, maquinarias, equipos, lubricantes, aceites, grasas y todos los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del transporte y seguridad aeronáutica.

Actualmente dentro de este rubro oferta los siguientes productos y servicios:

- **Aeronaves**

Compra, venta y comercialización de aeronaves de ala fija (aviones) y ala rotatoria (helicópteros), entre otras:

**Aviones:**

- ✓ Beechcraft, Series 200, 300, 350, 1900, Beechjet.
- ✓ Cessna, avionetas de entrenamiento, pasajeros, y aviones jet ejecutivos.
- ✓ Piper.
- ✓ Twin Comander
- ✓ De Havilland DHC-2,5,6 y toda la serie Dash incluido Buffalo DHC5-D- A.
- ✓ Pilatus Porter
- ✓ Aravá, T 101, 202, Súper Arava
- ✓ Gulfstream
- ✓ Lockheed Martin C- 130, y series de versión militar.

**Helicópteros:**

- ✓ Bell Helicopter
- ✓ Robinson
- ✓ MI-171, MI-8 MTV, MI-172 y todas las versiones militares y civiles.
- ✓ Eurocopter / Aeroespacial



- **Mantenimiento y Repuestos**

- ✓ Motores y turbinas (Pratt & Whitney, General Electric, Garret, y todo tipo de motor a reacción, Turbo Prop y Turbo Fan)
- ✓ Reparaciones estructurales.
- ✓ Sistemas electrónicos, hidráulicos y mecánicos
- ✓ Aviónica y comunicaciones
- ✓ Conjuntos mayores y reparaciones de todo tipo de sistemas
- ✓ Overhaul, inspecciones y modificaciones etc.
- ✓ Pintura estructural
- ✓ Modificaciones interiores
- ✓ Equipos de tierra, bancos de prueba y otros elementos necesarios para las actividades de mantenimiento.

- **Entrenamiento**

- ✓ Simuladores de vuelo para aviones y helicópteros
- ✓ Entrenamiento básico y avanzado para mecánicos de aviación
- ✓ Entrenamiento para personal de seguridad aeroportuaria.
- ✓ Seguridad aeronáutica
- ✓ Investigación de accidentes
- ✓ Análisis de riesgo.
- ✓ Operaciones aeronáuticas

Además:

- Administración de programas de entrenamiento en Simulación de vuelo para pilotos de todo tipo de aeronaves, tanto aviones como helicópteros.
- Administración de programas de entrenamiento para personal técnico de mantenimiento.



- Capacitación y entrenamiento integral en seguridad aeronáutica. La asesoría en seguridad física, personal, electrónica y de información.
- Asesoría integral en seguridad aeronáutica y servicios conexos, el análisis, la auditoría en los sistemas de seguridad, la planificación, implementación y elaboración de programas de seguridad.
- Administración y manejo de sistemas integrales de seguridad aeronáutica, aeroportuaria, industrial y física.
- Manejo de programas de salud ocupacional, e higiene en el trabajo
- Prestación de todo tipo de servicios de asesoría y capacitación en seguridad aeronáutica integral, asesoría organizacional para el mejor aprovechamiento de recursos, flujos de trabajo, toma de decisiones, estructuración de procesos de seguridad y análisis de riesgos.

**b. SISTEMAS ELECTRÓNICOS, MATERIAL Y EQUIPO PARA LA DEFENSA Y SEGURIDAD.**

SAFETY MAX además oferta la comercialización, instalación, operación y mantenimiento de toda clase de equipos eléctricos, electrónicos y electro-ópticos, implementos de protección personal y seguridad militar, sistemas de blindaje para protección aérea, física y personal, de telecomunicaciones y de informática, equipos sistemas de aplicación y uso para la Defensa e Inteligencia Militar.

Dentro de este segmento, están considerados los siguientes rubros:



- ✓ Plataformas aéreas UAV (unmanned aerial vehicle).
- ✓ Sistemas Infrarrojos de observación.
- ✓ Sistemas electrónicos de navegación nocturna para Fuerzas Terrestres y Aéreas.
- ✓ Sistemas de observación y escucha.
- ✓ Telemetría.
- ✓ Manejo de riesgos, auditoría, diseño, planificación e implementación de sistemas integrados de seguridad. (CCO / C4ISR)
- ✓ Sistemas de encriptación electrónica, comunicación y celular.
- ✓ Entrenamiento técnico especializado para Fuerzas de Seguridad.
- ✓ Sistemas de Rayos X para seguridad y CVT
- ✓ Sistemas de seguridad, protección y detección de explosivos.
- ✓ Equipos de protección personal

### **c. VEHICULOS DE TRANSPORTE**

Además realiza la importación y comercialización de vehículos de transporte de uso militar, así como todos sus accesorios, repuestos y demás implementos y servicios necesarios para su funcionamiento y utilización.

- ✓ Vehículos medianos y pesados para transporte de tropas.
  - Kamaz
  - Kraz
- ✓ Vehículos anfibios (Cap Int 4 – 5 Ton).
- ✓ Botes para transporte de tropas (Cap 4 – 20 Trip)
- ✓ Equipos de seguridad y maquinaria especial para transporte de tropas.



- ✓ Mantenimiento de equipo especial de transporte militar.
- ✓ Repuestos, aceites, lubricantes, llantas, sistemas hidráulicos y otros.
- ✓ Capacitación y entrenamiento especializado en transporte de tropas y sistemas logísticos.

#### **d. MATERIAL, EQUIPO Y ARMAMENTO MILITAR.**

Asimismo realiza la comercialización importación, implementación, entrenamiento y puesta en marcha de material, equipo, suministros y armamento de uso militar. Entre los principales ítems de este segmento tiene:

- ✓ Sistemas NVG para aeronaves.
- ✓ Sistemas de tiro y precisión para helicópteros.
- ✓ Sistemas NVG para tropas de tierra.
- ✓ Armamento menor (pistolas, fusiles de asalto de repetición ordinaria y automática).
- ✓ Armamento especializado para tropas de asalto.
- ✓ Miras telescópicas.
- ✓ Sistemas infrarrojos y teledetección de objetivos.
- ✓ Equipos especiales de asalto y para tropas especiales.
- ✓ Equipos de lanzamiento (paracaídas).
- ✓ Sistemas electrónicos y eléctricos para montaje de pistas de tiro y de instrucción especializada.



### **e. PRODUCTOS CARTOGRAFICOS Y SENSORES AEROTRANSPORTADOS**

Realiza la provisión de suministros de películas y emulsiones fotográficas; papel fotográfico, químicos y otros implementos necesarios para la ejecución de trabajos de Fotografía Aérea; y, distribución de productos y servicios Cartográficos.

Dentro de este rubro, comercializa los siguientes productos:

- ✓ ERDAS Imagine
- ✓ Leica Photogrammetry Suite
- ✓ Leica Virtual Explorer
- ✓ ESRI ArcGIS Extension
- ✓ Airborne Digital Sensor Leica ADS40
- ✓ Airborne Laser Scanner Leica ALS50
- ✓ Airborne Film Camera Leica RC30
- ✓ Inertial Position and Attitude System IPAS10
- ✓ GPRO
- ✓ FCMS
- ✓ ORIMA-M
- ✓ FPES

Complementando la comercialización de estos productos, brinda capacitación en procesos cartográficos:

- ✓ Fotografía Aérea
- ✓ Fotogrametría Digital
- ✓ Manejo de imágenes radar
- ✓ Manejo y control de procesos Geoinformáticos
- ✓ Cartografía Digital
- ✓ Sistemas de Información Geográfica



- ✓ Teledetección
- ✓ Análisis Digital de Imágenes.

Además proporciona servicios relacionados con:

- Toma de fotografía aérea con la utilización de sistemas inerciales.
- Adquisición y procesamiento de imágenes LIDAR
- Mantenimiento y comercialización de equipos eléctricos y electrónicos, materiales e insumos para trabajos cartográficos.
- Mantenimiento y comercialización de sensores aerotransportados y software de procesamiento y planificación de vuelos LEICA GEOSYSTEMS
- Desarrollo e implementación de sistemas de Geoseguridad.

### **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

El crecimiento de SAFETY MAX en los cuatro años de operación esta dado en gran parte por las alianzas estratégicas que ha obtenido, los productos y servicios detallados anteriormente provienen de organizaciones en el exterior. Son representantes exclusivos de:

#### **LEICA GEOSYSTEMS AIRBORNE DATA ACQUISITION SEGMENT**

- ✓ Sensores Aerotransportados, una herramienta eficiente para la teledetección de objetivos ocultos bajo la vegetación.

#### **ERDAS**

- ✓ Licencias y Software para el funcionamiento de sensores y cámaras fotográficas en aeronaves.



#### MADE

- ✓ Partes, repuestos, sistemas y componentes de aviación

#### CSI

- ✓ Partes, repuestos, sistemas y componentes de aviación.
- ✓ Mantenimiento, reparación, pintura de aeronaves y sus componentes.

#### ARSENAL

- ✓ Armamento
- ✓ Material Bélico

#### AVIAPRACTIKA

- ✓ Partes, repuestos, sistemas y componentes de vehículos tácticos Rusos

#### ULAN UDE REPAIR PLANT

- ✓ Partes, repuestos, sistemas y componentes de aeronaves Rusas
- ✓ Mantenimiento y reparación de aeronaves rusas y sus componentes.

Las alianzas generan para alguna de las dos aliadas la pérdida de control de algunas funciones, además se presenta desconfianza por el flujo de información hacia "el extraño" e incomodidad porque "otro" va a conocer sus intimidades laborales.

SAFETY MAX con el objetivo de no ser dependiente del productor, tiene alternativas para satisfacer a su cliente con otros proveedores del exterior, con los cuáles no mantiene alianzas estratégicas pero cuenta con excelentes relaciones comerciales.



## **CLIENTES**

Como se ha indicado anteriormente los clientes de SAFETY MAX pertenecen al Sector Público, atiende a dependencias militares, policiales y civiles que cuentan con un presupuesto asignado por el Estado. Estas son empresas grandes y sólidas con varios años de existencia que manejan una gran cantidad de proyectos en el año y a los cuáles da fiel cumplimiento, por lo tanto es imperiosa la necesidad de SAFETY MAX de convertirse en uno de los principales proveedores de productos y servicios que estas empresas requieren.

En los últimos años de acuerdo a los resultados obtenidos en los diferentes contratos SAFETY MAX se orientó al Sector Público, pues logró garantizar mayor éxito por la rentabilidad que se obtuvo, así mismo logró posicionarse en el mercado por las ofertas convenientes que efectuaba gracias a los contactos, la experiencia de la gerencia en el campo y al hecho de ser representante exclusivo de empresas del exterior que suministraban productos y servicios que ninguna otra empresa en el Ecuador está en capacidad de ofrecer.

Hay que recalcar también que la empresa tiene pocos clientes, lo cual genera una estructura de riesgo, pues al momento que uno de ellos decida no realizar operaciones comerciales con SAFETY MAX provocará un impacto en las ventas que afectarán la rentabilidad. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.



## **PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

Con el objetivo de atender al Sector Público, SAFETY MAX obtiene sus contratos a través del portal Sistema Nacional de Contratación Pública. Este es un mecanismo implantado por el Gobierno Nacional de la República del Ecuador, el cual permite a personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras contratar con el Estado.

Bajo esta consideración la empresa obtuvo previamente el Registro Único de Proveedores (RUP), que constituye el documento habilitante para la contratación con el estado, este le permite negociar con las Entidades Contratantes sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos. Tiene vigencia de un año a partir de la fecha de emisión.

Por la manera de operar el negocio cabe destacar que la empresa actúa como intermediario. Ante la necesidad de ejercer exitosamente el proceso de distribución de productos, acude a otras empresas que realizan dichas funciones de manera especializada.

La compra de determinado bien o servicio a empresas especializadas lo hace únicamente cuando ha asegurado la venta, por lo tanto no compromete capital de operación en inventarios.

### ***FUNCIONES QUE EJERCE SAFETY MAX***

- **Compra:** Adquisición de productos para reventa.
- **Venta:** Ejercer la promoción y venta al Sector Público, en especial a dependencias militares, policiales y civiles.
- **Transporte:** Movimiento de bienes.
- **Investigación de mercados:** Obtener información para el desarrollo de las investigaciones de mercado.



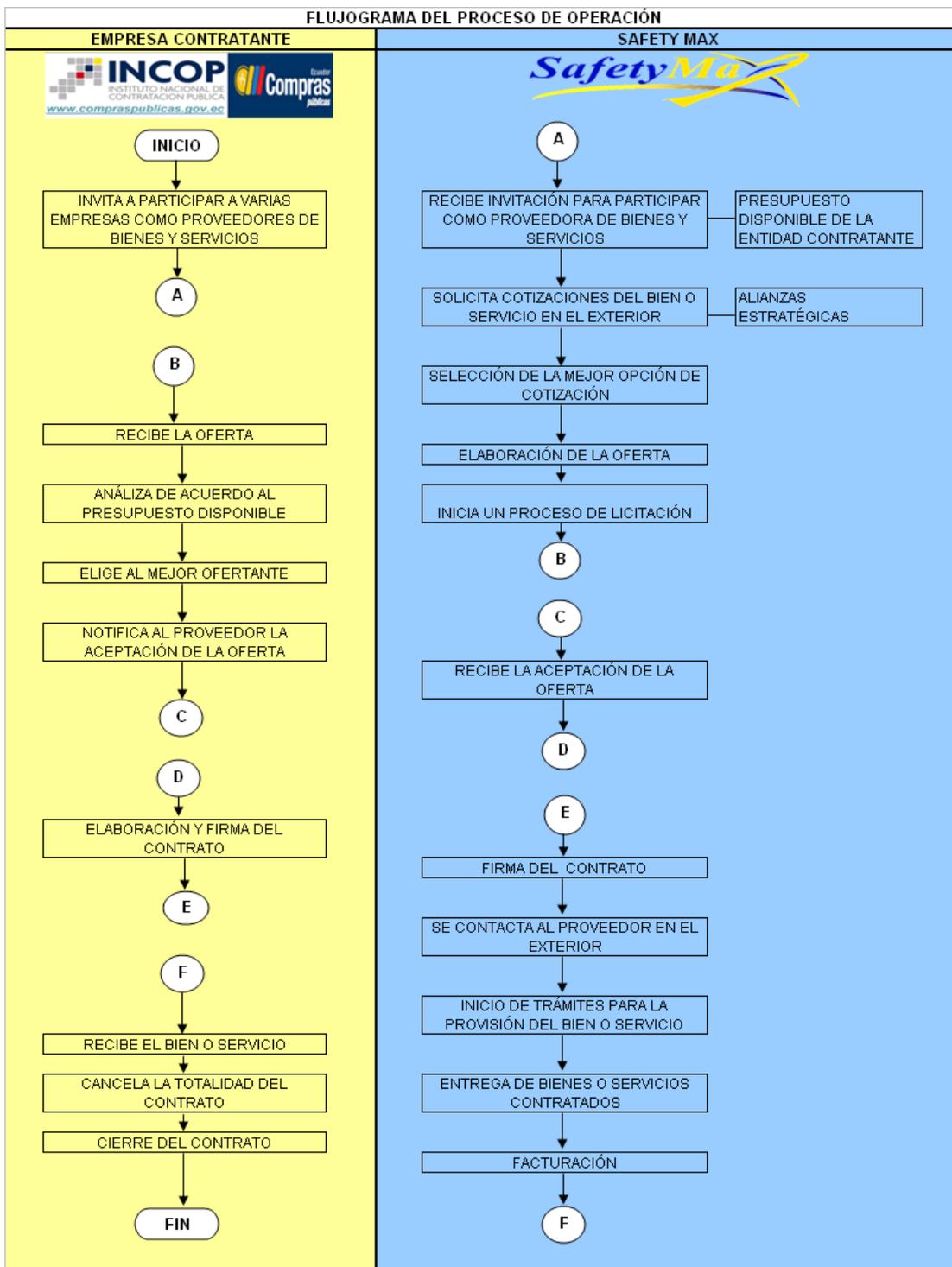
- **Financiamiento:** Financia los contratos con los anticipos que recibe de clientes o con las facilidades que por la relación comercial le brindan los proveedores.
- **Almacenamiento:** Básicamente por el giro del negocio no almacena inventarios, compra únicamente cuando asegura la venta.
- **Segmentación:** Dividir los productos o servicios según los diferentes perfiles de usuarios que existan.

De acuerdo a lo anteriormente descrito el proceso para la comercialización de los productos o servicios que ofrece SAFETY MAX es el siguiente:

1. El personal encargado debe frecuentar el portal Sistema Nacional de Contratación Pública, en donde revisarán periódicamente las invitaciones que han recibido para participar en un proceso de licitación para la provisión de determinado producto o servicio.
2. Una vez recibida la invitación, las personas encargadas de la comercialización deberán realizar las respectivas cotizaciones, verificando el que el costo se ajuste al presupuesto de la entidad contratante y velando por la obtención de buenos niveles de rentabilidad.
3. Se elabora y envía la oferta a la entidad contratante.
4. Inicia un proceso de licitación, si SAFETY MAX gana el contrato inmediatamente recibe la comunicación para iniciar con el proceso de provisión de bienes o servicios.
5. Se firma un contrato en donde se establecerán plazo, precio, deberes, derechos y obligaciones para proveer del bien o servicio.
6. SAFETY MAX se contacta con el proveedor en el exterior.
7. Inicia los trámites pertinentes para la provisión del bien o servicio.
8. Entregados los bienes y servicios se cierra el contrato recibiendo el pago pertinente.



**Gráfico No. 2: Flujoograma del Proceso de Operación**

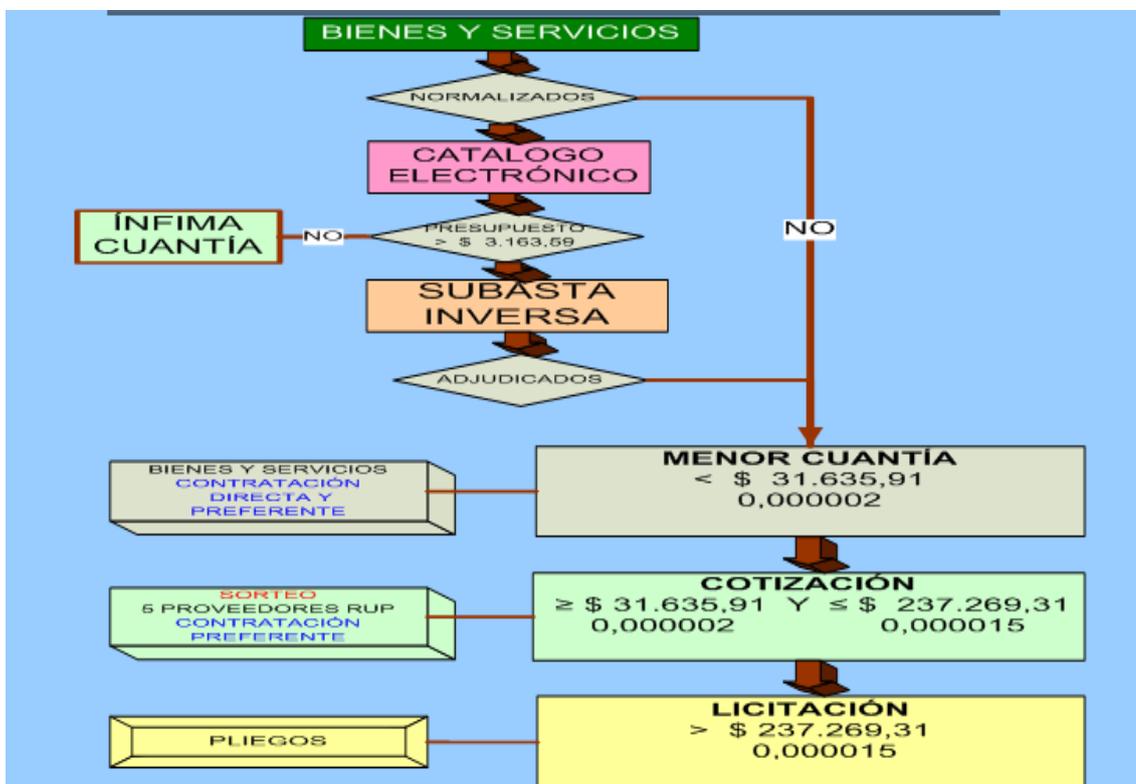


Fuente: SAFETYMAX CÍA. LTDA

Elaborado por: Andrea Terán



**Gráfico No. 3: Proceso de Contratación Pública**



Fuente: [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)

En base a los mecanismos descritos se ha alcanzado los siguientes niveles de comercialización:

**Tabla No. 2: Ventas año 2008 hasta Sept. 2009**

VENTAS AÑO 2008			
LÍNEA	PRODUCTOS Y SERVICIOS	TOTAL	%
1	SERVICIOS AERONAUTICOS Y AEROPORTUARIOS	924.342	83,23%
2	SISTEMAS ELECTRÓNICOS, MATERIAL Y EQUIPO PARA LA DEFENSA Y SEGURIDAD	41.495	3,74%
3	VEHICULOS DE TRANSPORTE	114.119	10,28%
5	PRODUCTOS CARTOGRAFICOS Y SENSORES AEROTRANSPORTADOS	30.576	2,75%
		<b>1.110.532</b>	<b>100%</b>

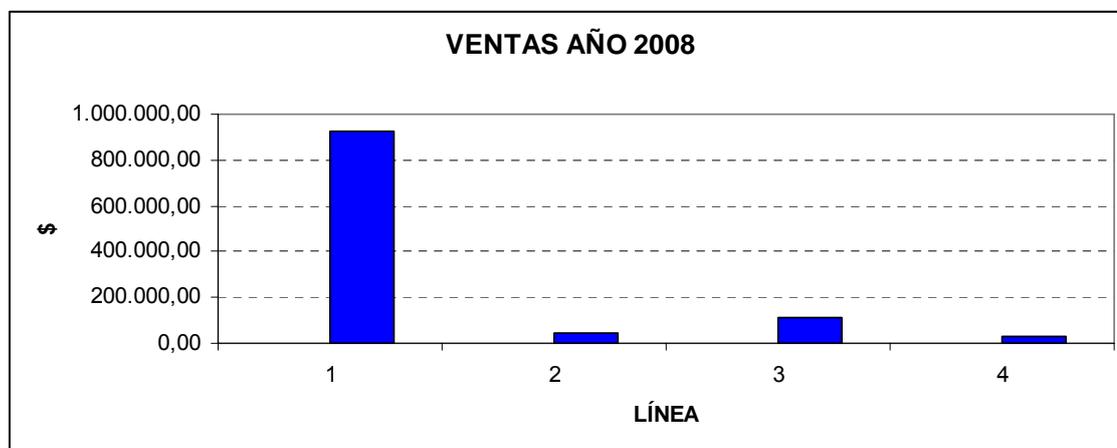


VENTAS AÑO 2009			
LÍNEA	PRODUCTOS Y SERVICIOS	TOTAL	%
1	SERVICIOS AERONAUTICOS Y AEROPORTUARIOS	755.344	67,84%
3	VEHICULOS DE TRANSPORTE	182.087	16,35%
5	PRODUCTOS CARTOGRAFICOS Y SENSORES AEROTRANSPORTADOS	176.044	15,81%
		<b>1.113.475</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Sistema de Información Contable SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

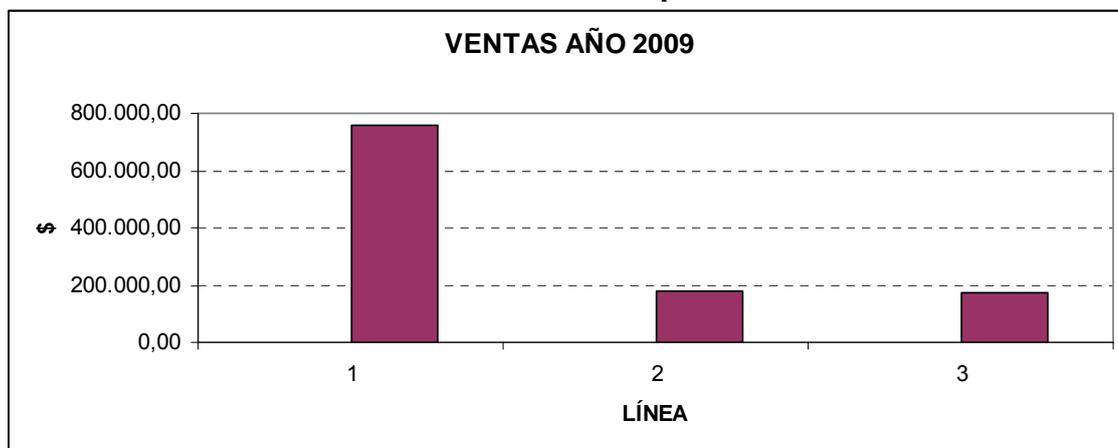
**Gráfico No. 4: Ventas año 2008**



**Elaborado por:** Andrea Terán



**Gráfico No. 5: Ventas hasta septiembre 2009**



**Elaborado por:** Andrea Terán

En el año 2007 las ventas por servicios aeronáuticos y aeroportuarios representaron el 83,23% del total, y en año 2008 alcanzaron un orden del 67.84%, lo cual indica que es la línea de mayor comercialización. Se han orientado hacia este campo gracias a la especialización de la alta dirección en el campo y a la rentabilidad que ofrecen por ser representantes exclusivos de organizaciones del exterior.

### **DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS**

Gracias al Sistema Nacional de Compras Públicas SAFETY MAX ha logrado óptimos niveles de ventas. El personal encargado siempre está atento a las publicaciones efectuadas en este portal con el fin de postularse para participar en las licitaciones y cubrir con las necesidades de estos clientes aprovechando las oportunidades según se presentan.

Hay que tomar en consideración que el personal hace una gestión de publicidad y marketing constante, evaluando las necesidades del cliente a través de visitas personales a los mismos, despertando el interés a comprar, y promoviendo las ventas.



#### 1.1.4. PROCESO BÁSICO DE FUNCIONAMIENTO

“Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.”<sup>2</sup>

El proceso básico del funcionamiento en SAFETY MAX es el siguiente:

1. Capta la atención de los clientes a través de un seguimiento a los mismos, brindándoles atención, haciéndoles conocer lo importantes que son para la empresa. Siempre están atentos a las nuevas

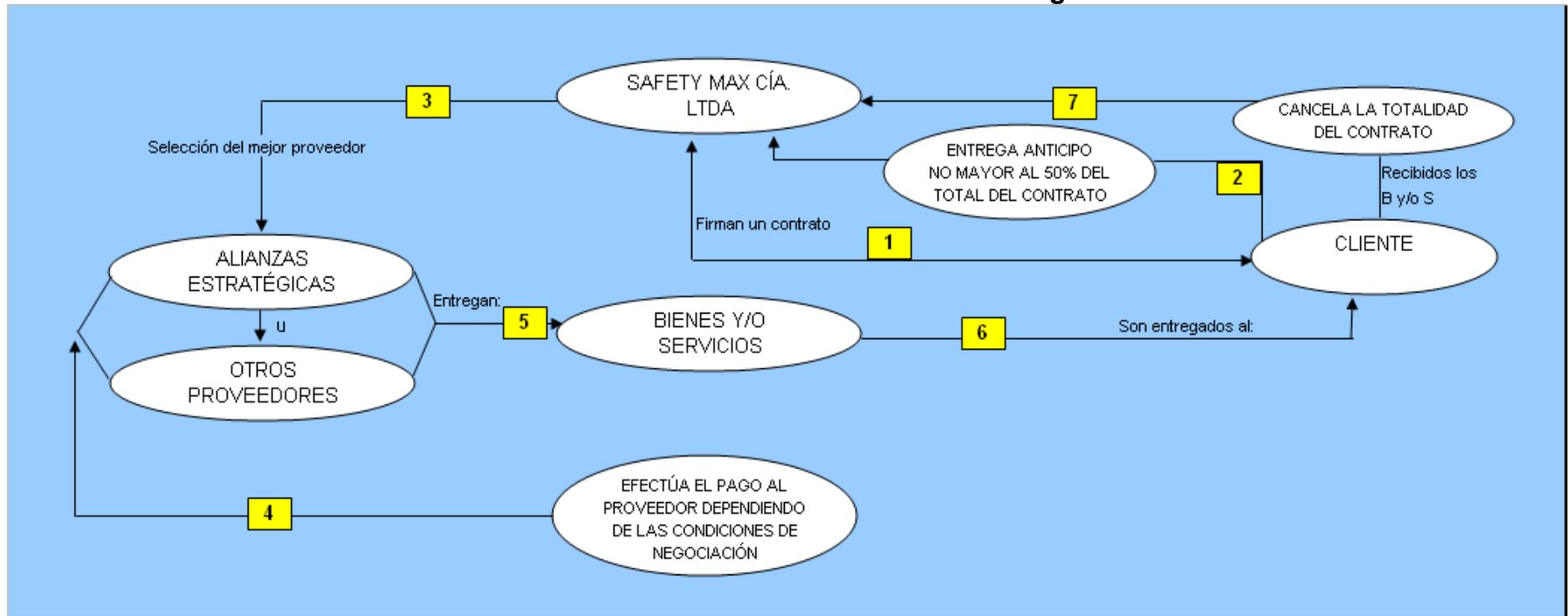
---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml>



- necesidades que pueda tener, para poder proporcionar una oferta que sea innegable para el cliente.
2. El Portal Sistema Nacional de Compras Públicas es frecuentado constantemente por el personal, con el objetivo de obtener nuevos contratos. Se firma un contrato con el cliente una vez que han sido elegidos como proveedores a través este Portal.
  3. El cliente entrega un anticipo, según especificaciones del contrato.
  4. SAFETY efectúa las negociaciones con los proveedores: Alianzas estratégicas u Otros proveedores.
  5. Con el propósito de ganar un contrato, cotiza con los mejores proveedores, cuidando siempre que cubra las necesidades del cliente y que a su vez permitan asegurar un margen de rentabilidad a SAFETY MAX. Los primeros proveedores elegidos son aquellos con los que mantiene alianzas estratégicas, en el caso de que estos no cuenten con los servicios o productos que demanda el cliente, se opta por otros proveedores.
  6. Una vez seleccionado el mejor proveedor se efectúa en pago para la entrega del bien o servicio.
  7. Con el objetivo dar cumplimiento a los contratos firmados, observan minuciosamente los plazos y condiciones que se estipularon en las cláusulas, a fin de no incurrir en multas u otras amonestaciones.
  8. Realizan toda la gestión pertinente para la nacionalización de los bienes, y se aseguran de entregar al cliente de acuerdo a las condiciones especificadas.
  9. Se entregan los bienes o servicios pactados en el contrato al cliente.
  10. El cliente cancela la totalidad del contrato. Culminan un contrato siempre en buenos términos, de tal manera que el cliente quede satisfecho y vuelva a elegir a SAFETY MAX como su proveedor.

**Gráfico No. 6: Proceso Básico de funcionamiento del negocio**



Elaborado por: Andrea Terán



De acuerdo al funcionamiento básico de la operaciones descrito anteriormente, en SAFETY MAX se hace necesario la definición de una estructura de organización que debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Las actividades empresariales diseñadas como procesos (operaciones) facilita el manejo gerencial y permite obtener un resultado (producto o servicio) con calidad en una empresa eficiente y competitiva.

Los procesos descritos anteriormente pueden ser eficientes o ineficientes, por lo tanto es necesario realizar un diseño estratégico que permita conocer si se obtuvo un nivel óptimo o pésimo en la gestión, si se dio cumplimiento a los objetivos planteados.

El proceso que deben seguir para la comercialización es claro para los integrantes de la empresa pero no existe un área financiera que esté en capacidad de coordinar las áreas funcionales, evaluando procesos, y proyectos para la asignación oportuna de los recursos.

El problema principal en el área de operación es el hecho de no contar con un plan operativo definido que permita coordinar las áreas funcionales facilitando los procesos, esto puede ocasionar dificultades en la operación, pues en algunas ocasiones no se dispondrá de la liquidez necesaria para efectuar un contrato con el Sector Militar, Civil y Policial, que en su mayoría son de alta cuantía y que requieren de una empresa sólida en el sentido financiero, que sea capaz de proveer los servicios y productos que demandan.



### 1.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 1.1.5.1. ESTRUCTURA Y FUNCIONES PRINCIPALES

SAFETY MAX no cuenta con una estructura organizacional definida que le permita establecer un sistema de papeles que han de desarrollar cada uno sus miembros para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 6 empleados, y 2 de consultoría externa.

**Tabla No. 3: Personal en SAFETYMAX**

ÁREA	PERSONAL	FUNCIONES
GERENCIA GENERAL	Mayo. Whitman Marín	Representar legalmente a la compañía.
		Dirigir, coordinar, evaluar y controlar las actividades.
COMERCIALIZACIÓN	Ing. Sabina Zuñiga	Es la persona coordinadora la comercialización de productos y servicios, así como también la identificación de necesidades comerciales, técnicas y funcionales de clientes actuales y prospectos, para proponer soluciones y presentar propuestas comerciales / tecnológicas.
	Ing. Carolina Ruiz	Se encarga de los asuntos designados por la coordinadora de comercialización, solicita cotizaciones a proveedores, hace el seguimiento en el portal Sistema Nacional de Contratación Pública.
	Ing. Ivan Gretty	Impulsa las ventas en las dependencias militares, policiales y civiles.
RECUROS HUMANOS	Ing. Alejandro Real	Responsable de la administración de los Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo
		Tiene bajo su responsabilidad los asuntos legales de la compañía, y salvaguardar los documentos legales de la misma.
		Los contratos de cada uno de los empleados.
		Seguimiento a la legalidad de los contratos que SAFETY MAX firma con sus clientes.



ÁREA	PERSONAL	FUNCIONES
ASISTENTE DE GERENCIA	Andrea Custodio	Encargada de la atención en la recepción, y asuntos del gerente. También elabora y archiva los documentos para contabilidad.
PERSONAL EXTERNO (Contabilidad)	Ing. Roberto Arpi Andrea Terán	Encargados de la contabilidad de la empresa, elaboración de balances, declaración de impuestos.
<b>TOTAL No. PERSONAL</b>	8	

Fuente: SAFETYMAX

Elaborado por: Andrea Terán

### 1.1.5.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos comprende varias áreas, en SAFETY MAX no se tiene delineado un proceso que permita compenetrar al recurso humano con el proceso de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

No se tiene definidos procesos respecto de las siguientes actividades:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal



9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información

SAFETY MAX no ha efectuado un diseño de cargos, no ha determinado las aptitudes requeridas para desempeñarlos, y no cuenta con un plan que permita capacitar a su personal de tal manera que responda de la mejor manera a las actividades de la compañía y coadyuve al crecimiento institucional. La falta de estructura organizacional puede ocasionar el incumplimiento de los planes.

La implementación de una estructura organizacional permitirá la integración y coordinación de todas y cada una de las actividades realizadas por los integrantes la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos.

#### **1.1.6. SITUACIÓN FINANCIERA**

El análisis financiero de la empresa se lo ha realizado en base a la información que constan en los estados financieros de la empresa, y la información complementaria de estadísticas, auxiliares y demás registros que constan en los archivos de la empresa.

Es importante destacar aquellos hechos relevantes que sin duda tendrán un impacto en los estados financieros y explicarán las razones de las variaciones generadas en los dos períodos de análisis (2007, 2008).

- El año 2007 fue un período de consolidación de la empresa, se crea relaciones con clientes, proveedores y empleados que generan un desarrollo sostenible para el año 2008. El crecimiento



es evidente pues en este último año los niveles de ventas incrementaron en un orden del 770.24% respecto del 2007.

- SAFETYMAX logró captar mercado en el Sector Público, orientando al negocio hacia la provisión de productos y servicios a estas instituciones en lo que se refiere especialmente al servicio aeronáutico y aeroportuario. Este tipo de instituciones efectúan contratos de alta cuantía que generan a SAFETYMAX importantes niveles de rentabilidad.
- Las ventas son por valores representativos pero ocasionales en un mes, se generan conforme se aprovechan las oportunidades que se presentan. Los valores cobrados por los contratos son fijados conforme el presupuesto disponible de la Entidad Contratante.
- Es importante destacar que las ventas también se efectúan en base a licitaciones, con las entidades públicas, por esta razón las ventas no son constantes de mes a mes, existen períodos en los cuáles se presentan altos niveles de ventas y otros en los que posiblemente sean cero, esto esta explicado básicamente por la línea de negocio de SAFETY MAX.
- Financia los contratos con los anticipos que recibe de clientes o con las facilidades que por la relación comercial le brindan los proveedores.
- La evaluación de los resultados del año 2008 con el período tomado como base 2007, es de gran utilidad para llegar a conclusiones aceptadas, tomando en cuenta que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa.



- La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa es de gran utilidad, ya que pone de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa. Es importante efectuar este análisis para la toma futura de decisiones, de esta manera se podrá analizar las tendencias del negocio tomando en cuenta que SAFETYMAX es una empresa cuyos ingresos varían en función de los contratos que se obtengan. Además es necesario un análisis de los gastos de la compañía que permita canalizar de una mejor manera la utilización de los recursos, así como para establecer un financiamiento a futuro de la operación de la empresa en el caso de no obtener ingresos.

#### **1.1.6.1. RESULTADOS OPERACIONALES**

En el año 2007 la gestión operacional logró alcanzar ventas por un total de US\$ 127.612, resultado que contrasta con lo generado en el 2008 en donde se obtuvieron niveles de ventas de US\$ 1.110.532, registrando un aumento de 770.24% respecto del año base. Es importante indicar que el 2007 fue el primer año formal de operaciones, la empresa se hacía conocer en el mercado, por lo que los períodos no se hacen comparables. Lo óptimo es comparar con los resultados que se obtengan por el año terminado al 31 de diciembre de 2009, en vista que en este período existen nuevos contratos con el sector público, a septiembre de 2009 ya logró las ventas que alcanzó en el 2008, la empresa tiene una tendencia creciente y con el tiempo realiza más inversiones para incrementar su capacidad de servicio, en el año 2009 adquiere una oficina por US \$ 180.000 dólares con el objetivo de mejorar la imagen de la compañía.



A continuación se presenta un resumen de ventas de los años 2007, 2008 y 2009, que visualiza la operación de la compañía en estos tres años:

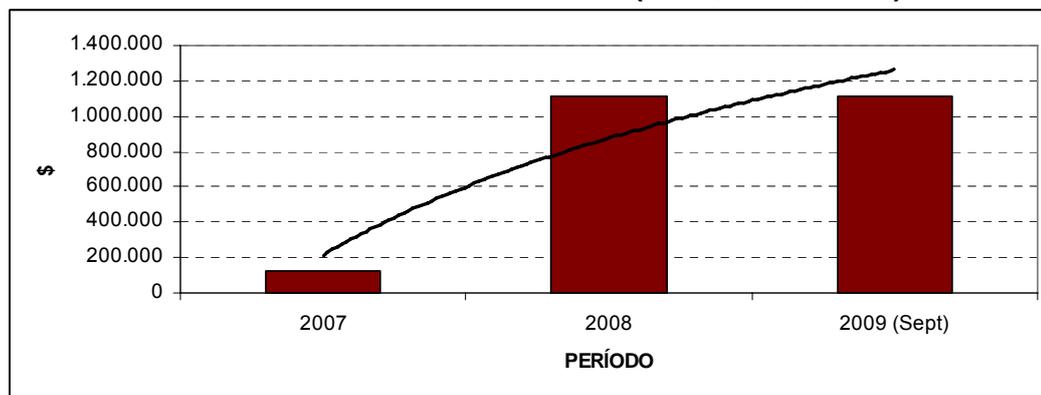
**Tabla No. 4: Resumen de Ventas**

<b>RESUMEN DE VENTAS ANUALES</b>	
2007	127.612
2008	1.110.532
2009 (Sept)	1.113.475

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

**Gráfico No. 7: Ventas anuales (2007, 2008, 2009)**



**Elaborado por:** Andrea Terán



**Tabla No. 5: Estado de Resultados Comparativo año 2007-2008**

<b>SAFETY MAX CÍA. LTDA - ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2007 – 2008 (Expresado en U.S. dólares)</b>						
	2007	2008	VARIACIÓN		ESTRUCTURA	
			VALOR	%	VALOR	%
<b>VENTAS</b>	<b>127.612</b>	<b>1.110.532</b>	<b>982.919</b>	<b>770,24%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	127.612	43.495	-84.117	-65,92%	100,00%	3,92%
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%		1.067.037	1.067.037			96,08%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>64.743</b>	<b>937.957</b>	<b>873.214</b>	<b>1348,73%</b>	<b>50,73%</b>	<b>84,46%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>62.869</b>	<b>172.575</b>	<b>109.706</b>	<b>174,50%</b>	<b>49,27%</b>	<b>15,54%</b>
GASTOS DE OPERACIÓN	54.701	158.823	104.122	190,35%	42,87%	14,30%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	52.096	105.523	53.427	102,55%	40,82%	9,50%
GASTOS DE VENTAS	2.605	53.300	50.695	1946,14%	2,04%	4,80%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO DESPUÉS DE OPERACIONES</b>	<b>8.168</b>	<b>13.752</b>	<b>5.584</b>	<b>68,36%</b>	<b>6,40%</b>	<b>1,24%</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	1.225	2.063	838	68,36%	0,96%	0,19%
IMPUESTO A LA RENTA	1.736	7.332	5.596	322,40%	1,36%	0,66%
UTILIDAD NETA	5.207	4.357	-850	-16,32%	4,08%	0,39%

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

Después de realizar el estado de resultados comparativo y estructural se debe recalcar lo siguiente:

El incremento en las ventas para el año 2008 se debe principalmente a la orientación del negocio al Sector Público, en donde logra captar mercado y convertirse en proveedora de estas instituciones con productos y servicios aeronáuticos y aeroportuarios, se registró un incremento de US\$



982.919 que representa un 770,24%. Como consecuencia de la orientación del negocio en el año 2008, tuvieron efecto en los resultados de la empresa, al obtenerse un costo de productos vendidos del orden de US\$ 937.957 dólares, monto superior en US\$ 873.214 con relación a lo registrado en el año 2007, factor que ha permitido generar un utilidad bruta en ventas del orden de US\$ 172.575 dólares, que representan un margen bruto del 15,54%. Con respecto al margen registrado en el año 2007 que fue del 49,27% la contracción se explica en la naturaleza de los ingresos registrados.

La gestión operativa del negocio orientado especialmente al Sector Público explica el incremento significativo en las partidas analizadas anteriormente, en vista de que los contratos con estas instituciones son de alta cuantía.

Los gastos de operación (administración y ventas), pasaron de 54.701 a 158.823 dólares, reflejando un incremento del 190,35% situación que se explica en la evolución de las ventas que crecieron en un 770,24%, por lo que estos costos comparados contra el nivel del total de ingresos se redujeron del 42,87% al 14,30%.

Como consecuencia de lo descrito se alcanzó un nivel de utilidad en operación de apenas el 1,24%. El margen bruto es bajo, en vista que los gastos administrativos y de ventas absorben la utilidad.

En este punto es importante destacar que se incrementó esfuerzos por mejorar la gestión de comercialización de la compañía, se incurrió en gastos de atención a clientes para lograr captar mercado. El rubro de gastos de ventas ha experimentado un incremento del orden de 50.695 dólares.



Por la gestión de comercialización y administración, la empresa registró una utilidad operacional de 13.753 dólares, equivalente al 1.24% de las ventas, superior en 5.584 dólares, al alcanzado en el año 2007 que fue de 8.168 dólares. Como consecuencia de lo descrito, una vez deducido el efecto de la gestión no operacional, (tributación fiscal), se obtuvo una utilidad neta del orden de 4.357 dólares. El nivel de utilidad neta obtenido, representa el 0.39% de las ventas, mientras que en el año 2007 se experimentó una utilidad neta de 5.207 dólares, equivalente al 4.08%, debiendo destacar que a pesar del incremento en las ventas la empresa no logró obtener el nivel de rentabilidad deseado para el 2008, a pesar de que SAFETY MAX está experimentando una tendencia creciente.

Debido al efecto de su bajo margen de utilidad y sus altos costos operativos, se obtiene un indicador de que la empresa debe buscar eficiencia en sus procesos internos de manera que pueda sacar la mejor ventaja de su proceso estratégico de expansión de ventas.

Igualmente es preciso señalar que los resultados obtenidos, demuestran un margen de rentabilidad del patrimonio del 20,82% lo cual es favorable para la empresa. La rentabilidad del activo total es de 1,60% el indicador aparentemente es desfavorable pero hay que enfatizar que SAFETYMAX no necesita activos para generar más ingresos, es una empresa de servicios, cuyo proceso de comercialización no genera gastos si no tiene un contrato que cumplir con algún cliente. La única inversión realizada en este sentido es la compra de la nueva oficina en el año 2009 para mejorar la imagen ante el cliente.

Lo descrito es consecuencia de que dentro del activo existen valores registrados en forma transitoria, como reserva de liquidez para el pago de obligaciones adquiridas con proveedores.



### 1.1.6.2. ACTIVOS Y PASIVOS

A Diciembre del 2008, los activos totales de la empresa ascendieron a US\$ 271.709 dólares, monto que comparado con los registrados en el año 2007, que fueron de US\$65.693 dólares, demuestran una expansión de bienes del orden de US\$206.017 dólares que equivalen al 313,61%.

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2007 – 2008:

**Tabla No. 6: Balance General Comparativo año 2007-2008**

SAFETY MAX CÍA. LTDA.						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2007 – 2008						
(VALORES EN US \$)						
	2007	2008	ESTRUCTURA		DIFERENCIA	
			2007	2008	VALOR	%
<b>ACTIVO</b>						
ACTIVO CORRIENTE	54.293	262.433	82,65%	96,59%	208.140	383,36%
ACTIVO FIJO	10.927	8.935	16,63%	3,29%	-1.992	-18,23%
ACTIVO DIFERIDO	473	342	0,72%	0,13%	-131	-27,74%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>65.693</b>	<b>271.709</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>206.017</b>	<b>313,61%</b>
<b>PASIVO</b>						
PASIVO CORRIENTE	44.208	241.702	67,29%	88,96%	197.495	446,74%
PASIVO LARGO PLAZO		9.083		3,34%	9.083	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>44.208</b>	<b>250.785</b>	<b>67,29%</b>	<b>92,30%</b>	<b>206.578</b>	<b>467,29%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL Y RESERVAS	15.128	10.209	23,03%	3,76%	-4.918	-32,51%
RESULTADOS	6.357	10.715	9,68%	3,94%	4.357	68,54%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>21.485</b>	<b>20.924</b>	<b>32,71%</b>	<b>7,70%</b>	<b>-561</b>	<b>-2,61%</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>65.693</b>	<b>271.709</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>206.017</b>	<b>313,61%</b>

Fuente: SAFETYMAX

Elaborado por: Andrea Terán



El 96,59% de los activos, corresponden a activos corrientes, con un incremento de 208.140 dólares, alcanzando un nivel de 262.433 dólares, mientras que los activos fijos, han registrado un decrecimiento de 1.992 dólares participando en el 3.29%.

Con relación a la estructura de financiamiento, los activos totales se han financiado con el 92.3% con pasivos, que equivalen a 250.785 dólares, presentando un incremento de 206.578 dólares con respecto al nivel del año 2007 que fue de 44.208 dólares Del total de pasivos 241.702 dólares son de corto plazo mientras que 9.083 dólares corresponden a obligaciones de largo plazo y corresponden a préstamos de los accionistas a la compañía.

Los activos registran la siguiente estructura:

**Tabla No. 7: Estructura del los Activos Corrientes 2007-2008**

	2007	2008	ESTRUCTURA		VARIACION	
			2007	2008	VALOR	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>54.293</b>	<b>262.433</b>	<b>82,65%</b>	<b>96,59%</b>	<b>208.140</b>	<b>383,36%</b>
<i>Disponible</i>	7.581	189.254	11,54%	69,65%	181.672	2396,29%
<i>Exigible</i>	45.445	70.198	69,18%	25,84%	24.753	54,47%
<i>Realizable</i>	304	1.331	0,46%	0,49%	1.028	338,67%
<i>Otros</i>	963	1.650	1,47%	0,61%	687	71,27%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>10.927</b>	<b>8.935</b>	<b>16,63%</b>	<b>3,29%</b>	<b>-1.992</b>	<b>-18,23%</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>473</b>	<b>342</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,13%</b>	<b>-131</b>	<b>-27,74%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>65.693</b>	<b>271.709</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>206.017</b>	<b>313,61%</b>

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

De los activos corrientes, que representan el 82,65% de los activos totales, 189.254 dólares corresponden a disponibilidades de ejecución inmediata, (caja bancos), nivel alcanzado como consecuencia del excedente generado en el flujo operacional de la empresa, registrando un ostensible fortalecimiento en su posición de liquidez, que están



relacionados con al formación de reservas de liquidez para el cumplimiento de obligaciones, comentadas en el segmento anterior.

El activo exigible es de 70.198 dólares y corresponde a los siguientes rubros:

**Tabla No. 8: Activos Exigibles al 31 de Diciembre de 2008**

DESCRIPCIÓN	VALOR
CLIENTES - FUERZA TERRESTRE	44.506
PROVISION INCOBRABLES	-714
ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE	1143,5
CREDITO TRIBUTARIO	5071,6
RETENCION FUENTE	12338,9
IVA 12% COMPRAS	7851,31
	<b>70.198</b>

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

De la información descrita, el rubro más importante constituye el saldo a clientes por 44.506 dólares.

**Pasivos**

Los pasivos de la empresa registraron un saldo de 241.702 dólares, monto que da una cobertura del 92.3% a los activos de la empresa, esto se debe a que financia los contratos con los anticipos que recibe de clientes o con las facilidades que por la relación comercial le brindan los proveedores.



**Tabla No. 9: Estructura del los Pasivos 2007-2008**

	2007	2008	ESTRUCTURA		DIFERENCIA	
			2007	2008	VALOR	%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>44.208</b>	<b>241.702</b>	<b>67,29%</b>	<b>88,96%</b>	<b>197.495</b>	<b>446,74%</b>
PROVEEDORES LOCALES	675	44.570	1,03%	16,40%	43.895	6500,39%
PROVEEDORES EXTERIOR	606	80.424	0,92%	29,60%	79.818	13176,49%
OTRAS CUENTAS PROVEEDORES LOCALES	33.560	94.281	51,09%	34,70%	60.722	180,94%
OBLIGACIONES ADM. TRIBUTARIA	1.897	10.064	2,89%	3,70%	8.167	430,53%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJ.	1.736	7.332	2,64%	2,70%	5.596	322,40%
OBLIGACIONES IESS	181	1.271	0,28%	0,47%	1.090	603,03%
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	3.836	1.699	5,84%	0,63%	-2.138	-55,72%
15% PART. TRAB. POR PAGAR	1.717	2.063	2,61%	0,76%	345	20,11%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>9.083</b>		<b>3,34%</b>	<b>9.083</b>	
PRESTAMO DE ACCIONISTAS		<b>9.083</b>		3,34%	9.083	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>44.208</b>	<b>250.785</b>	<b>67,29%</b>	<b>92,30%</b>	<b>206.578</b>	<b>467,29%</b>

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

### Patrimonio

En el año 2008 al capital social de la compañía incrementó a 10.000 dólares, aumentando la cobertura sobre los activos totales de la empresa. Con relación al año anterior, registra un incremento de 9.550 dólares. El patrimonio se desagrega así:



**Tabla No. 10: Estructura del Patrimonio 2007-2008**

	2007	2008	ESTRUCTURA		DIFERENCIA	
			2007	2008	VALOR	%
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>15.128</b>	<b>10.209</b>	<b>23,03%</b>	<b>3,76%</b>	<b>-4.918</b>	<b>-32,51%</b>
CAPITAL SUSCRITO	450	10.000	0,69%	3,68%	9.550	2122,22%
APORTES SOCIOS	14.468		22,02%	0,00%	-14.468	-100,00%
RESERVA LEGAL	209	209	0,32%	0,08%	0	0,00%
<b>RESULTADOS</b>	<b>6.357</b>	<b>10.715</b>	<b>9,68%</b>	<b>3,94%</b>	<b>4.357</b>	<b>68,54%</b>
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJ. ANTERIORES	1.883	7.090	2,87%	2,61%	5.207	276,56%
PÉRDIDA ACUMULADA ANTERIORES	-733	-733	-1,12%	0,27%	0	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.207	4.357	7,93%	1,60%	-850	-16,32%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>21.485</b>	<b>20.924</b>	<b>32,71%</b>	<b>7,70%</b>	<b>-561</b>	<b>-2,61%</b>

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

### **Indicadores Financieros**

Los índices descritos a continuación demuestran que SAFETY MAX es una empresa solvente, que está en crecimiento y lo más importante el apalancamiento va en función de los contratos que se obtenga, en el caso de tener un contrato con un cliente la empresa necesita apalancar con los proveedores, el financiamiento no es bancario.



**Tabla No. 11: Indicadores Financieros 2007-2008**

INDICADORES FINANCIEROS SAFETY MAX		
PERIODO 2007 – 2008		
INDICADORES	2007	2008
<b>LIQUIDEZ</b>		
Liquidez	1,23	1,09
Prueba Acida	1,22	1,08
Solvencia	1,49	1,08
Capital de Trabajo (miles \$)	10.085	20.731
Liquidez Inmediata	1,23	1,05
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Apalancamiento Financiero	205,76%	1198,56%
Endeudamiento	67,29%	92,30%
Propiedad	23,03%	3,76%
<b>ACTIVIDAD Y GESTION</b>		
Rotación Activos Fijos	11,68	124,29
Rotación Activos Totales	1,94	4,09
<b>RENTABILIDAD</b>		
Margen Bruto	49,27%	15,54%
Margen Operacional	6,40%	1,24%
Margen Neto	4,08%	0,39%
Rendimiento del Patrimonio	24,24%	20,82%
Rendimiento del Activo Total	7,93%	1,60%

**Fuente:** SAFETYMAX

**Elaborado por:** Andrea Terán

Los índices de solvencia son buenos, siempre están mayores a uno, pero hay que recalcar que los márgenes de rentabilidad son bajos pues existe un alto costo administrativo que diluye los ingresos.

Existe un alto nivel de endeudamiento, por encima de la capacidad para generar ingresos, los indicadores demuestran que la compañía no está en capacidad de adquirir más deuda, pues únicamente lo hará cuando requiera cumplir con un contrato y financiará el proyecto a través de los



anticipos recibidos o por las facilidades de pago que tiene con los proveedores.

Respecto a los indicadores de rentabilidad se determina que mejorarán conforme se consolide la empresa, pues en los últimos dos años está efectuando contratos que dejarán altos niveles de rentabilidad conforme se planifique los recursos financieros disponibles.

**Flujo de Fondos**

**Tabla No. 12: Estado de Flujo de Efectivo año 2008**

<b>SAFETY</b>	
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008</b>	
<b>US\$</b>	
<b><u>Flujo de efectivo por actividades de operación:</u></b>	
Ingresos por Clientes	1.108.599
Pagos a Proveedores	-831.542
Pagos a Empleados y Funcionarios	-99.659
Intereses Pagados	0
Incremento de Compañías Relacionadas	9.083
<b>Total flujo actividades de operación</b>	<b>186.481</b>
<b><u>Flujo de efectivo por actividades de inversión:</u></b>	
Adiciones en Activo Fijo	110
<b>Total flujo actividades de inversión</b>	<b>110</b>
<b><u>Flujo proveniente de actividades de financiamiento:</u></b>	
Aportes de socios	-4.918
<b>Total flujo actividades de financiamiento</b>	<b>-4.918</b>
<b>Incremento (disminución)- neto de efectivo</b>	<b>181.673</b>
Efectivo al inicio del mes	7.581
<b>Efectivo al fin del año</b>	<b>189.254</b>

Fuente: SAFETYMAX

Elaborado por: Andrea Terán



El Flujo operacional de la empresa generó fondos por 186.481 dólares, de los cuales 4.357 dólares corresponde a la utilidad del ejercicio y a los fondos que se obtiene por la aplicación a cuentas de resultados de egresos que no constituyen salidas de efectivo, como es el caso de los cargos por provisiones y depreciaciones, mientras que 180.111 dólares se generaron por el movimiento neto de las transacciones registradas en las cuentas de activos y pasivos corrientes.

De esta manera, la diferencia de los fondos generados permitió incrementar las disponibilidades de efectivo y bancos en 181.672 dólares.

De la información descrita se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Los márgenes de rentabilidad que obtiene la empresa no son los óptimos, debido a que la empresa registra un alto costo operativo (Gastos de Administración y Ventas) que absorben prácticamente la totalidad de margen financiero bruto.
- ✓ La empresa registra un rendimiento de capital del 20% que es un indicador aceptable, no así el rendimiento del activo que es del 1.6% que se origina básicamente en el registro de manera transitoria de reservas de liquidez para cubrir obligaciones con proveedores.
- ✓ La empresa determina un nivel de endeudamiento del 92.30%, que es un indicador de alto riesgo, pero que es consecuencia del modelo de operación que tiene el negocio, de obtener financiamiento de proveedores hasta entregar el producto y recuperar su importe.
- ✓ Los indicadores no demuestran que la empresa tenga una posición de liquidez en riesgo.
- ✓ La empresa registra una estructura financiera que no refleja riesgo, pero que no obstante la misma se podría mejorar y superar si se introduce un Modelo de Plan Financiero en su gestión.



## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1. GESTION FINANCIERA

“La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

- **La maximización de beneficios**

El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

- **La maximización de la riqueza**

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio



contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio. ”<sup>3</sup>

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y, las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el presupuesto financiero, que forma parte de un sistema más amplio denominado sistema presupuestario. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

### **2.1.1. EL CAMPO DE ACCION DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

Aunque los aspectos específicos varían de acuerdo con la naturaleza de cada organización, las funciones financieras básicas son la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre dividendos de una organización.

Los fondos se obtienen de fuentes externas como: el endeudamiento, la emisión de acciones y la recuperación de activos y se asignan con base en diferentes aplicaciones. El flujo de fondos que circula dentro de la empresa debe ser debidamente coordinado.

La obtención de fondos a través de endeudamiento proviene de proveedores, bancos o la emisión de obligaciones; también se los puede generar mediante la obtención de capital a través de la emisión de acciones o el incremento del valor de las mismas.

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>



Otra forma de generar fondos se basa en la Venta o Recuperación de Activos que está relacionado con las decisiones de inversión como: recuperación de activos financieros, de Activos Corrientes, de Activos Improductivos, Titularización de Activos, Titularización de Ingresos Futuros.

El administrador financiero debe interactuar con otros administradores funcionales de la organización para que esta opere de manera eficiente y se pueda tomar decisiones respecto de la distribución de fondos. Estos se los puede canalizar a actividades de operación, de inversión o de pago de deudas adquiridas.

La gestión financiera está relacionada con las decisiones de inversión y financiamiento y con sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento en ventas, lo cual requiere del apoyo de mayores inversiones. La gestión financiera debe permitir determinar una tasa sólida de crecimiento de ventas y asignar un rango a las oportunidades alternativas de inversión. Ayuda a elaborar decisiones específicas que se deben tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.

La gestión financiera vincula a la empresa con los mercados de dinero y de capitales, ya que es en ellos en donde se obtienen los fondos y donde se negocian los valores de la empresa. Al desempeñar estas funciones, las responsabilidades del administrador financiero mantienen una relación directa con las decisiones fundamentales que afectan al valor de la empresa.

## **2.2. FINANZAS**

“Las finanzas se definen como el arte y la ciencia, de administrar el dinero. Se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los



instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobierno.

### **2.2.1. PRINCIPALES ÁREAS DE LAS FINANZAS Y OPORTUNIDADES**

Las áreas principales de las finanzas se resume al revisar las oportunidades de carrera en las finanzas. Estas oportunidades se dividen de manera general en dos categorías: los servicios financieros y las finanzas para la administración

- **Servicios Financieros**

Son el área de las finanzas relacionada con proporcionar asesoría y ofrecer productos financieros. Implica una gran variedad de oportunidades de carrera en la banca, en la planeación financiera personal, en las inversiones, en los bienes raíces y los seguros.

- **Finanzas para la administración**

Se relacionan con las obligaciones del gerente de finanzas de una empresa. Los gerentes de finanzas administran, de manera activa, los asuntos financieros de muchas empresas: públicas y privadas, grandes y pequeñas, lucrativas o no lucrativas.

### **2.2.2. LA FUNCIÓN DE LA FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN**

Las personas que trabajan en todas las áreas de mayor responsabilidad de una empresa establecerán interacción con el personal de finanzas y los procedimientos financieros al efectuar sus tareas. Para que el personal de finanzas realice pronósticos y tome decisiones útiles, debe tener la disposición y la capacidad de hablar y relacionarse con individuos de otras arreadse la empresa.



### 2.2.3. GERENTE DE FINANZAS

Las actividades del gerente de finanzas se relacionan con los estados financieros básicos de la empresa. Las actividades principales son:

- Efectuar el análisis y la planeación financiera
- Tomar decisiones de inversión
- Tomar decisiones de financiamiento.

**Gráfico No. 8: Actividades principales de un Gerente de Finanzas**



**Fuente:** LAWRENCE J. GITMAN; Principios de administración financiera; octava edición, 2000.

#### Ejecución del análisis y de la planeación financiera

El análisis y planeación financiera se relaciona con:

- La transformación de la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
- La evaluación de incrementar (o reducir) la capacidad productiva.
- La determinación del tipo de financiamiento requerido. Aunque esta actividad se basa primordialmente en estados financieros que utilizan el método de acumulaciones, su objetivo fundamental es calcular los flujos de efectivo de la empresa y crear planes que garanticen un flujo de efectivo adecuado para apoyar los objetivos de la empresa.



### **Toma de decisiones de Inversión**

Las decisiones de inversión determinan tanto la mezcla como el tipo de activos. La mezcla se refiere a la cantidad en dólares de activos circulantes y fijos. Una vez establecida la mezcla, el gerente de finanzas intenta mantener los niveles óptimos de cada tipo de activo circulante. Además, decide el tipo de activos fijos que requerirá y el momento en que los existentes se deben modificar, reemplazar o liquidar. Estas decisiones son importantes porque influyen en el éxito que la empresa pueda tener para cumplir sus objetivos.

### **Toma de decisiones de Financiamiento**

Las decisiones de financiamiento tienen que ver con los pasivos circulantes y los fondos a largo plazo e incluyen dos aspectos importantes. Primero es necesario establecer la mezcla de financiamiento a corto y a largo plazo más apropiada. Y segundo, pero igual importante, es determinar cuáles son las fuentes individuales de financiamiento a corto y a largo plazo en un momento específico. La necesidad dicta muchas de estas decisiones pero algunas requieren un análisis profundo de alternativas financieras, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. De nuevo lo más importante es el efecto de estas decisiones en el logro de los objetivos de la empresa.”<sup>4</sup>

## **2.2.4. METAS DE LA GERENCIA FINANCIERA**

“Suponiendo que nos restrinjamos a los negocios lucrativos, la meta es ganar dinero o añadir valor a la empresa para los propietarios.

Se consideran otras posibles metas financieras, entre las que se puede sugerir las siguientes:

---

<sup>4</sup> LAWRENCE J. GITMAN; Principios de administración financiera – Capítulo 1 – El campo de las Finanzas para la administración; octava edición, 2000



- Supervivencia.
- Evitar la reorganización financiera y la quiebra.
- Derrotar a la competencia.
- Maximizar las ventas o participación en el mercado.
- Minimizar los costos.
- Maximizar las utilidades.
- Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades.

El administrador financiero de una empresa toma decisiones para los accionistas. De acuerdo con esto, en lugar de enumerar las posibles metas, en realidad se necesita responder una pregunta fundamental: desde el punto de vista de los accionistas, ¿Cuál sería una buena decisión de la administración financiera?

Si suponemos que los accionistas compran acciones porque tratan de obtener una ganancia financiera, entonces la respuesta es obvia: las buenas decisiones incrementan el valor de las acciones, y las decisiones deficientes lo disminuyen.

De tal modo, la meta apropiada del administrador financiero es: *Maximizar el valor actual por acción del capital existente.*<sup>5</sup>

### **2.3. GESTIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO**

Las inversiones a largo plazo representan desembolsos importantes de fondos que comprometen a una empresa a tomar determinado curso de acción. Por consiguiente, la empresa necesita procedimientos para analizar y seleccionar correctivamente sus inversiones a largo plazo; debe tener la capacidad de medir los flujos de efectivo relevantes y aplicar técnicas de decisión apropiadas. Con el paso del tiempo, los activos fijos se vuelven obsoletos o requieren de revisión; también en estos momentos se podrían requerir decisiones financieras. La preparación de presupuestos de capital es el proceso de evaluación y selección de

---

<sup>5</sup> ROSS, WESTERFIELD Y JORDAN; Fundamentos de Finanzas Corporativas – Capítulo 1 – Introducción a las Finanzas Corporativas; Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2001



inversiones a largo plazo que apoyen el objetivo de la empresa de maximizar la riqueza de los propietarios.

“Un administrador financiero debe responder a las siguientes preguntas para realizar la gestión financiera a largo plazo.

1. ¿Qué inversiones a largo plazo deberá emprender? Es decir, ¿en que línea de negocio estará usted y tipo de edificios, maquinaria y equipo necesita?
2. ¿De donde obtendrá usted el financiamiento a largo plazo que necesita para pagar la inversión? ¿Traerá a otros propietarios a la empresa o solicitará en préstamo los fondos necesarios?

### **PRESUPUESTO DE CAPITAL**

La primera pregunta se refiere a las inversiones de largo plazo de la empresa. El proceso de administración de tales inversiones recibe el nombre de presupuesto de capital. Con este presupuesto de capital el administrador financiero trata de identificar las oportunidades de inversión que valen para la empresa más que lo que representó su costo de adquisición. Someramente hablando, esto significa que el valor del flujo de efectivo generado por un activo excederá el costo de ese activo.

### **ESTRUCTURA DE CAPITAL**

La segunda pregunta con la que se relaciona el administrador financiero se refiere a la manera como la empresa obtiene y administra el financiamiento a largo plazo que necesita para dar apoyo a sus inversiones mediatas. La estructura de capital es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital contable que la compañía usa para financiar sus operaciones. El administrador financiero tiene dos puntos de interés en esta área. Primero: ¿qué cantidad de fondos deberá solicitar la



empresa en préstamo?, es decir, ¿Qué mezcla de deuda y capital contable será mejor? La mezcla elegida afectará tanto el riesgo como valor de la empresa. Segundo: ¿Cuáles serán las fuentes de fondos menos costosas para la empresa?

Si representamos a la empresa como un pastel, su estructura de capital determina la manera como estará rebanado ese pastel, en otras palabras, cuál será el porcentaje de flujo de efectivo que la empresa dará a los acreedores y cuál el porcentaje para los accionistas. Las empresas tienen gran flexibilidad para elegir una estructura financiera. La pregunta de si una estructura es mejor que cualquier otra para a empresa en particular es la esencia de la estructura de capital.

Además de decidir sobre la mezcla de financiamiento, al administrador financiero tiene que decidir exactamente cómo y dónde obtendrá los fondos monetarios. Los gastos que de aquí se generen pueden ser considerables, por lo que las diferentes posibilidades se deben evaluar cuidadosamente.”<sup>6</sup>

### **2.3.1. PLANIFICACION Y CONTROL DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL**

“Un desembolso de capital es el uso de fondos, para adquirir activos operacionales que: a) ayuden a generar futuros ingresos, o b) reduzcan costos futuros. Los desembolsos de capital comprenden activos fijos. Normalmente los proyectos de desembolsos de capital involucran fuertes sumas de dinero, así como otros recursos y deuda, que se inmovilizan durante períodos relativamente prolongados.

Los desembolsos de capital constituyen inversiones que exigen compromiso de recursos, ahora, para percibir beneficios económicos más elevados en el futuro. Los desembolsos de capital se convierten en gasto

---

<sup>6</sup> ROSS, WESTERFIELD Y JORDAN; Fundamentos de Finanzas Corporativas – Capítulo 1 – Introducción a las Finanzas Corporativas; Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2001



en el futuro, a medida que vayan siendo utilizados sus correspondientes bienes y servicios con el fin de obtener mejores utilidades futuras derivadas de los futuros ingresos, o para lograr ahorros en los futuros costos.

### **2.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PRESUPUESTO DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL**

El presupuesto (o plan) de desembolsos de capital es parte importante en un plan integral de utilidades. Se relaciona directamente con los activos operacionales de una compañía, en particular de terrenos, el equipo y otros activos operacionales y el propio efectivo. Los desembolsos de capital se clasifican en general en un presupuesto de desembolsos de capital como sigue:

- **Proyectos mayores de adiciones de capital:** estos proyectos habitualmente entrañan futuros compromisos de fondos para activos operacionales, cuyas vidas se extiendan a través de un prolongado periodo. Tienden a ser proyectos muy especiales y no recurrentes que representan nuevas direcciones y pasos de gran envergadura, así como avances tecnológicos. Como ejemplo se citan las adquisiciones de terrenos de nuevos edificios y las renovaciones mayores, mejoras importantes y mantenimiento. A cada proyecto mayor se le asigna una denominación particular.
- **Desembolsos menores, o pequeños, de capital:** se trata de pequeños desembolsos de capital poco costosos, recurrentes y ordinarios. Ejemplo de éstos son los reemplazos repetitivos y el mantenimiento de activos operacionales, así como la compra de herramientas y accesorios especiales que contribuyen a los futuros ingresos o a los ahorros de costos. Normalmente, los desembolsos menores se agrupan en una sola partida mensual (es decir, en una asignación) para efectos del presupuesto de capital. Las reparaciones y el mantenimiento rutinarios y normales no deben



incluirse en el presupuesto de desembolsos de capital, sino en los presupuestos de gastos.

### **DIMENSIÓN EN EL TIEMPO**

Las dimensiones de tiempo de un presupuesto de desembolsos de capital, deben ser congruentes con el plan integral de utilidades, lo cual significa que un presupuesto de desembolsos de capital debe comprender: a) un presupuesto estratégico (a largo plazo) y b) un presupuesto táctico (a corto plazo) de desembolsos de capital.

#### **2.3.1.2. BENEFICIOS DE UN PRESUPUESTO DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL**

El presupuesto de desembolsos de capital brinda numerosos beneficios, desde los ventajosos puntos de vista de la planificación y el control administrativo. El presupuesto de desembolsos de capital permite a la administración ejecutiva planificar el monto de los recursos que deben invertirse en adiciones de capital, para satisfacer las demandas de los clientes, cubrir las exigencias que impone la competencia y asegurar el crecimiento.

El proceso presupuestal para las adiciones de capital es esencial para que la administración evite:

- La ociosidad de la capacidad operacional
- La capacidad excedente
- Las inversiones en capacidad que produzcan un rendimiento menos que suficiente sobre los fondos invertidos.

El desarrollo de un presupuesto estratégico (de largo plazo) y de un presupuesto táctico (de corto plazo), de desembolsos de capital, es también benéfico porque exige sanas decisiones de desembolsos de capital por parte de la administración superior. Mediante este proceso, la



administración puede desarrollar y evaluar con cuidado distintos desembolsos alternos de capital.

Con mucha frecuencia, la administración se ve obligada a racionar sus necesidades de capital al escoger entre las diversas alternativas aceptables. No se trata simplemente de cuánto puede gastar la empresa (en efectivo), sino cuánto puede asignarse a nuevos proyectos, en términos de personal, esfuerzo y supervisores, dándoles preferencia sobre las operaciones en curso.

El presupuesto de desembolsos de capital enfoca también la atención de la administración ejecutiva sobre los flujos de efectivo, un crucial y a menudo desatendido problema.

Por último, el presupuesto de desembolsos de capital intensifica la coordinación entre los centros de responsabilidad porque las decisiones acerca de nuevas adiciones de capital con frecuencia afectan a toda la compañía, aunque no es la misma forma para todas las unidades de la organización. En algunos casos, muchos de los proyectos serán mutuamente excluyentes y serán motivo de decisiones de “selección” por la administración superior.

### **2.3.1.3. PROCESO PARA PLANEAR Y CONTROLAR DESEMBOLSOS DE CAPITAL**

1. Identificar y generar proyectos de adiciones de capital y otras necesidades - esta actividad debe ser continua en la mayoría de los casos.
2. Desarrollar y afinar propuestas de adiciones de capital – recabar datos relevantes sobre cada propuesta, incluyendo cualquier alternativa relacionada.



3. Analizar y evaluar todas las adiciones de capital, propuestas y alternativas. Debe ponerse énfasis en la validez de los datos financieros y operacionales en que se fundan.
4. Tomar decisiones sobre desembolsos de capital, en las que acepten las mejores alternativas; así como sobre la asignación de designaciones de proyectos a las alternativas seleccionadas.
5. Desarrollar el presupuesto de desembolsos de capital:
  - a. Plan estratégico – Reformular y ampliar el plan de largo plazo añadiendo un año más en el futuro y eliminando el año pasado.
  - b. Plan táctico – Desarrollar un presupuesto anual detallado de desembolsos de capital, por área o centro de responsabilidad y por tiempo, en congruencia con el plan integral de utilidades.
6. Establecer un control de los desembolsos de capital durante el ejercicio presupuestal, empleando informes periódicos y especiales de desempeño, por áreas o centro de responsabilidad.
7. Practicar auditorias posgerminación y evaluaciones de seguimiento de los resultados reales de los desembolsos de capital, en periodos subsecuentes a la terminación.

### **PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL CAPITAL.**

Cuando una empresa mercantil hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, esperando a cambio beneficios futuros. Por lo general, estos beneficios se extienden más allá de un año en lo futuro. Algunos ejemplos incluyen la inversión en activos como en equipos, edificios y terrenos, así como la introducción de un nuevo producto, un nuevo sistema de distribución o un nuevo programa para investigación y desarrollo. Por tanto, el éxito y la redituabilidad futuros de la empresa dependen de las decisiones de inversión que se tomen en la actualidad.



Una propuesta de inversión se debe juzgar con relación así brinde un rendimiento igual o mayor que el requerido por los inversionistas.

Suponiendo que se conoce la tasa del rendimiento requerida y que es la misma para todos los proyectos de inversión, esta suposición implica que la selección de cualquier proyecto de inversión no altera la naturaleza del riesgo de negocios de la empresa tal como la perciben los proveedores del capital. En teoría, la tasa de rendimiento requerida para un proyecto de inversión debe ser la tasa que deja sin cambios el precio de mercado de las acciones. Si un proyecto de inversión obtiene más de lo que los mercados financieros requieren que obtengan por el riesgo involucrado, se crea el valor. Las fuentes de creación de valor son el atractivo de la industria y la ventaja competitiva.

Un proyecto de inversión puede ser expresado en la forma de distribución de probabilidades de los flujos de efectivo posibles. Dada una distribución de probabilidades de un flujo de efectivo, podemos expresar el riesgo cuantitativamente como la desviación estándar de la distribución. Como resultado de ello, la selección de un proyecto de inversión puede afectar la naturaleza del riesgo del negocio de la empresa, lo cual a su vez puede afectar la tasa de rendimiento requerida por los inversionistas. Sin embargo, para fines de introducción de la elaboración del presupuesto del capital mantenemos constante en riesgo.”<sup>7</sup>

### **2.3.2. COSTO DE CAPITAL**

“El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la

---

<sup>7</sup> GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control – Capítulo 11 –Planeación y control de desembolsos de capital. Sexta edición, 2005.



tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, es por ello que el administrador de las finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones a realizar y por ende las que más le convengan a la organización.

El costo de capital también se define como lo que le cuesta a la empresa cada dólar que tiene invertido en activos; afirmación que supone dos cosas:

- Todos los activos tienen el mismo costo
- Todos los activos son financiados con la misma proporción de pasivos y patrimonio.

En el estudio del costo de capital se tiene como base las fuentes específicas de capital para buscar los insumos fundamentales para determinar el costo total de capital de la empresa, estas fuentes deben ser de largo plazo, ya que estas son las que otorgan un financiamiento permanente.

Las fuentes principales de fondos a largo plazo son el endeudamiento a largo plazo, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una asociada con un costo específico y que lleva a la consolidación del costo total de capital.

#### **Factores implícitos fundamentales del costo de capital**

- El grado de riesgo comercial y financiero.
- Las imposiciones tributarias e impuestos.
- La oferta y demanda por recursos de financiamiento

#### **Consideraciones Especiales:**

- El costo de financiarse con el crédito de los proveedores es el costo de oportunidad que implica no tener los descuentos por pronto pago que estos ofrecen.



- El patrimonio es la fuente más costosa para la empresa. Dicho costo es implícito y está representado por el costo de oportunidad del propietario.
- En el cálculo del costo de capital no se consideran los pasivos corrientes. Se calcula con base a la estructura de largo plazo o estructura de capital.
- Generalmente el costo de capital se calcula como un costo efectivo después de impuestos.

### **2.3.2.1. COSTOS DE LAS FUENTES DE CAPITAL**

A continuación se presenta un pequeño acercamiento teórico de los costos de estas fuentes, pero se debe tener en cuenta que el estudio de cada uno de estos costos tiene connotaciones más profundas en su aplicación.

#### **Costo de endeudamiento a largo plazo**

*Costo de la deuda antes de impuestos.-* Esta fuente de fondos tiene dos componentes primordiales, el interés anual y la amortización de los descuentos y primas que se recibieron cuando se contrajo la deuda. El costo de endeudamiento puede encontrarse determinando la tasa interna de rendimiento de los flujos de caja relacionados con la deuda.

*Costo de la deuda después de impuestos.-* El costo específico del financiamiento se debe establecer después de impuestos. El interés de la deuda reduce la utilidad gravable de la empresa ya que es deducible de impuestos, es el costo después de impuestos de la obtención de fondos a largo plazo el día de hoy.



$$k_i = k_d (1 - T)$$

$k_i$  = Costo de la deuda después de impuestos.

$k_d$  = Costo antes de impuestos

$T$  = Tasa Fiscal

### Costo de acciones comunes

El costo de acciones comunes es el rendimiento requerido sobre las acciones por los inversionistas del mercado. Existen dos formas de financiamiento en acción.", comunes: 1) utilidades retenidas y 2) nuevas emisiones de acciones comunes. Como primer paso para calcular cada uno de estos costos, se debe determinar el costo del capital contable en acciones comunes.

El costo del capital contable en acciones comunes,  $k$ , es la tasa a la que los inversionistas descuentan los dividendos esperados de la empresa para determinar su valor en acciones. Existen dos técnicas para calcular el costo del capital contable en acciones comunes: una utiliza el modelo para la valuación del crecimiento constante y la otra se basa en el modelo para la valuación de activos de capital.

*Modelo para la valuación del crecimiento constante (Modelo de Gordon).*-

El valor de la acción del capital social es igual al valor presente de todos los dividendos futuros (que se supone que crecerán a una tasa constante), durante un período de tiempo indefinido.

$$P_0 = D_1 / (k_s - g)$$

**$P_0$**  = valor de la acción común

**$D_1$**  = dividendo esperado por acción final del primer año

**$k_s$**  = rendimiento requerido sobre las acciones comunes

**$G$**  = tasa de crecimiento constante de los dividendos



Se despeja  $K_s$  de la ecuación anterior, para calcular el costo de capital de las acciones comunes:

$$k_s = (D_1/P_0) + g$$

*Modelo para la valuación de activos de capital.*- describe la relación entre el rendimiento requerido, o el costo del capital contable en acciones comunes,  $K_s$ , y el riesgo no diversificable de la empresa, medido por el coeficiente beta,  $\beta$ .

$$k_s = R_f + (\beta (k_m - R_f))$$

$R_f$  = tasa de rendimiento libre de riesgo

$K_m$ = rendimiento del mercado, rendimiento sobre la cartera de activos fijos

### Costo de acciones preferentes

El costo de acciones preferentes, es la razón entre el dividendo de acciones preferentes y los ingresos netos de la empresa obtenidos de la venta de estas acciones, es decir, la relación entre el "costo" de las acciones preferentes, en la forma de su dividendo anual, y la "Cantidad de fondos proporcionados por la emisión de estas acciones.

$$k_p = D_p / N_p$$

### Costo de las utilidades retenidas

El costo de las utilidades retenidas esta íntimamente ligado con el costo de las acciones comunes, ya que si no se retuvieran utilidades estas serían pagadas a los accionistas comunes en forma de dividendos, se



tiene entonces, que el costo de las utilidades retenidas se considera como el costo de oportunidad de los dividendos cedidos a los accionistas comunes existentes.

$$k_r = k_s$$

El costo de las utilidades retenidas,  $k_r$ , para la empresa es el mismo que el costo de una emisión equivalente completamente suscrita de acciones comunes adicionales. Esto significa que las utilidades retenidas incrementan el capital contable de los accionistas de la misma manera que lo hace una nueva emisión de acciones comunes. Los accionistas consideran aceptable la retención de las utilidades de la empresa siempre y cuando exista la posibilidad de que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido sobre los fondos reinvertidos.

### 2.3.2.2. CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL

Al determinar los costos de las fuentes de financiamiento específicos a largo plazo, se muestra la técnica usualmente utilizada para determinar el costo total de capital que se utiliza en la evaluación financiera de inversiones futuras de la empresa.

El principal método para determinar el costo total y apropiado del capital es encontrar el **costo promedio de capital** utilizando como base costos históricos o marginales.

El administrador financiero debe utilizar el análisis del costo de capital para aceptar o rechazar inversiones, pues ellas son las que definirán el cumplimiento de los objetivos organizacionales



### **Costo Promedio de Capital**

El costo promedio de capital se encuentra ponderando el costo de cada tipo específico de capital por las proporciones históricas o marginales de cada tipo de capital que se utilice. Las ponderaciones históricas se basan en la estructura de capital existente de la empresa, en tanto que las ponderaciones marginales consideran las proporciones reales de cada tipo de financiamiento que se espera al financiar un proyecto dado.

$$k_a = (w_i \times k_i) + (w_p \times k_p) + (w_s \times k_r \text{ o } n)$$

$w_i$  = proporción de la deuda a largo plazo

$w_p$  = proporción de las acciones preferentes

$w_s$  = proporción del capital contable

$k_r$  = costo de utilidades retenidas

$k_n$  = costo de las nuevas acciones comunes

### **Ponderaciones históricas**

El uso de las ponderaciones históricas para calcular el costo promedio de capital es bastante común, se basan en la suposición de que la composición existente de fondos, o sea su estructura de capital, es óptima y en consecuencia se debe sostener en el futuro. Se pueden utilizar dos tipos de ponderaciones históricas:

- **Ponderaciones de valor en libros:**

Este supone que se consigue nuevo financiamiento utilizando exactamente la misma proporción de cada tipo de financiamiento que la empresa tiene en la actualidad en su estructura de capital.



- **Ponderaciones de valor en el mercado:**

Para los financistas esta es más atractiva que la anterior, ya que los valores de mercado de los valores se aproximan más a la suma real que se reciba por la venta de ellos. Además, como los costos de los diferentes tipos de capital se calculan utilizando precios predominantes en el mercado, parece que sea razonable utilizar también las ponderaciones de valor en el mercado, sin embargo, es más difícil calcular los valores en el mercado de las fuentes de financiamiento de capital de una empresa que utilizar valor en libros.

El costo promedio de capital con base en ponderaciones de valor en el mercado es normalmente mayor que el costo promedio con base en ponderaciones del valor en libros, ya que la mayoría de las acciones preferentes y comunes tienen valores en el mercado es mucho mayor que el valor en libros.

- **Ponderaciones marginales**

La utilización de ponderaciones marginales implica la ponderación de costos específicos de diferentes tipos de financiamiento por el porcentaje de financiamiento total que se espere conseguir con cada método de las ponderaciones históricas. Al utilizar ponderaciones marginales se refiere primordialmente a los montos reales de cada tipo de financiamiento que se utiliza.

Con este tipo de ponderación se tiene un proceso real de financiamiento de proyectos y admite que los fondos realmente se consiguen en distintas cantidades, utilizando diferentes fuentes de financiamiento a largo plazo, también refleja el hecho de que la empresa no tiene mucho control sobre el monto de financiamiento que se obtiene con el superávit



Una de las críticas que se hace a la utilización de este sistema, es que no considera las implicaciones a largo plazo del financiamiento actual de la empresa”.<sup>8</sup>

### **2.3.3. “TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE PRESUPUESTO DEL CAPITAL**

- El método del valor presente neto (VAN)
- El método de la tasa interna de rendimiento (TIR)

#### **Valor presente neto (VAN)**

Este método se basa en las técnicas de flujo de efectivo descontado, es un método para evaluar las propuestas de inversión de capital mediante la obtención del valor presente de los flujos netos de efectivo en el futuro, descontado al costo de capital de la empresa o a la tasa de rendimiento requerida.

Las técnicas de flujo de efectivo descontado, son métodos para evaluar las propuestas de inversión que emplean conceptos del valor del dinero a través del tiempo; dos de éstos son el método del valor presente neto y el método de la tasa interna de rendimiento.

Para la implantación de este enfoque se procede de la siguiente forma:

Encuéntrese el valor presente de cada flujo de efectivo, incluyendo tantos los flujos de entrada como los de salida, descontados al costo de capital del proyecto.

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos38/costo-de-capital/costo-de-capital.shtml>



Súmense estos flujos de efectivo descontados; esta suma se deberá definir como el VAN proyectado

Si el VAN es positivo, el proyecto debería ser aceptado, mientras que si el VAN es negativo, debería ser rechazado. Si los dos proyectos son mutuamente excluyentes, aquel que tenga el VAN más alto deberá ser elegido, siempre y cuando el VAN sea positivo.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ .

### **Tasa interna de rendimiento (TIR)**

Es un método que se usa para evaluar las propuestas de inversión mediante la aplicación de la tasa de rendimiento sobre un activo, la cual se calcula encontrando la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos futuros de entrada de efectivo al costo de la inversión

La tasa de rendimiento (TIR) Se define como aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de entrada de efectivo esperados de un proyecto con el valor presente de sus costos esperados.



La tasa de descuento (costo de capital) es aquella a la que deberá exceder la tasa interna de rendimiento para que un proyecto pueda ser aceptado.

Los métodos del valor presente neto y de la tasa interna de rendimiento siempre conducirán a las mismas decisiones de acéptese/rechácese en el caso de proyectos independientes; si el valor presente neto de un proyecto es positivo, su tasa interna de rendimiento será superior a  $k$ , mientras que si valor presente neto es negativo,  $k$  será superior interna de rendimiento.”<sup>9</sup>

#### **2.3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para poder comprender mucho mejor el concepto de PUNTO DE EQUILIBRIO, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

**Costos fijos.-** son aquellos que se requieren para poder colocar (vender) los productos o servicios en manos del consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que se ofrece. Siempre aparecerán prodúzcase o no la venta. También se puede decir que el gasto es lo que se requiere para poder recuperar el costo operacional. En el rubro de gastos de ventas (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la

---

<sup>9</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/administracion\\_financiera-tecnicas\\_del\\_presupuesto\\_del\\_capital/13153-13](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-tecnicas_del_presupuesto_del_capital/13153-13)



planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

**Costos variables.-** al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Sin embargo, estos costos variables como por ejemplo, la mano de obra, la materia prima y los costos indirectos de fabricación, si dependen del volumen de producción. Por su parte los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de gastos.

$$CV = Q \times v$$

**Costos totales.-** Los costos totales son la suma de los costos variables y de los costos fijos.

$$CT = CV + CF$$

El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado

$$V = CV + CF$$



### 2.3.5. ESTRUCTURA FINANCIERA Y USO DEL APALANCAMIENTO

“La estructura de capital fijada como meta es la mezcla de deudas, acciones preferentes e instrumentos de capital contable con la cual la empresa planea financiar sus inversiones. Esta política de estructura de capital implica una Inter compensación entre el riesgo y el rendimiento, ya que usar una mayor cantidad de deudas aumenta el riesgo de las utilidades de la empresa y si el endeudamiento más alto conduce a una tasa más alta de rendimiento esperada.

#### Tasa requerida de rendimiento

Es la tasa mínima de rendimiento necesaria para inducir a los inversionistas a que compren o retengan un valor determinado.

$$R_j = R_f + (R_m - R_f) \beta_j$$

$R_j$  = tasa esperada de rendimiento

$R_f$  = tasa de interés libre de riesgo

$R_m$  = rendimiento esperado

$\beta_j$  = Riesgo de un valor individual

El riesgo de negocio se mide por la variabilidad del ingreso de operación (EBIT). Este ingreso proviene de la cartera de activos de la empresa y de las actividades de comercialización de sus productos. Una influencia sobre el grado de variabilidad EBIT es la medida en la cual la empresa tiene gastos fijos de operación (apalancamiento de la operación) como la depreciación de activos fijos. El apalancamiento financiero se mide por el grado en que los activos de una empresa son financiados mediante obligaciones. Se muestra como gastos de intereses, lo que causa una variabilidad adicional en los ingresos de operación que proviene



“apalancamiento” de operación. El incremento en la variabilidad del ingreso neto refleja el riesgo financiero.

### **Estructura financiera**

Se refiere a la forma en que se financian los activos de la empresa; es el lado derecho del balance general. La estructura de capital es el financiamiento permanente de la empresa, representado primordialmente por las deudas a largo plazo, por el capital preferente, y por el capital común, pero con exclusión de todos los créditos de corto plazo. De tal forma, la estructura de capital de una empresa es sólo una parte de su estructura financiera.

### **Apalancamiento Financiero**

Se define como la proporción de la deuda total (B) a los activos totales (TA) o valor total de la empresa.

Debe distinguirse entre riesgo de negocio y riesgo financiero. El riesgo de negocio es la incertidumbre inherente o la variabilidad de los rendimientos esperados antes de impuestos sobre la cartera de activos de la empresa. El riesgo financiero es el riesgo adicional en el que se incurre mediante el uso de deudas.

Bajo cualquier estructura financiera determinada, las utilidades por acción y el rendimiento sobre capital contable de los accionistas aumentan cuando el nivel de ventas mejora. Además, estas utilidades aumentan cuando se incrementa el nivel de apalancamiento. De tal forma, un incremento en el apalancamiento aumenta el grado de fluctuaciones en las utilidades por acción y en los rendimientos sobre el capital contable en base a cualquier grado específico de fluctuación en las ventas y en el rendimiento respectivo sobre activos totales.



Si se usa en forma exitosa el apalancamiento, aumentará los rendimientos de los propietarios de la empresa, pero si no se usa con éxito, puede producir la falta de capacidad para pagar las obligaciones correspondientes a los cargos fijos y, en última instancia, se podrán producir dificultades financieras que conduzcan a la reorganización de la empresa o a la bancarrota.

**Relación entre el riesgo y el apalancamiento.-** Para obtener una utilidad esperada más alta (independientemente de que esta utilidad se mida por las utilidades por acción o por el rendimiento sobre el capital contable de los accionistas) proveniente de un incremento en el grado de apalancamiento, la empresa debe asumir mayor riesgo. Hay una relación positiva entre el riesgo y el rendimiento, y también una relación positiva entre el riesgo y el grado de apalancamiento que se emplee.

**Relación entre el riesgo y el rendimiento.-** Para obtener una utilidad esperada más alta proveniente de un aumento en el grado de apalancamiento, la empresa debe aceptar más riesgo.

Otra dimensión de la relación que existe entre el rendimiento, el “apalancamiento” y el riesgo, se da entre la relación entre una serie de tasas de rendimiento sobre activos y una serie de tasas de rendimiento sobre capital. Una propuesta general indica que siempre que el rendimiento sobre activos exceda el costo de la deuda, el apalancamiento, será favorable; y cuando más alto sea el factor de apalancamiento, mayor será la tasa de rendimiento sobre al capital común.

### **Relación del apalancamiento financiero y el de operación**

En las empresas altamente automatizadas un pequeño aumento en las ventas produce un aumento en la utilidad neta. Si una empresa usa un



alto grado de apalancamiento operativo, su punto de equilibrio ocurrirá a un nivel de ventas relativamente alto, y los cambios en el nivel de ventas tendrán un efecto incrementado sobre las utilidades. El apalancamiento financiero tiene el mismo tipo de efecto sobre las utilidades; cuanto más alto sea el factor de apalancamiento, mayor será el volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio y mayor será el efecto sobre las utilidades provenientes de un cambio determinado en el volumen de ventas.

**Grado de apalancamiento operativo.-** porcentaje de cambio en las utilidades de operación asociado con un cambio en el volumen de ventas.

$$\text{GAO} = \text{PQ} - \text{V} / \text{UO}$$

Q= Unidades de producción

P= Precio promedio de ventas por unidad de producción

PQ = Ventas

V = Costos variables totales

UO= Utilidad en Operación

El apalancamiento de la operación afecta a las utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT), en tanto que el apalancamiento financiero afecta a las utilidades después de impuestos e intereses, que son las utilidades disponibles para los accionistas comunes.

**Grado de apalancamiento financiero.-** porcentaje de cambio en las utilidades disponibles para los accionistas comunes asociado con un cambio dado en las utilidades antes de intereses e impuestos.

$$\text{GAF} = \text{EBIT} / \text{EBIT} - \text{rB}$$

rB = Cargos por intereses



La utilidad del grado del concepto de apalancamiento se encuentra en estos hechos: 1) capacita a las empresas para que especifiquen el efecto preciso que tendría un cambio en el volumen de ventas sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes y 2) permite a las empresas definir la interrelación que existe entre el apalancamiento financiero y el de operación.”<sup>10</sup>

## **2.4. GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO**

“La confiabilidad y la eficiencia es una de las premisas necesarias para todas las empresas que aspiran a perfeccionar su actividad económica con el propósito de lograr mejores resultados. El éxito de este propósito dependerá del grado de certeza que posean las decisiones que se tomen con relación a la administración adecuada y el manejo de los recursos materiales y financieros disponibles, del buen desempeño de esta tarea depende en gran medida el resultado futuro que se obtenga.

Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y reducir los costos, sólo se podrá alcanzar con una eficaz administración del capital.

La actividad empresarial se ha desarrollado de forma acelerada y constante, ejerciendo gran influencia en ello la habilidad que poseen las empresas para manejar sus recursos materiales y financieros, los cuales constituyen un eslabón importante para el crecimiento de las mismas.

Esta situación ha originado que el gerente financiero tenga que tomar constantes decisiones relacionadas con la eficiente administración de sus recursos a corto plazo; en efecto: "la administración financiera es considerada una fase de la administración general o una forma de economía aplicada, que tiene como objetivo maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones

---

<sup>10</sup> J. FRED WESTON; Manual de Administración Financiera – Capítulo 15 – Estructura Financiera y uso del apalancamiento; Tomo 3 .Séptima edición. Editorial Interamericana. México.



de capital u obtención de crédito, su correcto manejo y aplicación, así como la administración eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados que permitan tomar decisiones acertadas a corto y largo plazo. Las decisiones a corto plazo afectan generalmente a los activos y pasivos de corta duración, los cuales son revocables; éstos determinan la capacidad que tienen las empresas de enfrentar sus obligaciones de pago a corto plazo y son elementos que intervienen de manera significativa en los niveles de liquidez de la empresa.

Un factor determinante que guarda estrecha relación con las decisiones a corto plazo es el capital de trabajo, fondo de maniobra, capital de trabajo disponible, capital circulante o fondo neto de rotación como se le denomina indistintamente.

La administración de este elemento se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen los activos y pasivos circulantes; ésta constituye además uno de los aspectos fundamentales en todos los campos de la Gestión Financiera, pues es considerada un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

El objetivo fundamental del mismo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste, ya que si no es posible mantener un nivel satisfactorio se corre el riesgo de caer en un estado de insolvencia y aún más la empresa puede verse forzada a declararse en quiebra.”<sup>11</sup>

#### **2.4.1. ANÁLISIS FINANCIERO**

“La planeación y el control de efectivos son de importancia central para incrementar el valor de la empresa. Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa. Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una ventaja

---

<sup>11</sup> <http://co.vlex.com/vid/gestion-financiera-corto-plazo-58068981>



significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva. El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de preparación de presupuestos, pero el plan debe empezar con un análisis financiero. ”<sup>12</sup>

#### **2.4.1.1. TIPOS DE RAZONES**

“Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

##### ✓ **RAZONES DE LIQUIDEZ:**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

---

<sup>12</sup> J. FRED WESTON; Finanzas en Administración – Capítulo 7 – Fundamentos de Planeación Financiera y de inversiones; Análisis Financiero. Tomo 1. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000



- **CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT):** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS):** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO):** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **ROTACION DE INVENTARIO (RI):** Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI):** Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$



- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC):** Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$PPCC = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- **ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (RCP):** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP):** Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$PPCP = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

✓ **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.



- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- **RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC):** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

- **RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT):** Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

✓ **RAZONES DE RENTABILIDAD:**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB):** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$



- **MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO):** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.
- **MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN):** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
- **ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT):** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

- **RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI):** Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

- **RENDIMIENTO DEL CAPITAL COMÚN (CC):** Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

- **UTILIDADES POR ACCIÓN (UA):** Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$



- **DIVIDENDOS POR ACCIÓN (DA):** Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$DA = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

✓ **RAZONES DE COBERTURA:**

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

- **VECES QUE SE HA GANADO EL INTERÉS (VGI):** Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

- **COBERTURA TOTAL DEL PASIVO (CTP):** Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$CTP = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

- **RAZÓN DE COBERTURA TOTAL (CT):** Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$



El análisis de razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la empresa y la gestión de sus administradores.”<sup>13</sup>

## **2.5. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES**

“La planificación y control de utilidades, se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. El modelo de PCU comprende:

1. El desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa.
2. La especificación de las metas de la compañía.
3. El desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance.
4. La especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas.
5. El establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.
6. El desarrollo de procedimientos de seguimiento.

El propósito fundamental de la planificación por parte de la administración es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y

---

<sup>13</sup> [http://html.gestiopolis.com/razones-financieras\\_1.html](http://html.gestiopolis.com/razones-financieras_1.html)



para el control. El concepto de alimentación adelantada es dar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operacionales sobre una base cotidiana.

La administración de una entidad, durante la etapa inicial del proceso de planificación, debe desarrollar tres tipos de proyecciones como sigue:

1. Una proyección para referencia (el caso estático)- la cual implica un intento por especificar cual sería el futuro estado de la entidad si no se hiciera nada; es decir, si no hubiera una intervención planificada por parte de la alta administración.
2. Una proyección anhelada (el caso altamente optimista)- la cual entraña una especificación de “esperanzas y sueños” en cuanto al estado futuro de la entidad; es decir, el cumplimiento esencial de todas las aspiraciones de la entidad
3. Una proyección planificada (el caso más probable)- que supone un especificación de qué tan cerca puede lograr la entidad, de manera realista, una proyección anhelada. La proyección planificada tiende a ser un término medio entre la proyección para referencia y la proyección anhelada. Detalla los objetivos y las metas planificadas (por ejemplo, el futuro estado) a ser alcanzado durante el tiempo que cubre el proceso de planificación.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control – Capítulo 1 – Fundamentos de Planeación Financiera y control de utilidades. Sexta edición, 2005.



**“PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES**

**Tabla No. 13: Partes del programa de PCU**

<b>A. El Plan sustantivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos generales de la empresa</li> <li>2. Metas específicas de la empresa</li> <li>3. Estrategias de la empresa</li> <li>4. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación</li> </ul>
<b>B. El plan financiero</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Plan estratégico de utilidades de largo alcance                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Proyecciones de ventas, costo y utilidad</li> <li>b. Proyectos importantes y adiciones de activos de capital</li> <li>c. Flujo de efectivo y financiamiento</li> <li>d. Necesidades de personal</li> </ul> </li> <li>2. Plan táctico de utilidades de corto plazo (anual)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Plan de operación                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Estado de resultados planificado:   <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Plan de ventas</li> <li>2) Plan de Compras</li> <li>3) Presupuesto de gastos de administración</li> <li>4) Presupuesto de gastos de distribución</li> <li>5) Presupuesto del tipo de asignaciones (o apropiaciones), por ej. investigación y desarrollo, promoción y publicidad</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>b. Plan de situación financiera                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Balance general planificado   <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Activo</li> <li>2) Pasivo</li> <li>3) Capital o partición de los dueños</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>c. Plan del flujo de efectivo</li> </ul> </li> </ul>
<b>C. Presupuestos variables de gastos:</b>
<b>D. Datos complementarios:</b> (por ej., Análisis por razones)
<b>E. Informes de desempeño:</b>
<b>F. Seguimiento, acción correctiva e informes de replanificación</b>

**Fuente:** GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control. Sexta edición, 2005.



## **2.5.1. PLAN SUSTANTIVO**

### **2.5.1.1. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA**

El desarrollo de los objetivos generales de la empresa es responsabilidad de la administración ejecutiva. Basándose en una evaluación realista de variables pertinentes y en una apreciación de las fuerzas y debilidades de la organización, la administración ejecutiva puede especificar o reexpresar esta fase de la PCU.

La declaración de los objetivos generales debe expresar la misión, la visión y el carácter ético de la empresa. Su propósito es crear identidad, la continuidad del objetivo y la definición de la empresa.

La declaración de los objetivos generales normalmente no deberá especificar metas cuantitativas, si no que debe ser una expresión narrativa del propósito, los objetivos y el carácter filosófico del negocio. Asimismo, debe representar el fundamento básico o piedra angular en el que se apoye el desarrollo y el reforzamiento positivo del orgullo de la compañía a través de la administración, de los demás empleados, de los dueños, de los clientes y de otras empresas que tengan contactos comerciales con ella.

### **2.5.1.2. DESARROLLO DE METAS ESPECÍFICAS PARA LA EMPRESA**

La “fase de las metas”, en el proceso de la PCU, tiene el propósito de definir con mayor precisión la declaración de objetivos generales y moverse de la esfera de la información general a la información más específica de planificación. Suministra metas tanto narrativas como cuantitativas que son precisas y susceptibles de medición. Son metas específicas relacionadas con la empresa como una unidad y con las principales áreas de responsabilidad. La administración ejecutiva debe



ejercer el liderazgo en esta fase de la planificación a fin de que haya un marco realista y claramente articulado dentro del cual se conduzcan las operaciones hacia las metas comunes. Además las metas constituyen una base para la evaluación del desempeño.

Estas metas globales, pero específicas, deben desarrollarse para los planes tanto estratégicos como tácticos de largo y corto plazo, respectivamente. Esta declaración de metas específicas de la empresa debe definir metas operacionales como la expansión o la contracción de líneas principales de productos o servicios, áreas geográficas, participación en el mercado por líneas de productos o servicios, tendencias de crecimiento, márgenes de utilidad, rendimiento sobre inversión y el flujo de efectivo. Estas metas específicas son, en gran medida, cuantificadas y especificadas para las principales subdivisiones de la empresa. Son medibles para las áreas de operación que resultan críticas para el éxito a largo plazo de la empresa y deben representar metas realistas, a diferencia de las simples expectativas o conjeturas.

### **2.5.1.3. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA**

Las estrategias de la compañía son los impulsos, las vías y las tácticas fundamentales que se usarán para cumplir los objetivos y las metas planificadas. Una estrategia puede ser de corto o largo plazo.

El propósito de desarrollar y diseminar las estrategias de la empresa es encontrar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos generales y metas específicas. Las estrategias se centran en el “cómo”; por lo tanto, delinean un plan de acción para la empresa. En el desarrollo de estrategias básicas para la empresa, la administración ejecutiva debe



concertar su atención en la identificación de áreas críticas que influyen en el éxito a largo plazo de la empresa.”<sup>15</sup>

### **El Concepto Estratégico y los Proyectos de Inversión**

“Los proyectos estratégicos son aquellos que afectan la esencia misma de la empresa; inversiones que constituyen el núcleo fundamental de la estrategia general de la empresa. Por su misma naturaleza, estas inversiones son complejas de evaluar, pues además de su alto riesgo, causan impactos múltiples e importantes en las organizaciones. Como ejemplo de inversiones estratégicas podemos mencionar: la participación competitiva en una nueva industria, proyectos de expansión hacia nuevos mercados, la adopción de nuevas tecnologías, las decisiones de diversificación, fusión o adquisición y el desarrollo de nuevos sistemas de distribución.

### **Un enfoque sistémico**

El enfoque para analizar y evaluar las inversiones es sistémico y multidimensional, es decir, sistémico porque los proyectos de inversión con el elemento final de los sistemas de formulación de estrategia corporativa; y multidimensional porque los proyectos estratégicos se estudian desde diferentes puntos de vista o dimensiones. Las dimensiones a considerarse con cuatro:

#### **Dimensión estratégica**

Los proyectos de inversión deben evaluarse desde el punto de vista estratégico, para asegurar su congruencia con la estrategia general de la

---

<sup>15</sup> GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control – Capítulo 3 – El proceso de planificación y control de utilidades. Sexta edición, 2005.



empresa. Deben coordinarse con los planes, revisando cada proyecto a la luz de la visión de la estrategia general.

#### Dimensión financiera

Las inversiones deben analizarse y evaluarse desde el punto de vista financiero, para asegurarnos de que tienen rendimientos mayores a sus costos de financiamiento y, de esta forma, garantizar que escogemos un proceso de creación de valor para los accionistas de la empresa. Asimismo, es necesario determinar las fuentes de financiamiento que tiene a su disposición la empresa, definir sus diferentes costos de consecución y proponer metodologías para combinar esos costos, con el fin de establecer tasas mínimas de rendimiento.

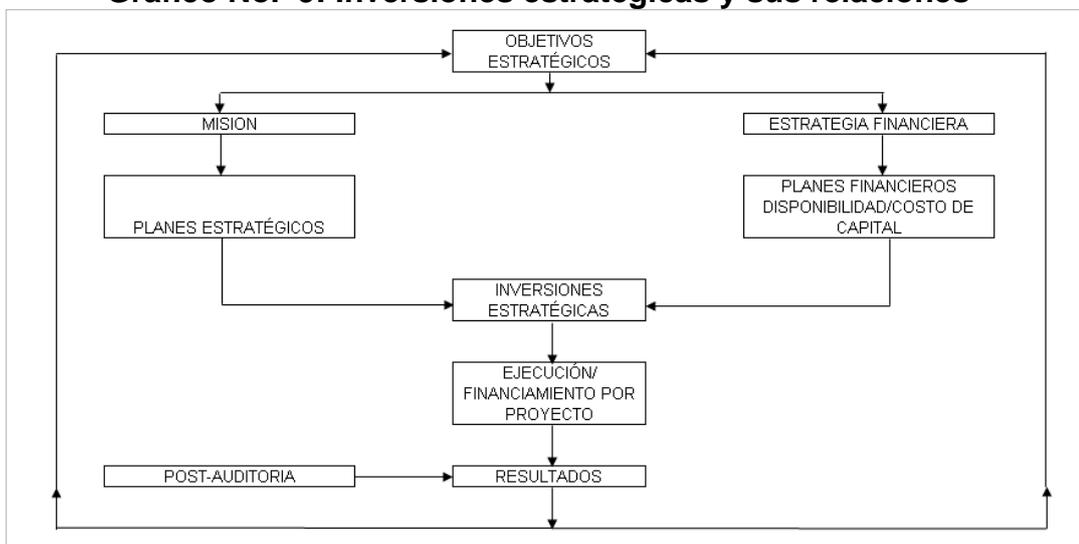
#### Dimensión del riesgo

Las inversiones estratégicas deben evaluarse con especial cuidado desde el punto de vista de los riesgos que confrontan. Los riesgos asociados a un proyecto deben ser correctamente identificados, cuantificados y aceptados por la empresa, pues no se trata de considerar únicamente las alternativas extremas, como lo podrían ser el éxito total o el desastre del proyecto, sino que, por el contrario, debe explorarse toda una gama de escenarios posibles.

Una vez que los proyectos han sido evaluados y aprobados bajo la óptica de cada una de las dimensiones, se procede a revisar la factibilidad de ejecución individual a la luz de la disponibilidad de recursos físicos, humanos y financieros en las épocas deseadas.



**Gráfico No. 9: Inversiones estratégicas y sus relaciones**



**Fuente:** MARÍN & KETELHOHN; Inversiones Estratégicas-Cuarta edición, 1991.San José, Costa Rica

### El concepto de estrategia

Es el conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

### Visualización de la estrategia

La estrategia de una empresa se origina, usualmente, con la visualización de la misión de la empresa. ¿Cuál es a misión de la empresa? Para contestar esta pregunta tan importante los estrategas deben conocer a fondo en medio ambiente en que se está trabajando.

La misión de la empresa se concibe con base a experiencias pasadas, ya sea en el propio país o en países similares en donde ella ha operado. Por lo tanto, para poder visualizar la misión de la empresa, deben existir algunas experiencias acumuladas, que sólo pueden obtenerse mediante la observación y el análisis de operaciones previas.

La misión de la empresa es lo que ella puede llegar a ser en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos de que dispone.



Los estrategias de la empresa deben considerar, al definir la misión, la identidad de la empresa. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuáles son sus líneas de productos? ¿Cuáles son sus mercados? En resumidas cuentas, los estrategias deben contestar las preguntas de identidad de la empresa, en un esfuerzo por generar la visión de su misión.

Visualizar la misión de una empresa es un acto deliberado que imprime dirección a los esfuerzos de la organización, es como escoger un punto en un mapa para luego encauzar todas las energías de la organización, hasta llegar a ese punto. Visualizar la misión de una empresa es una labor intuitiva, global, cobre experiencias pasadas, que muchas veces se fundamentan en razonamientos cualitativos: se trata de escoger las industrias en que la empresa competirá. Claramente, visualizar la misión de la empresa es una responsabilidad de la más alta dirección de la misma. Los responsables directos de la calidad de la misión son el primer ejecutivo y los directivos de la empresa.

### **Formulación de la estrategia**

Una vez que la misión de la empresa ha sido concebida, la segunda fase del proceso estratégico, es diseñar la estrategia global de la empresa. Para formular la estrategia es necesario optimizar el proceso el proceso de asignación de recursos en la empresa, con el fin de lograr los objetivos definidos en la misión. La formulación de la estrategia es una labor analítica, deductiva, basada en metodologías y técnicas de trabajo establecido y perfectamente comprensible.

Los estrategias deberán explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas, seleccionar la alternativa óptima y planear su mejor ejecución.

1. Se debe identificar los diferentes componentes del sistema, cada empresa posee un ordenamiento secuencial de componentes; no todas las empresas poseen los mismos componentes ni el mismo ordenamiento- unas tienen más componentes que otras- Como



cada sistema posee un número y ordenamiento característico de componentes, habrá que contestar las preguntas: ¿Cómo es el sistema en que deseamos competir?, ¿Cuáles son los componentes de este sistema?

2. Los componentes del sistema tienen cierta estructura, que caracteriza la competencia en la relación a:
  - **El número de competidores:** cuando hay pocos competidores, el poder de negociación de las empresas situadas en el componente tiende a ser mayor; en cambio con muchos competidores, el poder de negociación es generalmente menor. Lo anterior es importante para determinar la magnitud de los márgenes y del valor agregado que se llevan los participantes en cada componente.
  - **La disciplina entre competidores:** la cultura competitiva entre los participantes se define por su nivel de disciplina. Cuando los participantes son numerosos, tiende a crearse un ambiente muy competitivo, ambiente en el cual los participantes tratan de destruirse mutuamente con ataques sorpresivos, y con frecuencia irracionales, en el que todos pierden y no hay ganadores. En cambio cuando hay una empresa que domina el mercado tiende a crear cierto nivel de disciplina y competencia razonable, debido a que los competidores pequeños no se arriesgan a importunar al gigante que los puede destruir.
3. Se debe identificar en cuáles componentes del sistema se encuentra mayor valor agregado y los márgenes más atractivos por peso invertido, lo cual equivale a identificar quiénes obtienen la mayor parte del valor agregado por lo pagado por el consumidor final.
4. Se debe investigar cuáles son las barreras de entrada y salida a los mercados definidos por cada componente del sistema. Los mercados de los componentes que tengan altos rendimientos



atraerán a muchas empresas ansiosas de compartir esos rendimientos.

5. Se debe identificar las diferentes estrategias genéricas en cada componente del sistema y determinar los factores que las hacen exitosas.

### **Ejecución de la estrategia**

Es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes estratégicos formulados. Esta debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa; es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados. Estableciendo un paralelo con un viaje, si la misión es el punto del mapa o ciudad a donde queremos ir, la formulación de la estrategia nos determina la ruta que debemos seguir para llegar a nuestro destino, y a ejecución de la estrategia equivaldría al vehículo de transporte adecuado para recorrer la distancia.

Para una correcta ejecución de la estrategia, se deben estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas: los procesos administrativos y las habilidades gerenciales necesarias para guiar a los miembros de la organización en la dirección deseada.

Los procesos administrativos requieren creatividad y esfuerzos especiales en las siguientes áreas:

- ✓ Estructura organizacional: debe diseñarse en la forma relevante para ejecutar la estrategia.
- ✓ Estrategias funcionales: que actuarán como estructuras de apoyo para realizar la estrategia global.
- ✓ Sistemas de información y control: para obtener retroalimentación que encauce los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada.



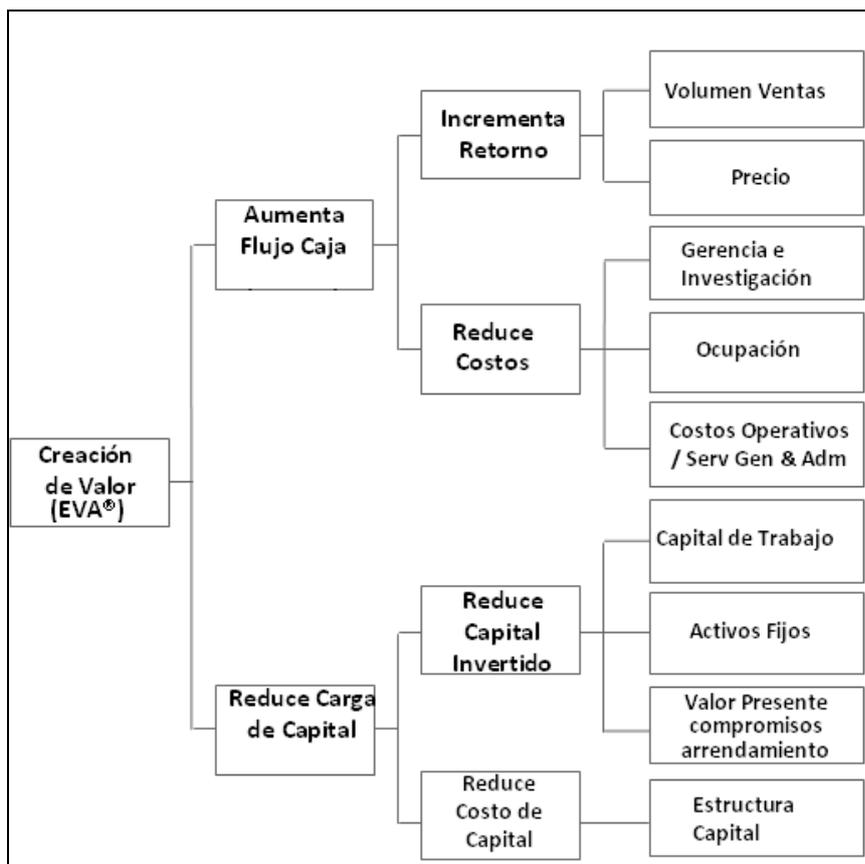
- ✓ Sistemas de información ambiental, que permitan obtener información actualizada sobre los cambios del ambiente que afectan la misión, estrategia o su ejecución.

Las habilidades gerenciales requieren de.

Liderazgo organizacional, que debe ser ejercido a diferentes niveles de por los ejecutivos comprometidos con la realización óptima de la estrategia.

Capacidades negociadoras, necesarias en los diferentes niveles gerenciales y en las fases más importantes de la ejecución de la estrategia.”<sup>16</sup>

**Gráfico No. 10: Creación de Valor**



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera>

<sup>16</sup> MARÍN & KETELHOHN; Inversiones Estratégicas – Capítulo 1 – El Concepto Estratégico y Proyectos de Inversión. Cuarta edición, 1991. San José, Costa Rica



## **2.5.2. PLAN FINANCIERO**

Los modelos de planeación financiera requieren que el usuario especifique algunos supuestos acerca del futuro. Basándose en estos supuestos, el modelo genera valores predictivos en relación con un elevado número de variables adicionales. Los modelos pueden diferir en términos de complejidad, pero para el desarrollo del Modelo de Plan Financiero para SAFETYMAX se tomarán en consideración los elementos que se exponen a continuación:

### **2.5.2.1. PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS: VENTAS Y SERVICIOS**

“El proceso de planificación de ventas es una parte necesaria de la Planeación y Control de Utilidades (PCU) porque: a) toma en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto de la comercialización y b) con base en tales decisiones, constituye un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas. Si el plan de ventas no es realista, la mayoría – si no es que todas-, de las demás partes del plan global de utilidades tampoco lo es.

Un plan integral de ventas comprende dos planes diferentes pero relacionados: el plan estratégico y el plan táctico de ventas. En un plan integral de ventas se incorporan detalles administrativos como son objetivos, metas, estrategias y premisas, los cuales se traducen en decisiones de planificación respecto del volumen planificado (unidades o trabajo) de bienes y servicios, precios, promoción y esfuerzos de ventas.

Los principales propósitos de un plan integral de ventas son:

- a) reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos,
- b) incorporar los juicios y las decisiones de la administración al proceso de planificación (esto es, en los planes de comercialización),



c) suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos del un plan de control integral de utilidades y d) facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.

d) Facilitar el control administrativos de las actividades de ventas.

### **Plan estratégico de ventas**

Como un método práctico, una compañía puede programar la terminación del plan estratégico de ventas a largo plazo, como uno de los primeros pasos en el proceso global de planeación. Por lo común, un plan de ventas a largo plazo se desarrolla como cifras anuales, implican análisis profundos de los futuros potenciales del mercado, los cuáles pueden desarrollarse en una base fundamental integrada por los cambios en la población, el estado general de la compañía, las proyecciones de la industria y, por último, los objetivos de la compañía. Las estrategias administrativas a largo plazo afectarían áreas como la política de precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos y las innovaciones en los actuales, nuevas direcciones en los esfuerzos de comercialización, la expansión o cambios en los canales de distribución y los patrones de costos. La influencia de las decisiones sobre la estrategia administrativa es objeto de una consideración especial en el plan de ventas a largo plazo, primordialmente sobre la base del juicio personal.

### **Plan táctico de ventas**

Un enfoque para periodos cortos que se emplea en una compañía es planificar las ventas para los próximos doce meses, detallando inicialmente el plan por trimestres y por meses para el primer trimestre. Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar el plan de ventas y se modifica añadiendo un periodo futuro, a la vez se quita el período que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas generalmente están sujetos a revisión y modificación sobre una base trimestral. El plan de ventas a corto plazo incluye un plan



detallado para cada producto principal y para las agrupaciones de los productos secundarios.

El grado de detalle en un plan táctico de ventas está en función del medio ambiente y de las características de la compañía. Un plan de ventas a corto plazo debe ser detallado, en tanto que un plan a largo plazo debe expresarse en términos más generales.

### DESARROLLO DE UN PLAN INTEGRAL DE VENTAS

Los componentes del plan, que se detallan en el siguiente recuadro, constituyen una guía:

#### a. Partes Fundamentales para la planificación integral de ventas

- ✓ Variables externas, identificación y evaluación
- ✓ Formulación de objetivos y metas generales de la empresa
- ✓ Desarrollo de estrategias para la compañía
- ✓ Especificación de las premisas de planificación

#### b. Partes de un plan integral de ventas

**Tabla No. 14: Partes de la planificación integral de ventas**

PARTES	PLAN ESTRATEGICO	PLAN TACTICO
1. Políticas y supuestos de la administración	Amplio y general	Detallado y específico para el año
2. Plan de comercialización	Cifras anuales: principales grupos General; por año	Detallado; por producto y área de responsabilidad
3. Plan de publicidad y promoción	General; por año	Detallado y específico para el año
4. Plan de gastos de distribución	Gtos. Fijos y variables totales; por año	Gastos fijos y variables, por mes y por área de responsabilidad

**Fuente:** GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control. Sexta edición, 2005



## **PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL UN PLAN INTEGRAL DE VENTAS**

- **Desarrollar las directrices de la administración para la planificación de las ventas:** Su propósito es lograr la coordinación y la uniformidad en el proceso de la planificación. Dichas directrices deben enfatizar los objetivos, las metas y las estrategias de ventas de la empresa.
- **Preparar pronósticos de ventas:** Cada uno de los distintos pronósticos debe basarse en diferentes supuestos, los que habrán de explicarse claramente en el pronóstico
- **Compilar otros datos pertinentes** Esta información debe relacionarse tanto con las restricciones, como con las oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:
  - A) Capacidad de comercialización
  - B) Fuente de abasto de MP y suministros generales, o de mercancías para reventa
  - C) Disponibilidad de gente clave y de una fuerza laboral
  - D) Disponibilidad de capital
  - E) Disponibilidad de canales alternativos de distribución
- **Desarrollo de los planes de ventas, tanto el estratégico como el táctico:** El proceso de desarrollar un plan realista de ventas, debe ser único par cada compañía en vista de las características de la misma. Existen cuatro diferentes enfoques participativos de uso generalizado, que se caracterizan como sigue:
  - A) Compuesto por el equipo de ventas (máxima participación)
  - B) Compuesto de gerentes de las divisiones de ventas (participación limitada únicamente a gerentes
  - C) Decisión ejecutiva( participación limitada a miembros de la alta administración)



D) Enfoques estadísticos( Especialistas técnicos más una participación limitada)

- **Asegurar el compromiso de la administración, en el plan integral de ventas, para alcanzar las metas:** La administración superior debe comprometerse plenamente a alcanzar las metas de ventas que se especifican en el plan de ventas aprobado. Este compromiso exige una vasta comunicación con los gerentes de ventas, sobre las metas, el plan de comercialización aprobado y las estrategias, por áreas de responsabilidad de ventas. El compromiso debe ser formal y estar presente constantemente en las operaciones cotidianas.

## **CONTROL DE LAS VENTAS Y GASTOS RELACIONADOS**

El control de la función de ventas debe mirarse como una actividad integral que comprende el volumen de ventas, ingresos por ventas, los costos de promoción y los gastos de distribución. El control eficaz exige que tanto el volumen de ventas como los gastos de distribución se consideren como un mismo problema. El plan de ventas proporciona las metas que habrá de alcanzar la función de ventas.

El control eficaz de las actividades de ventas exige también la emisión de informes periódicos de desempeño, por áreas de responsabilidad, que incluyen tanto ventas como gastos

## **PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS EN UNA COMPAÑÍA NO FABRICANTE**

El presupuesto de mercancías: Usualmente abarca la planificación de las ventas, el inventario, las rebajas de precios, los descuentos a los empleados, los faltantes en las existencias, las compras y los márgenes brutos de utilidad. El plan de ventas es el primer presupuesto de



mercancías en una empresa comercial. Se utilizan dos enfoques diferentes para el plan de ventas, dependiendo de las características de la compañía:

1. **El método de precios unitarios;** Se planifican las unidades que han de venderse, así como su precio unitario de ventas. El método resulta práctico cuando:
  - a) El número de líneas de productos es limitado
  - b) El precio de venta es relativamente alto
2. **El método del monto de las ventas:** Se planifican las ventas en términos monetarios, para cada departamento de ventas. Los que están organizados, en los negocios de menudeo, por líneas de productos. Se emplea este enfoque cuando:
  - a) El número de líneas de productos es grande

Los precios de ventas en todas las líneas de productos varían marcadamente.”<sup>17</sup>

#### **2.5.2.2. PLANIFICACION Y CONTROL DE COMPRAS: EMPRESAS NO FABRICANTES**

Una vez completado el plan de ventas, deben desarrollarse otros tres planes:

- 1) **Plan del inventario** la cantidad de mercancías que debe tenerse disponible al principio del mes (que a menudo se abrevia como niveles de existencias al PDM)
- 2) **Plan de compras a precios de menudeo** la cantidad de mercancías que deberá comprarse cada mes. En este plan se

<sup>17</sup> GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control – Capítulo 5 –Planificación y control de entradas. Sexta edición, 2005.



considera también el inventario final (el cual se abrevia como niveles de existencias FDM).

- 3) **Compras al costo planificado** los desembolsos requeridos para las compras planificadas de mercancías.

**Planificación de los niveles del inventario** para planificar niveles convenientes de existencias las compañías no fabricantes utilizan razones de las existencias a las ventas y para calcular dichas proporciones se emplean dos métodos.

1. Al precio de menudeo:  $\text{Inv. Promedio al precio de menudeo} / \text{Ventas netas}$
2. Al precio de Costo:  $\text{Inventario promedio al costo} / \text{Costo de ventas}$

**Planificación de las compras.** Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Compras planif. (al valor de menudeo)} = \text{Ventas planificadas} + \text{Reducciones planificadas} + \text{Existencias FDM planificadas} - \text{Existencias PDM planificadas}.$$

La lógica de la fórmula es que las compras deben ser equivalentes a las ventas, más o menos los cambios en el inventario de mercancías disponibles, suponiendo que todos los artículos se valúan a precios de menudeo. Además deben comprarse suficientes artículos tomando en cuenta todas las reducciones en los precios de los mismos.

**Las reducciones** comprenden: 1) las rebajas en precios, 2) los descuentos que se dan a los empleados, 3) los descuentos que se conceden a ciertas clases de clientes y 4) los faltantes en inventario debido a robo y a otras causas.



### **2.5.2.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS**

“Se debe evaluar con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad, involucrando a todos los niveles de la administración y contando con su participación es esencial.

Al planificarse los gastos para un centro dado, debe antes planificarse la producción o la actividad para dicho centro.

#### **PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN O DE VENTA.**

- Los gastos de distribución no son costos de productos ni tampoco se asigna a productos específicos.
- El alto ejecutivo de comercialización tiene la responsabilidad global de desarrollar los planes o presupuestos de gastos de distribución.
- Al desarrollar los presupuestos de gastos para cada área de responsabilidad, deben ajustarse a las directrices generales establecidas por la alta administración, así como a los programas planificados de comercialización y a sus propios juicios personales.
- La aprobación final de los planes de gastos es de responsabilidad de la administración superior.

#### **PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

- Son gastos de administración las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa.
- Gran parte de los gastos de administración son más bien de carácter fijo que variable, que no pueden controlarse.
- Los gastos de administración debe identificarse directamente con el área de responsabilidad, cuyo gerente debe ser responsable por la planificación y el control de gastos.



- La administración se ejerce en varias áreas de responsabilidad especiales, como son la administración corporativa, la contraloría, la tesorería, el departamento de personal y el grupo central de asesoría o staff.
- El presupuesto global de gastos de administración abarca varios presupuestos departamentales.
- Los gastos quizá más importantes en un negocio es el de los sueldos y salarios; algunas empresas han desarrollado procedimientos formales para la proyección y control de tales gastos. Estos métodos se conocen como algoritmos de pronóstico del número de empleados.”<sup>18</sup>

#### **2.5.2.4. PLANIFICACION Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO**

“El presupuesto del flujo de efectivo (también llamado flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo) es un programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y al plan de inversiones. Es la herramienta fundamental de la función tesorería, y para efectos de planificación, se desarrolla en forma mensual, trimestral o anual (responsabilidad de finanzas).

Este presupuesto se compone de:

- Flujos de ingresos (desarrollar previamente un programa de cobranzas netas)
- Flujo de egresos (desembolsos de gastos y programa de pagos netos)
- Saldo de caja inicial (es la cantidad existente en caja al inicio del periodo)

---

<sup>18</sup> GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control – Capítulo 9 –Planeación y control de gastos. Sexta edición, 2005.



- Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado)
- Saldo de caja final (es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo)

Los flujos de ingresos y egresos pueden clasificarse según de donde provengan:

- Flujos de actividades operacionales (relacionados a las operaciones de la empresa, que son repetitivas; se les llama flujos normales)
- Flujos de actividades de inversión (relacionadas al presupuesto de inversión, usualmente movimientos de dinero para adquirir activos y financiamiento)
- Flujos de actividades financieras (obtención de dinero vía financiamiento externo o interno, y el pago por rendimiento a los acreedores – inversionistas; se les llama flujos anormales, igual que en las actividades de inversión).

Para elaborar el flujo de caja se pueden seguir dos métodos:

1. Método directo: es detectar y estructurar todos y cada uno de los ingresos y egresos físicos de dinero proyectados durante el año.
2. Método indirecto: se parte de la utilidad neta resultante en el Estado de Ganancias y Pérdidas, y a ese valor se corrige los movimientos contables que no generan movimiento real de dinero (cobros y pagos diferidos, depreciación, amortización de intangibles, ganancias ó pérdidas por la venta de activos).<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_presupuesto\\_en\\_una\\_perspectiva\\_estrategicapresupuestos\\_financieros/13271-7](http://www.wikilearning.com/monografia/el_presupuesto_en_una_perspectiva_estrategicapresupuestos_financieros/13271-7)



## **CAPÍTULO 3**

### **MODELO PARA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

#### **3.1. MODELO PARA DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN**

El Diagnóstico para la empresa SAFETYMAX será un proceso de análisis integral para conocer los síntomas de los problemas, se propone un modelo que analizará a la compañía desde los siguientes puntos de vista:

- Direccionamiento estratégico
- Áreas funcionales
- Financiero

##### **3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

###### **3.1.1.1. Diagnóstico de Direccionamiento**

El diagnóstico estratégico dará inicio dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se ha orientado el negocio?
- ¿Para dónde se dirige?

###### **3.1.1.2. Equipo de trabajo**

La dirección o la persona responsable del diagnóstico debe conformar su equipo de trabajo con aquellas personas más representativas de cada uno de los departamentos, que estén identificadas con el progreso de la empresa. Para que las soluciones no sean impuestas sino



extraídas de las dinámicas y aceptadas por el grupo y garantizar la implementación.

### **3.1.1.3. Reseña histórica**

Se redactará una reseña de la evolución de la compañía tomando en consideración aspectos como los que se indican a continuación:

- Cómo se organizó.
- Cuáles fueron sus primeras dificultades.
- Cómo consiguieron los mejores logros.
- Cuáles son los proyectos actuales.
- Cuáles han sido los principales problemas.

### **3.1.1.4. Principios Corporativos**

Es necesario definir los principios corporativos que guían a la empresa, los mismos que se deberán dar a conocer al personal involucrado de tal manera que se profundice esfuerzos con el objetivo de alcanzar el estado planteado tanto en la visión como en la misión de la empresa.

**Misión.-** Debe ser formulada dando respuesta a los siguientes puntos:

- Razón de ser de la organización para sus clientes.
- Aspectos: Cubrimiento de operaciones.
- Clases de productos, mercados, talento humano
- Para que existe la organización, cuáles son sus prioridades, derechos y responsabilidades.



**Visión.-** Debe ser redactada tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Es el Sueño de los líderes de la empresa.
- Declaración amplia y suficiente del estado organizacional que se desea alcanzar al final de un plazo.

### **Creencias**

- Creencias en ser el mejor.
- Importancia de las personas como individuos.
- Importancia del crecimiento de la empresa.
- Importancia de los beneficios.

### **Valores**

Identificación de aquellos valores que inspiran la vida de la organización y que deben tomarlo como su propia cultura organizacional, estos pueden ser:

- Respeto.
- Moral.
- Ética.
- Solidaridad.

### **Principios**

- Equidad.
- Transparencia.
- Honestidad.



- Participación.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad social y ecológica.

### **3.1.1.5. Cultura Organizacional**

- La cultura organizacional esta cimentada en la historia, los valores, los principios, creencias, costumbres, comportamientos, tácticas, símbolos, ritos de la empresa.

### **3.1.1.6. Diseño Estratégico**

#### **Objetivos**

- Resultados que la organización espera lograr a largo plazo, para realizar su visión y misión a través de la estrategia.
- Deben ser: Cuantitativos, Medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes

#### Clases de objetivos

- Crecimiento de activos.
- Rentabilidad.
- Porcentaje de participación de mercado.
- Grado y naturaleza de diversificación.
- Integración, utilidades por acción.
- Responsabilidad social.



### **Metas**

- Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo, y son parte de los objetivos planteados por la empresa.

### **Proyectos estratégicos**

- Áreas en las que la organización tiene proyectos para lograr un desempeño excepcional y asegurar su competitividad en el mercado.

### **Estrategias**

- Debe integrar los objetivos y metas de la empresa, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

#### **3.1.1.7. Herramienta para el diagnóstico**

- Entrevista.- Debe estar orientada a obtener el grado de importancia calificada de uno a cinco, para clasificar situaciones de fortalezas o debilidades en el direccionamiento o diseño de la empresa.

#### **3.1.1.8. Identificar los problemas de direccionamiento**

- Organización.
- Cultura Organizacional.
- Diseño Estratégico.



### **3.1.1.9. Informe ejecutivo de Direccionamiento**

- Cómo observa la empresa desde el punto de vista del Diagnóstico de Direccionamiento que está implícito en la organización.
- Qué recomendaciones puede aportar a esta parte del problema.
- Si no se encuentran elementos de Direccionamiento Estratégico el asesor debe dejar constancia de tal hecho.

### **3.1.2. DIAGNÓSTICO DE ÁREAS FUNCIONALES**

Tiene como objetivo identificar los principales problemas que afectan el desempeño organizacional desde un enfoque de proceso.

- El primer paso de esta etapa consiste en identificar el Flujo del Proceso Esencial del Centro y describir cada una de sus etapas o subprocesos.
- El segundo paso es identificar para cada subproceso los clientes y proveedores internos y externos.

En este análisis convergen todos los miembros de la organización implicado en el buen funcionamiento de cada uno de ellos, lográndose una activa participación.

En esta etapa se evalúa en: crítico, con algún problema y de buen desempeño los siguientes elementos, en cada subproceso o etapa teniendo como principio que cada uno juega los tres roles en el proceso productivo, proveedor, productor y cliente:



- Infraestructura
- Información.
- Eficiencia.
- Recursos humanos.
- Materiales e insumos.
- Servicio al cliente.
- Proveedores.

En este momento se logra visualizar la organización como un proceso y permite analizar como influyen las áreas funcionales en ese proceso.

### **3.1.2.1. Mercadeo y Comercio**

En esta área se deberá realizar un diagnóstico respecto de los siguientes aspectos:

- Imagen ante los clientes.
- Aceptación del producto.
- Impacto de la publicidad.
- Participación en el mercado.
- Distribución del producto.
- Cómo se generan los productos.

### **3.1.2.2. Personal**

Para el diagnóstico de los Recursos Humanos se plantea un modelo en el cual deberán evaluarse los siguientes puntos básicos:

- Estructura y Características principales
  - Actividad en la Empresa
  - Nivel ocupacional
  - Formación Académica



- Edad, Sexo, Antigüedad
- Relación de Dependencia
- Sistema de Administración de Recursos Humanos
  - Planeación
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Contratación
  - Inducción
  - Capacitación
  - Evaluación de Desempeño
- Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos
  - Relaciones Interpersonales
  - Rotación y ausentismo
  - Desempeño de Capital Humano
  - Conocimiento
  - Habilidades
  - Experiencia
  - Comportamiento
- Cualidades de los Administradores
  - Liderazgo
  - Innovación
  - Confianza
- Efectividad de mecanismos de Motivación y Satisfacción de Necesidades (Maslow)
  - Básicas
  - Estabilidad
  - Sociales
  - De Hacer
  - De trascender



### **3.1.2.3. Identificación de Problemas empresariales**

- Costos
- Rentabilidad
- Liquidez
- Proceso de Comercialización
- Estructura y Características principales del personal.
- Sistema de Administración de Recursos Humanos.
- Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos.
- Cualidades de los Administradores.
- Efectividad de mecanismos de Motivación y Satisfacción de Necesidades.

### **3.1.2.4. Informe ejecutivo de áreas funcionales**

- Cuáles son los principales problemas en cada una de las áreas funcionales de la organización.
- Cuáles son las posibles consecuencias de seguir con estos problemas.
- Qué aspectos positivos y negativos se deben destacar.

### **3.1.3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

El diagnóstico financiero será un proceso que involucre la transformación de la información a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.

Los métodos que se utilizarán para analizar e interpretar los datos financieros son los siguientes:



### 3.1.3.1. Análisis horizontal

Se compararán entre sí la información de los estados financieros de los dos últimos años, para ver la variación que sucede en determinada cuenta de un período a otro.

### 3.1.3.2. Análisis vertical

Se la utilizará la información de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

### 3.1.3.3. Razones financieras

Las principales razones que se analizarán en el diagnóstico financiero dependen de cuatro variables: Activo, Recursos Propios (Capital), Ventas y Utilidad.

A través de estas cuatro variables, se pueden obtener las Razones de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación.

**Tabla No. 15: Resumen de las principales Razones Financieras**

RAZÓN	CÓMO SE CALCULA	QUÉ MIDE
<b><i>Razones de Liquidez</i></b>		
Razón Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Prueba Ácida	Activo Corriente – Inventario / Pasivo Corriente	El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.



<b>RAZÓN</b>	<b>CÓMO SE CALCULA</b>	<b>QUÉ MIDE</b>
Solvencia	Total activo/Total Pasivo	El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones a recurriendo a sus bienes y propiedades.
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.
Liquidez Inmediata	Activo Corriente / Total Pasivo	El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones.
<b>Razones de Apalancamiento</b>		
Apalancamiento o Financiero	Total Pasivo / Total Patrimonio	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios.
Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores.
Propiedad	Total Patrimo. / Total Activo	Refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del total de los activos.
<b>Razones de Actividad y Gestión</b>		
Rotación de Activo fijo	Ventas / Activo fijo	La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y la maquinaria.
Rotación total de activos	Ventas / Activo total	El hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de Activos invertidos.
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito / Ctas por cobrar	El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.



RAZÓN	CÓMO SE CALCULA	QUÉ MIDE
Plazo promedio de cobranza	$\text{Cuentas por cobrar} / \text{Total de ventas} / 365 \text{ días}$	(en días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
<b>Razones de Rentabilidad</b>		
Margen bruto	$\text{Ventas} - \text{el costo de productos vendidos}$	El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad.
Margen operacional	Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses.
Margen neto	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$	Utilidad después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre capital contable (ROE)	$\text{Utilidad neta} / \text{Capital contable total}$	Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa.
Rendimiento sobre Activo total (ROA)	$\text{Utilidad neta} / \text{Activo total}$	Utilidad después de impuestos por dólar de Activo; esta razón también se llama rendimiento sobre la inversión (ROI).

**Fuente:** [http://html.gestiopolis.com/razones-financieras\\_1.html](http://html.gestiopolis.com/razones-financieras_1.html)

**Elaborado por:** Andrea Terán

Se realiza el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los tres métodos, para luego determinar las debilidades del área.



### **3.1.3.4. Identificación de Problemas del diagnóstico financiero**

- Liquidez.
- Desempeño respecto del crecimiento del mercado, niveles de ventas.
- Eficiencia en el uso de activos
- Eficacia en comportamiento marginal, incremento de los ingresos frente a los costos.
- Endeudamiento.

### **3.1.3.5. Informe sobre Diagnóstico Financiero**

- ¿Cuál ha sido el manejo financiero de los recursos de la empresa?
- ¿Cuál ha sido el desempeño empresarial?
- ¿Los indicadores presagian éxitos o fracasos?

## **3.2. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.2.1. Etapa de los insumos**

#### **3.2.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

1. Se realiza una lista de los factores de éxito identificados, incluyendo tanto fuerzas como debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una



fuerza o una debilidad interna, los factores que se considera que repercutirán más en el desempeño de la organización llevan los pesos más altos. El total de todos los pesos suma 1.0

3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

### **3.2.1.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

1. Se hace una lista de los factores de éxito que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se



pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### **3.2.1.3. Matriz del Perfil Competitivo**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se



refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

1. Se seleccionan dos competidores.
2. Se anotan los factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe suman 1.0.
4. Se asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

### **3.2.2. Etapa de la adecuación**

#### **3.2.2.1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas**

1. Se hace una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Se hace una lista de las amenazas externas clave de la empresa.



3. Se hace una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Se hace lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Se ajustan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Se ajustan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Se ajustan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Se ajustan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

### **3.2.2.2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción**

1. Se selecciona una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza del negocio (FN).
2. Se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FN. Se asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FN sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se anota las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FN en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Se suman las dos calificaciones del eje x y se anota el punto resultante en X. Se suman las dos calificaciones del eje Y y se anota el punto resultante en Y. Se anota la intersección del nuevo punto xy.



### **3.2.2.3. Matriz Interna – Externa**

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99, en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

### **3.2.3. Etapa de la evaluación**

#### **3.2.3.1. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)**

1. Se hace una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPCE.
2. Se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
3. Se estudia las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después se identifica las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Se determina las calificaciones del atractivo (CA). Donde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que



el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.

5. Se calcula las calificaciones del atractivo total.
6. Se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo.

### **3.3. MODELO PARA REALIZAR PLANES FINANCIEROS**

#### **3.3.1. PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS**

Los componentes del plan, que se detallan a continuación, constituirán una guía para la formulación de estos planes.

##### **Partes Fundamentales para la planificación integral de ventas**

- ✓ Variables externas, identificación y evaluación
- ✓ Formulación de objetivos y metas generales de la empresa
- ✓ Desarrollo de estrategias para la compañía
- ✓ Especificación de las premisas de planificación

##### **3.3.1.1. PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL PLAN INTEGRAL DE VENTAS**

- **Desarrollar las directrices de la administración para la planificación de las ventas:** Su propósito es lograr la coordinación y la uniformidad en el proceso de la planificación. Dichas directrices deben enfatizar los objetivos, las metas y las estrategias de ventas de la empresa.
- **Preparar pronósticos de ventas:** Cada uno de los distintos pronósticos debe basarse en diferentes supuestos, los que habrán de explicarse claramente en el pronóstico
- **Compilar otros datos pertinentes** Esta información debe relacionarse tanto con las restricciones, como con las



oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:

- F) Capacidad de comercialización
- G) Fuente de abasto de MP y suministros generales, o de mercancías para reventa
- H) Disponibilidad de gente clave y de una fuerza laboral
- I) Disponibilidad de capital
- J) Disponibilidad de canales alternativos de distribución

- **Desarrollo de los planes de ventas, tanto el estratégico como el táctico:** El proceso de desarrollar un plan realista de ventas, debe estar compuesto por el equipo de ventas con la participación de la gerencia. (máxima participación)
- **Asegurar el compromiso de la administración, en el plan integral de ventas, para alcanzar las metas:** La administración superior debe comprometerse plenamente a alcanzar las metas de ventas que se especifican en el plan de ventas aprobado. Este compromiso exige una vasta comunicación con los gerentes de ventas, sobre las metas, el plan de comercialización aprobado y las estrategias, por áreas de responsabilidad de ventas. El compromiso debe ser formal y estar presente constantemente en las operaciones cotidianas.

### **3.3.1.2. CONTROL DE LAS VENTAS Y GASTOS RELACIONADOS**

El control de la función de ventas debe mirarse como una actividad integral que comprende el volumen de ventas, ingresos por ventas, los costos de promoción y los gastos de distribución. El control eficaz exige que tanto el volumen de ventas como los gastos de distribución se consideren como un mismo problema. El plan de ventas proporciona las metas que habrá de alcanzar la función de ventas.



El control eficaz de las actividades de ventas exige también la emisión de informes periódicos de desempeño, por áreas de responsabilidad, que incluyen tanto ventas como gastos

El presupuesto de ventas para SAFETY MAX será realizado bajo el siguiente enfoque:

- **El método de precios unitarios;** Se planificarán las unidades que han de venderse, así como su precio unitario de ventas. El método resulta práctico ya que en la empresa existe:
  - c) Limitado número de líneas de productos.
  - d) El precio de venta es relativamente alto.

### 3.3.2. PLANIFICACION Y CONTROL DE COMPRAS

Una vez completado el plan de ventas, deben desarrollarse los planes de compras de mercadería que estarán directamente relacionados con las ventas planificadas.

Dado el método de planificación de ventas a aplicar, en este plan también se aplicarán montos de compras teniendo en consideración el precio de adquisición de los bienes o servicios a ser vendidos.

- 4) **Plan del inventario.**- No mantiene niveles de inventario debido al giro del negocio, el cual indica que únicamente se efectuará compras cuando ya se ha asegurado la venta.
- 5) **Plan de compras.**- El monto que deberá comprarse cada mes.
- 6) **Compras al costo planificado.**- Los desembolsos requeridos para las compras planificadas.



### **3.3.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS**

Se debe evaluar con cuidado los gastos para cada área, involucrando a todos los niveles de la administración y contando con su participación es esencial.

#### **3.3.3.1. PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN O DE VENTA**

- El alto ejecutivo de comercialización tiene la responsabilidad global de desarrollar los planes o presupuestos de gastos de distribución.
- Al desarrollar los presupuestos de gastos para cada área de responsabilidad, deben ajustarse a las directrices generales establecidas por la alta administración, así como a los programas planificados de comercialización y a sus propios juicios personales.
- La aprobación final de los planes de gastos es de responsabilidad de la administración superior.

#### **3.3.3.2. PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

- Son gastos de administración las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa.
- Los gastos de administración debe identificarse directamente con el área de responsabilidad.

### **3.3.4. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

El plan financiero de SAFETYMAX Cía. Ltda. tendrá un balance general, un estado de resultados y un estado de flujo de efectivo pronosticados. Estos documentos recibirán el nombre de estados financieros pro forma, y



estarán usados para resumir las diferentes estrategias proyectadas a futuro.

El modelo de planeación financiera para la empresa generará dichos estados basándose en las proyecciones de algunos elementos clave tales como las ventas, es decir, se proporcionarán cifras de ventas, y el modelo generará el estado de resultados y el balance general correspondientes.

### **3.3.5. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

**Costos fijos.-** Los gastos que requieren para poder colocar (vender) los productos o servicios en manos del consumidor final. Siempre aparecerán produzcase o no la venta. En el rubro de gastos de ventas (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

**Costos variables.-** Están incorporados en el producto final. Sin embargo, estos costos variables en SAFETYMAX no son muy representativos entre ellos están los gastos por comisiones a los vendedores y los gastos de viaje, que se los clasifica como variables porque dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de gastos.



$$CV = Q \times v$$

**Costos totales.-** Los costos totales son la suma de los costos variables y de los costos fijos.

$$CT = CV + CF$$

### 3.3.6. INDICADORES FINANCIEROS META

Se aplicará de la Tabla No. 15 indicadores financieros utilizada en el diagnóstico de la empresa, para ser interpretados y tomar ventaja de las fortalezas o implementar medidas correctivas en el caso de haber detectado debilidades. Se analizará entorno a las siguientes razones:

- Razones de Liquidez
- Razones de Apalancamiento
- Razones de Actividad y gestión
- Razones de Rentabilidad

### 3.3.7. DECISIONES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

En el proceso de planificación financiera la administración de SAFETYMAX debe decidir su política de inversión, la estrategia establecida tendrá que buscar el financiamiento adecuado sin perder de vista sus índices financieros históricos.

Las inversiones en activos fijos (presupuesto de capital) partirán del análisis del programa de oportunidades de inversión que consiste en un ordenamiento de los proyectos de la empresa en función de su tasa interna de retorno y del cálculo del costo promedio ponderado del capital.



Deberá obtener el costo de capital para poder evaluar sus inversiones. Se establecerá como el rendimiento mínimo requerido que deben obtener sus inversiones, para mantener su valor en el mercado y atraer fondos.

Esta etapa está organizada de la siguiente manera:

En la primera parte se estima el costo de los recursos propios (Ks) ajustado a países como el Ecuador, en los que, las características de los mercados de valores (acciones) registran marcadas diferencias de aquellas que rigen en los mercados desarrollados. En la Segunda Parte se determinará el costo de la deuda (Ki), y finalmente se estimará el cálculo de la tasa de descuento como el promedio ponderado de los recursos propios y la deuda.

### 3.3.7.1. Cálculo del Costo de Capital

En el Ecuador las transacciones bursátiles están representadas por las negociaciones concentradas en las Bolsas de Valores de Quito (50,66%) y Guayaquil (49,33%) al cierre del mes de febrero de 2010.

Como se aprecia en el la Tabla No. 16 se mantiene la tendencia mayoritaria en transacciones realizadas en papeles de renta fija.

**Tabla No. 16: Mercado Bursátil Nacional**

	QUITO	VALOR EFECTIVO	PARTICIPACION
	RENDA FIJA	23.086.874,71	99,04%
	RENDA VARIABLE	223.516,59	95,90%
	GUAYAQUIL		
	RENDA FIJA	22.673.366,00	99,90%
	RENDA VARIABLE	22.857,00	0,10%
<b>TOTAL NACIONAL</b>		<b>46.006.614,30</b>	

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Andrea Terán



En la bolsa ecuatoriana se registran cotizaciones de un reducido número de empresas grandes, comparativamente con las bolsas de países desarrollados en la que el número de empresas cotizantes es mayor. Esta característica del mercado bursátil ecuatoriano determina una escasa información sobre precios, rendimientos y volatilidades de los títulos de renta variable a pesar de que en los últimos años el mercado accionario ecuatoriano ha presentado un importante dinamismo, esto impone restricciones para calcular el costo del capital o del rendimiento requerido de las acciones a través del método MVAC (Modelo para valuación de activos de capital).

Al estimar el costo de capital de SAFETYMAX en una economía emergente como la de Ecuador, se tratará de relacionar la exposición que tiene la misma al riesgo país (RP). Por lo tanto, se establece una alternativa de incorporación del riesgo país en el modelo MVAC utilizando el modelo de la escuela de negocios INCAE.

- Asumir que todas las empresas del país tienen igual exposición al riesgo país:

$$k_s = R_f + (\beta (k_m - R_f)) + RP$$

#### a) Tasa Libre de Riesgo

En el modelo MVAC la llamada tasa libre de riesgo es el punto de partida del modelo; es la renta mínima que brinda una inversión, para aplicar en SAFETYMAX se tomará como referencia el rendimiento de los bonos emitidos por el Estado Ecuatoriano.



### **b) Riesgo País del Ecuador**

La lógica indica que el riesgo país es una prima o porcentaje adicional que debe sumarse, cuando cualquier inversor dispuesto a invertir en el Ecuador entiende que este país es más riesgoso que los EE.UU. Además de presentar una mayor volatilidad económica, presenta también riesgo político o soberano (por Ej.: posibles expropiaciones o incumplimiento de compromisos financieros internacionales por parte del país). Este riesgo-país no puede evitarse fácilmente y debe ser estimado.

Normalmente, no se expresa al riesgo país como un porcentaje sino en una forma llamada "puntos básicos": no es otra cosa que multiplicar al porcentaje por 100.

### **c) Prima de Riesgo de Mercado**

Como en los países emergentes no podemos llegar a determinar esta tasa de una manera objetiva por la falta de información histórica y actualizada, a fin de determinar la tasa de mercado se ha considerado la tasa activa referencial para el sector PYMES, cuyo comportamiento se infiere que es un referente del rendimiento del mercado, tomando en cuenta que el sector productivo obtiene rendimientos superiores al costo del dinero.

### **d) Coeficiente Beta ( $\beta$ )**

En el Ecuador nos enfrentamos a la imposibilidad de calcular directamente el coeficiente; recordemos que implica calcular el coeficiente angular de la recta característica de un activo, que tiene como variable explicativa los rendimientos del mercado de las acciones de esa empresa. Pero en el caso del mercado ecuatoriano operan muy pocas empresas, con lo cual no es posible disponer de la tasa de riesgo, por tanto no podemos calcular esta recta y estimar el coeficiente.

Por lo tanto, la obtención de un coeficiente beta para el cálculo del costo del capital propio en el SAFETYMAX podrá seguir la siguiente alternativa:



Se considera que el coeficiente beta para el mercado es igual a 1.0; todos los demás coeficientes beta se comparan con este valor. Los coeficientes beta de los activos pueden tener valores positivos o negativos, pero los coeficientes beta positivos son los más comunes. La mayoría de los coeficientes beta se encuentran entre 0.5 y 2.0. La tabla No. 17 proporciona algunos coeficientes beta seleccionados y sus respectivas interpretaciones:

**Tabla No. 17: Coeficientes beta seleccionados y sus interpretaciones**

Beta	Comentario	Interpretación
2,0	Se desplaza en la misma dirección que el mercado	Dos veces más sensible o arriesgado que el mercado.
1,0		Mismo riesgo que el mercado.
0,5		Solo la mitad de sensible o arriesgado que el mercado.
0,0		El movimiento del mercado no lo afecta.
-0,5	Se desplaza en dirección opuesta al mercado	Solo la mitad de sensible o arriesgado que el mercado.
-1,0		Mismo riesgo que el mercado.
-2,0		Dos veces más sensible o arriesgado que el mercado.

**Fuente:** LAWRENCE J. GITMAN; Principios de administración financiera – Capítulo 7 –Riesgo y Rendimiento; octava edición, 2000

**Elaborado por:** Andrea Terán

Por lo expuesto consideramos que dado el riesgo por la exclusividad del negocio, el rendimiento es 1,5; es decir, mientras el mercado gana 1 la empresa gana 1,5.



### 3.3.7.2. Cálculo del Costo de la Deuda

En la estructura de capital otro de los recursos es la deuda, la cual para SAFETYMAX proviene básicamente de los préstamos bancarios.

$$k_i = k_d (1 - T)$$

#### a) Costo de la deuda antes de impuestos

Para el cálculo de  $K_d$  se tomará como referencia la tasa de interés activa efectiva del Sector Productivo PYMES publicada por el Banco Central del Ecuador.

SAFETYMAX realiza operaciones con el Banco Rumiñahui por lo que la tasa de interés a tomar en consideración será aquella que publique esta Institución Financiera a la fecha de la evaluación de la inversión.

#### b) Tasa Fiscal

Es el porcentaje de las utilidades que deben ser entregadas a empleados y Gobierno por impuesto a la renta, estos valores son del 15% y 25% respectivamente.

### 3.3.7.3. Costo de Capital Promedio Ponderado

Una vez calculados los costos de la fuentes específicas de de financiamiento, se deberá determinar el costo del capital promedio ponderado.

$$k_a = (w_i \times k_i) + (w_p \times k_p) + (w_s \times k_r \text{ o } n)$$



Se multiplicará el costo específico de cada forma de financiamiento por su proporción en la estructura de capital de SAFETYMAX y sumando los valores ponderados.

SAFETYMAX deberá aceptar el proyecto siempre y cuando su tasa interna de rendimiento sea mayor que el costo de capital.

### **3.3.8. DECISIONES DE INVERSION A LARGO PLAZO**

En SAFETYMAX este proceso debe comprender la evaluación y selección de inversiones a largo plazo que apoyen el objetivo de la empresa que es maximizar la riqueza de los propietarios.

#### **3.3.8.1. PASOS DEL PROCESO**

1. Creación de propuestas: El personal involucrado en toda la organización serán los que realicen las propuestas para efectuar gastos de capital. Las propuestas que requieren grandes desembolsos se analizarán más a fondo que las menos costosas.
2. Revisión y Análisis: Se las revisará formalmente:
  - a. Para evaluar su idoneidad a la luz de los objetivos generales y los planes de la empresa
  - b. Para determinar su validez económica.
3. Toma de decisiones: El desembolso real de dinero y la importancia del gasto de capital determinará la dirección para tomar la decisión de efectuar el gasto.
4. Ejecución: Una vez aprobada la propuesta y suministrado el financiamiento, comienza la etapa de ejecución.
5. Seguimiento: Se vigilarán los resultados durante la etapa operativa. Se compararán los costos y los beneficios reales con los esperados. Cuando el resultado real se desvíe de los resultados



del proyecto, es necesario llevar a cabo acciones que reduzcan los costos y mejoren beneficios.

### **3.3.8.2. FLUJO DE EFECTIVO Y PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS DE CAPITAL**

Los beneficios esperados de un gasto de capital se medirán por medio de las entradas de efectivo operativas, que son entradas incrementales de efectivo después de impuestos.

Los beneficios que se esperan como resultado de los gastos de capital propuestos se deben determinar después de impuestos, ya que la empresa no podrá hacer uso de ningún beneficio hasta que haya cumplido con las exigencias fiscales del gobierno. Estas exigencias dependen del ingreso gravable de la empresa, por lo que es necesario deducir los impuestos antes de realizar comparaciones entre inversiones propuestas.

Todos los beneficios esperados del proyecto se deben calcular en base a un flujo de efectivo. En este proceso se deben convertir las utilidades netas después de impuestos en entradas de efectivo operativas. El cálculo básico requiere sumar los cargos que no son efectivo, deducidos como gastos en el estado de resultados de la empresa, a las utilidades netas después de impuestos. El cargo más frecuente que no se realiza en efectivo y que se registra en el estado de resultados es la depreciación.

En base a lo citado anteriormente el patrón para la elaboración del flujo de efectivo será el siguiente:



**Tabla No. 18: Cálculo de las entradas de efectivo operativas usando la forma del estado de resultados**

Cálculo de las entradas de efectivo operativas usando la forma del estado de resultados	
INGRESO	
(-) GASTOS (Excluyendo la depreciación)	
	UTILIDADES ANTES DE DEPRECIACIÓN E IMPUESTOS
(-) DEPRECIACIÓN	
	UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTOS
(-) IMPUESTOS	
	UTILIDADES NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS
(+ ) DEPRECIACIÓN	
	ENTRADAS DE EFECTIVOS OPERATIVAS

**Fuente:** LAWRENCE J. GITMAN; Principios de administración financiera; octava edición, 2000.

**Elaborado por:** Andrea Terán

Se utilizará flujos de efectivo relevantes generados, para evaluar si con aceptables. Los proyectos sobre los cuales SAFETYMAX desee incursionar, exhibirán patrones convencionales de flujo de efectivo.

### 3.3.8.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Se evaluarán bajo las técnicas más populares de preparación de presupuestos de capital: el período de recuperación, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

**a) Período de Recuperación.-** Es el tiempo exacto que requiere SAFETYMAX para recuperar su inversión inicial en algún proyecto: Si el período de recuperación es menor que el período de recuperación máximo aceptable, aceptar el proyecto; se el período de recuperación es mayor que el período de recuperación máximo aceptable, rechazar el proyecto. La gerencia será quién determine la duración del período de recuperación aceptable.



**b) Valor Actual Neto.-** Se calculará restando la inversión inicial de algún proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa. Si el VAN es menor que \$0, rechazar el proyecto. Si el VAN es mayor de \$0, SAFETYMAX ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Dicha acción incrementará el valor de la empresa en el mercado, y por lo tanto la riqueza de los propietarios.

**c) Tasa Interna de Rendimiento.-** Es la tasa de descuento que equipara el valor actual de las entradas de efectivo con la inversión inicial de algún proyecto, lo que ocasiona que el VAN sea de \$0. Si la TIR es mayor que el costo de capital, aceptar el proyecto; Si la TIR es menor que el costo de capital, rechazar el proyecto.



## **CAPÍTULO 4**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

#### **4.1. MODELO PARA DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN**

##### **4.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

El diagnóstico de la empresa se desarrolló en el capítulo 1, en este proceso se evaluó a la compañía y se determinaron aquellos puntos débiles en los cuáles requiere tomar medidas correctivas. Las debilidades se encuentran relacionadas entorno a los siguientes puntos:

- No cuenta con un plan estratégico que oriente su gestión y norme sus operaciones.
- No tiene delineado un proceso que permita compenetrar al recurso humano con el proceso de la empresa
- No cuenta con planes financieros que canalicen sus recursos y permitan analizar las mejores alternativas de inversión.
- Los márgenes de rentabilidad son bajos pues existe un alto costo administrativo que diluye los ingresos.

##### **4.1.1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

La empresa fue constituida el 22 de febrero del 2005 como una compañía de responsabilidad limitada, regida por las leyes Ecuatorianas y por los Estatutos Sociales, de cuyo contenido se detalla lo siguiente:

- Denominación: SAFETY MAX CÍA. LTDA.
- Domicilio: Distrito Metropolitano de Quito, Cantón Pichincha. Con derecho a establecer sucursales en dentro o fuera de la República.
- Duración: Tendrá una duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción.
- Objeto Social:
  - Asesoría Integral en seguridad aeronáutica y servicios conexos, el



análisis, la auditoría en sistemas de seguridad, la planificación, implementación y elaboración de programas de seguridad.

- Capacitación y entrenamiento integral en seguridad aeronáutica. Asesoría en seguridad física, personal, electrónica y de información.
- Importación, distribución exportación y comercialización de automotores, naves y aeronaves así como sus partes, piezas, accesorios y componentes, maquinarias, equipos, lubricantes, aceites, grasas y todos los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del transporte y seguridad aeronáutica y física.

## 4.2. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.2.1. Etapa de los insumos

**Tabla No. 19: Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

Factores críticos para el éxito,	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS,</b>			
· La dirección conoce y tiene experiencia en el campo que se desarrolla la empresa	0,13	4	0,52
· Son representantes y distribuidores autorizados de marcas reconocidas mundialmente	0,2	4	0,8
· La calidad del producto así como el servicio al cliente son muy buenos	0,05	4	0,2
· Es una empresa solvente	0,1	3	
· Tiene liquidez para cubrir sus deudas	0,1	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			0
· Los gerentes no planifican con eficacia	0,03	1	0,03
· No se delega correctamente el trabajo	0,02	1	0,02
· No es alto el ánimo de los empleados	0,05	2	0,1
· No son buenos los incentivos y las recompensas.	0,02	2	0,04
· No se tiene una eficaz estrategia de publicidad	0,05	2	0,1
· No tienen la presupuestación de gastos de operación.	0,05	2	0,1
· No tienen políticas de control.	0,03	2	0,06
· No cuentan con sistemas de información	0,02	2	0,04
· No se entiende la planeación estratégica	0,05	1	0,05
· Los objetivos no son debidamente comunicados	0,05	1	0,05
· No tiene una buena estructura organizacional	0,05	1	0,05
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>

Elaborado por: Andrea Terán



Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.46, lo que significa que SAFETYMAX internamente es fuerte pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

**Tabla No. 20: Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

Factores críticos para el éxito,	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
· Buenas relaciones con los clientes.	0,2	4	0,8
· Empresas en el exterior que desean asociarse a SAFETY	0,2	4	0,8
· Participan en la provisión de varios productos que demandan las instituciones militares y civiles	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			0
· Aumento de compañías similares en el país	0,1	3	0,3
· Perdida de clientes	0,1	2	0,2
· Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de comercialización	0,15	1	0,15
· Baja de nivel de servicio	0,1	1	0,1
· Competidores con precios más económicos	0,05	2	0,1
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

**Elaborado por:** Andrea Terán

El resultado en la aplicación MEFE es de 2.75 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de comercialización de todo tipo de bienes y servicios para el Sector Militar, Civil y Policial. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten.



**Tabla No. 21: Matriz del Perfil Competitivo**

		SAFETYMAX		AEROMILITEC		AEROPARTES DEL ECUADOR	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Competitividad de precios	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Posición financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Lealtad del cliente	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Investigación y desarrollo	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Variedad de productos y servicios	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Especialización en el negocio	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3,6</b>		<b>3,2</b>		<b>2,65</b>

**Elaborado por:** Andrea Terán

De esta matriz podemos asumir SAFETYMAX tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor AEROMILITEC que es reconocido y provee los mismo productos y servicios, y puede superar a SAFETYMAX si esta no se esmera y pone esfuerzos en mejorar y captar más mercado.

#### 4.2.2. Etapa de la adecuación



**Tabla No. 22: Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas**

	<b>FORTALEZAS.</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	La dirección conoce y tiene experiencia en el campo que se desarrolla la empresa	Los gerentes no planifican con eficacia
	Son representantes y distribuidores autorizados de marcas reconocidas mundialmente	No se delega correctamente el trabajo
	La calidad del producto así como el servicio al cliente son muy buenos	No es alto el ánimo de los empleados
	Es una empresa solvente y posee recursos para responder con las obligaciones adquiridas	No son buenos los incentivos y las recompensas.
	Tiene liquidez para cubrir sus deudas	No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad
		No tienen la presupuestación de gastos de operación.
		No tienen políticas de control.
		No cuentan con sistemas de información
		En la empresa no se entiende la planeación estratégica
		Los objetivos no son debidamente comunicados
		No tiene una buena estructura organizacional
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIA – FO</b>	<b>ESTRATEGIA – DO</b>
Buenas relaciones con los clientes.	Planeación estratégica como base para el liderazgo	Crear una cultura más sólida para acrecentar nuestro mercado.
Empresas en el exterior que desean asociarse a SAFETY	Aumentar nuestro servicio al cliente	Tener una mejor comunicación con nuestros clientes.
Participan en la provisión de varios productos que demandan las instituciones militares y civiles		
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIA – FA</b>	<b>ESTRATEGIA – DA</b>
Aumento de compañías similares en el país	Desarrollar mayor capacidad de comercialización.	Aumentar comunicación con el servicio al cliente.
Perdida de clientes	Aumentar la calidad y servicio en la entrega de los productos.	Aumentar la comunicación interna.
Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de comercialización		Capacitar al personal constantemente
Baja de nivel de servicio		Incentivar a los empleados.
Competidores con precios más económicos		Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.

Elaborado por: Andrea Terán



**Tabla No. 23: Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción**

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	
Apalancamiento.	3
Liquidez.	5
Capital de trabajo.	5
Flujos de efectivo.	4
Riesgos implícitos del negocio.	3
	20
<b>FUERZA DEL NEGOCIO (FN)</b>	
Potencial de crecimiento.	5
Alianzas estratégicas	5
Potencial de utilidades.	4
Estabilidad financiera.	3
Aprovechamiento de recursos.	2
	19
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Cambios en la capacidad de comercialización.	-3
Incremento de empresas similares en el mercado	-3
Variabilidad de los precios de los competidores.	-4
Presión competitiva.	-3
	-13
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
Participación en el mercado.	-3
Calidad del producto y servicio.	-1
Lealtad de los clientes.	-3
Conocimientos tecnológicos.	-4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2
	-13

**Elaborado por: Andrea Terán**

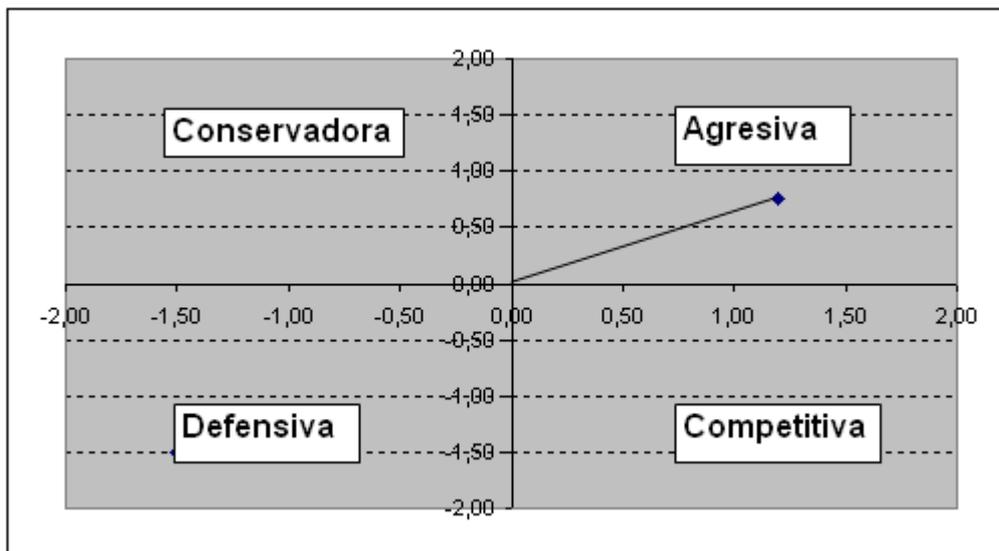
El promedio de FF es =	4,00
El promedio de FN es =	3,80
El promedio de EA es =	-3,25
El promedio de VC es =	-2,60

El vector direccional coordina el eje X es (FN + VC): 1,20

El vector direccional coordina el eje Y es (FF + EA) : 0,75



**Gráfico No. 11: Posición Estratégica**

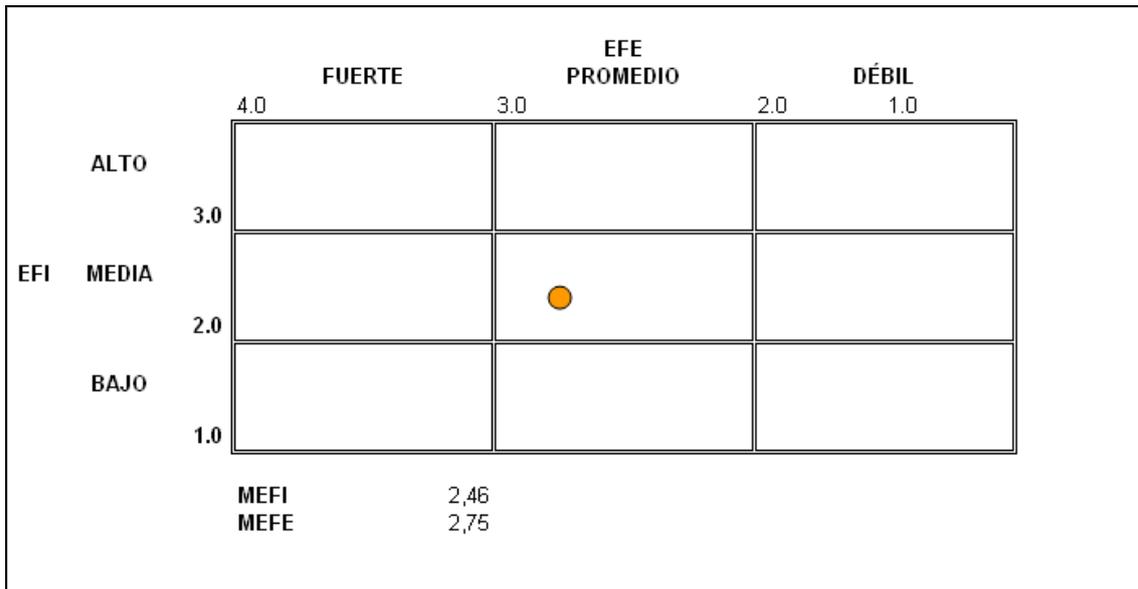


**Elaborado por:** Andrea Terán

El vector direccional de SAFETYMAX está situado en el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA, significa que la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar la debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos y servicios, una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. Como se señala en el cuadro Perspectiva global, el vector PEYEA de la SAFETYMAX se ubica en el cuadrante agresivo y la empresa tiene la estrategia de aumentar sus ventas e incrementar su capacidad de servicio.



**Gráfico No. 12: Matriz Interna-Externa**



**Elaborado por:** Andrea Terán

SAFETYMAX tiene una posición interna promedio, es decir, es fuerte internamente pero existen varios aspectos a nivel organizacional que deben ser mejorados, así mismo la posición externa es promedio, lo que indica que la empresa debe aprovechar de mejor manera las oportunidades que se le presentan.



### 4.2.3. Etapa de la decisión

**Tabla No. 24: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)**

Factores críticos para el éxito.	Peso	EST. 1		EST. 2	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS.</b>					
La dirección conoce y tiene experiencia en el campo que se desarrolla la empresa	0,13	4	0,52	4	0,52
Son representantes y distribuidores autorizados de marcas reconocidas mundialmente	0,2	4	0,8	4	0,8
La calidad del producto así como el servicio al cliente son muy buenos	0,05	3	0,15	3	0,15
Es una empresa solvente y posee recursos para responder con las obligaciones adquiridas	0,1	3	0,3		0
Tiene liquidez para cubrir sus deudas	0,1	2	0,2		0
<b>DEBILIDADES</b>					
Los gerentes no planifican con eficacia	0,03		0	4	0,12
No se delega correctamente el trabajo	0,02		0		0
No es alto el ánimo de los empleados	0,05		0		0
No son buenos los incentivos y las recompensas.	0,02		0		0
No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad	0,05	2	0,1		0
No tienen la presupuestación de gastos de operación.	0,05	3	0,15	4	0,2
No tienen políticas de control.	0,03		0		0
No cuentan con sistemas de información	0,02		0		0
En la empresa no se entiende la planeación estratégica	0,05		0		0
Los objetivos no son debidamente comunicados	0,05		0		0
No tiene una buena estructura organizacional	0,05		0		0
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Buenas relaciones con los clientes.	0,2	3	0,6		0
Empresas en el exterior que desean asociarse a SAFETY	0,2	1	0,2	2	0,4
Participan en la provisión de varios productos que demandan las instituciones militares y civiles	0,1	2	0,2		0
<b>AMENAZAS</b>					
Aumento de compañías similares en el país	0,1	3	0,3		0
Perdida de clientes	0,1	2	0,2		0
Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de comercialización	0,15		0	4	0,6
Baja de nivel de servicio	0,1	1	0,1	4	0,4
Competidores con precios más económicos	0,05	3	0,15		0
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>3,97</b>		<b>3,19</b>

Elaborado por: Andrea Terán



## 4.2.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

### 4.2.4.1. MISIÓN

SAFETYMAX es una compañía dedicada a la provisión de bienes y servicios para el sector público y privado, enfocada a cubrir sus requerimientos en el campo militar, aeronáutico, de seguridad y defensa, industrial y tecnológico. Estamos capacitados y calificados para la importación, distribución, exportación y comercialización de los mismos. Somos representantes y distribuidores autorizados en el Ecuador de marcas posicionadas en el mercado a nivel mundial, garantizando a nuestros clientes seguridad en sus operaciones a través de la eficacia y eficiencia de nuestra empresa.

### 4.2.4.2. VISIÓN

A mediano plazo SAFETYMAX CÍA. LTDA. será la empresa líder en el mercado nacional para la provisión de bienes y servicios para el sector militar, civil, aeronáutico, seguridad y defensa.

### 4.2.4.3. VALORES

**Tabla No. 25: Valores Empresariales**

<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>LIDERAZGO.</b> Representa la dirección de un grupo de trabajo, influir, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. Los líderes en la organización son claves en el trabajo de campo.					X
<b>CALIDAD.</b> La calidad en nuestros productos y servicios, que significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con el mediocre.				X	
<b>SERVICIO.</b> El conjunto de actividades que busquen responder a una o más necesidades de nuestros clientes					X



PUNTUACIÓN	2	4	6	8	10
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.</b> La creatividad significa tener de nuevas idea, e innovar poner en práctica las mismas. No solo inventar, si no, introducirlos en el mercado para que los clientes puedan disfrutar de ello.					X
<b>COMUNICACIÓN.</b> Es uno de los ejes centrales de la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes.				X	
<b>COMPROMISO.</b> La organización debe culminar sus proyectos íntegros, contar con experiencia en el sector, metodología adecuada, flexibilidad y seguridad necesarios para finalizar en su totalidad con éxito.					X
<b>RESPECTO.</b> Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos de la organización. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la empresa.					X

Elaborado por: Andrea Terán

#### 4.2.4.4. REDACCIÓN DE LOS VALORES

- **LIDERAZGO:**

Creemos que el liderazgo es importante en nuestra compañía por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. La organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

- **CALIDAD:**

Creemos que el producto, bien o servicio, es el reflejo e imagen de nuestra



empresa necesarios para sus operaciones en el mercado, la Calidad evaluada en el producto que el mercado recibe, debe reflejar la calidad de toda la organización.

- **SERVICIO:**

Tenemos la firme convicción de que es un honor servir. Nuestro servicio se perfila con el propósito de vender satisfactores más que productos.

- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:**

Creemos que la creatividad e innovación deben estar presentes en todas las fases del proceso de operación, comercialización, administración para el desarrollo de la organización, basándose en estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados.

- **COMUNICACIÓN:**

Creemos que una buena comunicación es la base del desarrollo de las relaciones humanas óptimas en nuestra empresa, tanto interna como externa para así lograr una imagen e identidad corporativa.

- **RESPECTO:**

Creemos que el respeto ayuda a mantener una sana convivencia con las demás personas, y que por lo tanto, debe ser reconocido como el foco central elevando a un mejor nivel de compromiso interinstitucional.

- **COMPROMISO:**

Creemos que el compromiso canaliza las expectativas de nuestros clientes *ya que* ellos marcan los límites, nosotros los cumplimos y los superamos.

#### **4.2.4.5. DISEÑO ESTRATÉGICO**

El objeto del trabajo no es la planificación estratégica, sin embargo todo plan financiero inicia con esta etapa de formulación de objetivos, metas y estrategias. A continuación se plantea un modelo haciendo referencia a un solo objetivo estratégico, y constituye la base y guía para que la empresa aplique la planificación estratégica en la práctica.



**Tabla No. 26: Planificación Estratégica**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	
<b>Incrementar las ventas para mejorar la rentabilidad.</b>	
<b>Antecedentes, Justificación:</b>	
<p>SAFETYMAX está en pleno desarrollo, se encuentra atravesando una época en la cual debe aprovechar las oportunidades que se le presenten relacionadas con el mejoramiento en los niveles de rentabilidad. En los dos últimos años la empresa ha registrado importantes niveles de crecimiento en ventas, los mismos que motivan a la empresa a crecer aún más e incrementar la capacidad de comercialización con el propósito de aumentar la riqueza, incrementar la participación en el mercado y atender de mejor manera las necesidades de los clientes.</p>	
<b>Descripción del objetivo:</b>	
<p>Incrementar las ventas con el objetivo de mejorar la rentabilidad, satisfacer mejor las necesidades de los clientes, e incrementar la posición de mercado de la compañía.</p>	
<b>Indicadores de Logro:</b>	
* <b>Crecimiento de ventas</b>	20% de incremento en ventas para el año 2010
* <b>Crecimiento de clientes</b>	
<b>Estrategias:</b>	
<b>1</b>	<p>Desarrollar la promoción de nuestros productos a través de visitas programadas a los clientes más importantes, así como a potenciales y nuevos clientes, con personal de ventas debidamente preparados que conozcan profundamente las características técnicas de los productos, y los requerimientos básicos de los compradores. Hacer una investigación de las necesidades del mercado. Aprovechar las alianzas estratégicas con los proveedores del exterior y aumentar la calidad y servicio en la entrega de los productos para lograr un crecimiento del 20% en ventas respecto del año 2010.</p> <p><b>Responsable:</b> Área de ventas</p>
<b>2</b>	<p>Abrir nuevas oficinas en la ciudad de Guayaquil, que permitan fortalecer la estructura de comercialización ampliando la cobertura geográfica a través de la inversión en activos fijos e incremento de capital de trabajo con el propósito de capturar atractivas oportunidades de crecimiento.</p> <p><b>Responsable:</b> Gerencia General</p>

**Elaborado por:** Andrea Terán

Una vez revisada la Planificación Estratégica se efectuó la definición del plan operativo a ser emprendido durante el próximo año, así como los objetivos a alcanzar y responsables del plan. Se analizó la coherencia estratégica y la propuesta de valor, lo que permitirá tener un juicio sobre su importancia relativa aclarando nuevamente que este no es el objeto del trabajo, pero se deja delineado el proceso a seguir para que SAFETYMAX lo aplique.



**Tabla No. 27: Plan Operativo Estrategia de Promoción y Publicidad**

SAFETYMAX CIA. LTDA. PLAN OPERATIVO																																	
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN, VENTAS																																	
<b>ESTRATEGIA:</b>		PROMOCION Y PUBLICIDAD, APROVECHAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS												RESPONSABLES: Whitman Marín, Sabina Zúñiga, Alejandro Real																			
<b>CALENDARIO:</b>		FECHA INICIO: 1 de Enero del 2010												FECHA FINALIZACIÓN: 30 de Junio del 2010																			
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>		Desarrollar la promoción de nuestros productos a través de visitas programadas a los clientes más importantes, así como a potenciales y nuevos clientes, con personal de ventas debidamente preparados que conozcan profundamente las características técnicas de los productos, y los requerimientos básicos de los compradores. Hacer una investigación de las necesidades del mercado. Aprovechar las alianzas estratégicas con los proveedores del exterior y aumentar la calidad y servicio en la entrega de los productos para lograr un crecimiento del 20% en ventas respecto del año 2010.																															
<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:</b>		Crecimiento de Ventas Crecimiento de Clientes																															
#	ACTIVIDADES / ACCIONES	2010																								RESPONSABLES	RECURSOS	OBSERVACIONES					
		enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				HOMBRES				
1	Identificación de clientes nuevos y potenciales	■	■																								Whitman Marín / Sabina Zúñiga						
2	Contratación de Nuevo personal			■	■																						Whitman Marín / Alejandro Real	2.000					
	Capacitación de Personal contratado				■	■																						5.000					
4	Preparación de material promocional					■	■	■	■																			3.000					
5	Aprobación de Plan de Promocion									■																	Whitman Marín						
6	Promoción ciudad de Quito										■	■	■														Sabina Zúñiga	5.000					
7	Promoción ciudad de Guayaquil											■	■	■	■												Alejandro Real	5.000					
8	Supervisión y Seguimiento										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Whitman Marín	5.000					
9	Segunda Visita a clientes no materializados																					■	■	■	■	■	Sabina Zúñiga	5.000					
10	Tercera visita a clientes no materializados																									■	■	■	■	■	Sabina Zúñiga	5.000	
<b>TOTAL RECURSOS</b>																										<b>35.000</b>							
<p><b>SIMBOLOGIA:</b></p> <p>■ = Tiempo planificado ■ = Tiempo ejecutado ■ = Retraso</p>																																	

Elaborado por: Andrea Terán





### 4.3. MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

#### 4.3.1. PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS

Tomando en consideración los objetivos, metas y estrategias de SAFETYMAX, fueron diseñados los planes tácticos de ventas para el año 2010, y los planes estratégicos de ventas hasta el año 2014.

Para la formulación de estos planes, se obtuvo una reunión de trabajo con el Gerente General de la empresa el cual entorno a la misión y visión planteó un crecimiento del actividades del 20%, a tal efecto las ventas proyectadas son como siguen:

**Tabla No. 29: Plan Táctico de Ventas**

MESES	VENTAS 2009	VENTAS PROYECTADAS 2010
ENERO	2.203	2.644
FEBRERO	182.087	218.504
MARZO	16.890	20.268
ABRIL	11.730	14.076
MAYO	122.841	147.409
JUNIO	0	137.045
JULIO	65.028	78.034
AGOSTO	13.817	16.581
SEPTIEMBRE	698.879	838.654
OCTUBRE	70.850	85.020
NOVIEMBRE	44.509	53.411
DICIEMBRE	415.710	498.852
<b>ANUAL</b>	<b>1.644.543</b>	<b>2.110.497</b>

**Elaborado por:** Andrea Terán

En la proyección de los planes estratégicos se tomó como referencia un crecimiento del 10% para cada año:



**Tabla No. 30: Plan Estratégico de Ventas**

AÑOS	
2.011	2.321.547
2.012	2.553.702
2.013	2.809.072
2.014	3.089.979

**Elaborado por:** Andrea Terán

#### 4.3.2. PLANIFICACION Y CONTROL DE COMPRAS

Los planes de compras de mercadería que están directamente relacionados con las ventas planificadas, las compras en SAFETYMAX comprenden los bienes y servicios que deben adquirirse para poder cumplir con determinado contrato, como se ha indicado anteriormente esta empresa por su giro de negocio no tiene niveles de inventario pues únicamente efectuará una compra una vez que haya asegurado la venta. De acuerdo a un análisis histórico se determinó que las compras representarán un 80% de las ventas, las compras proyectadas se detallan a continuación:

**Tabla No. 31: Compras Proyectadas**

COMPRAS PLANIFICADAS	VALOR
2010	1.689.659
2011	1.857.238
2012	2.042.961
2013	2.247.258
2014	2.471.983

**Elaborado por:** Andrea Terán



### 4.3.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS

**Tabla No. 32: Gastos de Operación Projectados**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
SUELDOS Y SALARIOS	58.807	63.512	67.323	70.689	72.809
DECIMO TERCERO	6.659	6.847	7.274	7.661	7.926
DECIMO CUARTO	1.440	1.584	1.742	1.917	2.108
APORTE IESS	17.181	18.646	19.965	21.238	22.297
FONDOS DE RESERVA	6.659	6.847	7.274	7.661	7.926
COMISIONES	21.105	23.215	25.537	28.091	30.900
HONORARIOS	3.636	4.000	4.400	4.840	5.323
SERV. TELÉFON, INTERNET	4.173	4.590	5.049	5.554	6.110
SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	590	650	714	786	864
SEGUROS	9.558	10.514	10.514	10.514	10.514
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.392	1.531	1.684	1.853	2.038
SUMINISTROS OFICINA, COPIAS	4.057	4.462	4.462	4.462	4.462
GASTOS DE VIAJE	10.552	11.608	12.769	14.045	15.450
OTROS GASTOS	29.040	31.944	35.138	38.652	42.517
IMPUESTOS MUNICIPALES	3.508	3.859	4.245	4.670	5.137
COMISIONES BANCARIAS	2.516	2.768	3.045	3.349	3.684
DEPRECIACIONES	12.027	13.230	14.553	16.008	17.609
AMORTIZACIONES	211	0	0	0	0
GASTO INTERESES PRESTAMO	3.558				
1% IMP. A LA SALIDA DE DIVISAS	8.066	8.873	9.760	10.736	11.810
<b>TOTALES</b>	<b>206.748</b>	<b>220.690</b>	<b>237.461</b>	<b>254.737</b>	<b>271.499</b>

**Elaborado por:** Andrea Terán

A continuación se detalla la forma en que se estimaron los gastos:

- Los Sueldos y Salarios para el 2010 se incrementarán en un 8% respecto del 2009, para los años subsiguientes se proyecta un crecimiento promedio del 6% anual.
- Para el Décimo Tercer Sueldo se tomó la doceava parte del total de ingresos percibidos por los trabajadores (Sueldos y Salarios, Comisiones).



- El Décimo Cuarto Sueldo se determinó tomando en consideración el Salario Mínimo Vital \$240 multiplicado por el número de personas que trabajan en la empresa que son 6. Para los siguientes años se estima un incremento del 10%.
- Los Aportes al IESS son el 20,5% del total de ingresos percibidos por los trabajadores, usualmente este gasto asciendo al 12,15%, pero para el caso de SAFETYMAX se toma 20,5% dado que la compañía asume el gasto total por este concepto.
- Los Fondos de Reserva son los mismos valores registrados en el Décimo Tercer Sueldo, representan la doceava parte del total de ingresos.
- Las Comisiones varían de acuerdo al nivel de ventas, representan el 1% del total de ventas.
- Los Honorarios pagados a personal externo son de \$300 mensuales, se proyecta un incremento del 10% para cada año.
- Los Servicios Básicos para el 2010 proyectan un incremento del 10%, para los siguientes años se estima que serán constantes.
- Los Gastos de Viaje varían de acuerdo al nivel de ventas, representan el 0,5% del total de ventas.
- En el cálculo de depreciaciones se tomó en consideración una adición proyectada de activo fijo por \$170.500 por la compra de una oficina en el año 2009, la cual se encuentra registrado como un anticipo hasta recibir las escrituras, para este año se tomará posesión de la oficina ubicada en Quito.



**Tabla No. 33: Proyección de Depreciaciones**

DETALLE	SALDO 31-12- 2009	ADICIONES PROYECTADAS 2010	RETIROS PROYECTADOS 2010	PROYECCIONES 2010
EQUIPOS DE COMPUTACION	4.267			4.267
EQUIPOS DE OFICINA	483			483
MUEBLES Y ENSERES	20.317			20.317
EDIFICIOS		170.500		170.500
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>25.067</b>	<b>170.500</b>	<b>0</b>	<b>195.567</b>
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.350	1.422		3.773
EQUIPOS DE OFICINA	106	48		155
MUEBLES Y ENSERES	3.002	2.032		5.033
EDIFICIOS	0	8.525		8.525
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>5.458</b>	<b>12.027</b>	<b>0</b>	<b>17.486</b>
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>19.609</b>			<b>178.081</b>

**Elaborado por:** Andrea Terán

Para los demás gastos se estimó un incremento del 10% respecto de los valores registrados en el 2009.

#### **4.3.4. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

En base a las proyecciones efectuadas anteriormente se elabora un balance general, un estado de resultados y un estado de flujo de efectivo los mismos que están usados para resumir las diferentes estrategias proyectadas a futuro.

La elaboración de los estados financieros pro forma está relacionado directamente con el plan estratégico. Especialmente referidos con la perspectiva de crecimiento en ventas y estrategia de comercialización.



**Tabla No. 34: Balance General Pro forma**

<b>SAFETY MAX CÍA. LTDA.</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>(VALORES EN US \$)</b>						
	2009	PROY. 2010	ESTRUCTURA		VARIACIÓN 2009-2010	
			2009	2010	VALOR	%
<b>A C T I V O</b>						
ACTIVO CORRIENTE	1.136.857	986.233	98,29%	72,74%	-150.624	-13,25%
ACTIVO FIJO	19.609	369.555	1,70%	27,26%	349.947	1784,66%
ACTIVO DIFERIDO	211	0	0,02%	0,00%	-211	-100,11%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.156.676</b>	<b>1.355.788</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>199.112</b>	<b>17,21%</b>
<b>PASIVO</b>						
PASIVO CORRIENTE	1.020.315	933.621	88,21%	68,86%	-86.694	-8,50%
PASIVO LARGO PLAZO	0	165.398	0,00%	12,20%	165.398	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.020.315</b>	<b>1.099.019</b>	<b>88,21%</b>	<b>81,06%</b>	<b>78.704</b>	<b>7,71%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL Y RESERVAS	10.209	10.209	0,88%	0,75%	0	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	10.715	126.151	0,93%	9,30%	115.437	1077,36%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>136.361</b>	<b>256.769</b>	<b>11,79%</b>	<b>18,94%</b>	<b>120.409</b>	<b>88,30%</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>1.156.676</b>	<b>1.355.788</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>199.112</b>	<b>17,21%</b>

Elaborado por: Andrea Terán

**Tabla No. 35: Estado de Resultados Pro forma**

<b>SAFETY MAX CÍA. LTDA - ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>(Expresado en U.S. dólares)</b>						
	2009	PROY. 2010	VAR. 2009-2010		ESTRUCTURA	
			VALOR	%	2009	2010
VENTAS	1.644.797	2.110.497	465.701	28,31%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS	1.293.952	1.689.659	395.707	30,58%	78,67%	80,06%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	350.845	420.838	69.993	19,95%	21,33%	19,94%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	143.509	210.856	67.347	46,93%	8,73%	9,99%
GASTOS DE VENTAS	26.259	21.105	-5.154	-19,63%	1,60%	1,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	181.077	188.877	7.800	4,31%	11,01%	8,95%
PARTI. TRABAJADORES	27.162	28.331			1,65%	1,34%
IMPUESTO A LA RENTA	38.479	40.136			2,34%	1,90%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>115.437</b>	<b>120.409</b>	<b>4.972</b>	<b>4,31%</b>	<b>7,02%</b>	<b>5,71%</b>

Elaborado por: Andrea Terán



**Tabla No. 36: Estado de Flujo de Efectivo Pro forma**

<b>SAFETYMAX CÍA LTDA</b> <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b> <b>US\$</b>	
<b>Flujo de efectivo por actividades de <u>operación</u>:</b>	
Ingresos por Clientes	2.610.036
Pagos a Proveedores	-1.721.015
Pagos a Empleados y Funcionarios	-60.278
Otras Ctas Proveedores	-49.947
Otros Ingresos ( Neto)	-68.468
<b>Total flujo actividades de operación</b>	<b>710.328</b>
<b>Flujo de efectivo por actividades de <u>inversión</u>:</b>	
Adiciones en Activo Fijo	-370.500
<b>Total flujo actividades de inversión</b>	<b>-370.500</b>
<b>Flujo proveniente de actividades de <u>financiamiento</u>:</b>	
- Incremento de pasivos de corto plazo	-18.000
- Incremento obligaciones bancarias LP	128.000
- Incremento proveedores	37.398
<b>Total flujo actividades de financiamiento</b>	<b>147.398</b>
<b>Incremento (disminución)- neto de efectivo</b>	<b>487.225</b>
Efectivo al inicio del mes	76.908
<b>Efectivo al fin del año</b>	<b>564.134</b>

Elaborado por: Andrea Terán



### 4.3.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo a las proyecciones de compras y gastos se identificaron aquellos costos que tienen que ver directamente con las ventas llamados costos variables, y aquellos que se pagarán a cualquier nivel de ventas denominados costos fijos.

En tal efecto, para el cálculo del punto de equilibrio se clasificó los costos fijos y variables de la siguiente manera:

**Tabla No. 37: Clasificación de Costos Fijos y Variables**

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>1.721.317</b>	<b>1.892.061</b>	<b>2.081.267</b>	<b>2.289.394</b>	<b>2.518.333</b>
COSTOS DE VENTAS	1.689.659	1.857.238	2.042.961	2.247.258	2.471.983
COMISIONES	21.105	23.215	25.537	28.091	30.900
GASTOS DE VIAJE	10.552	11.608	12.769	14.045	15.450
<b>COSTOS FIJOS (CF)</b>	<b>173.080</b>	<b>183.856</b>	<b>197.143</b>	<b>210.588</b>	<b>223.135</b>
SUELDOS Y SALARIOS	58.807	63.512	67.323	70.689	72.809
DECIMO TERCERO	6.659	6.847	7.274	7.661	7.926
DECIMO CUARTO	1.440	1.584	1.742	1.917	2.108
APORTE IESS	17.181	18.646	19.965	21.238	22.297
FONDOS DE RESERVA	6.659	6.847	7.274	7.661	7.926
HONORARIOS	3.636	4.000	4.400	4.840	5.323
SERV. TELÉFÓN, INTERNET	4.173	4.590	5.049	5.554	6.110
SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	590	650	714	786	864
SEGUROS	9.558	10.514	10.514	10.514	10.514
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.392	1.531	1.684	1.853	2.038
SUMINISTROS OFICINA, COPIAS	4.057	4.462	4.462	4.462	4.462
OTROS GASTOS	29.040	31.944	35.138	38.652	42.517
IMPUESTOS MUNICIPALES	3.508	3.859	4.245	4.670	5.137
COMISIONES BANCARIAS	2.516	2.768	3.045	3.349	3.684
DEPRECIACIONES	12.027	13.230	14.553	16.008	17.609
AMORTIZACIONES	211	0	0	0	0
GASTO INTERESES PRESTAMO	3.558	0	0	0	0
1% IMP. A LA SALIDA DE DIVISAS	8.066	8.873	9.760	10.736	11.810
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>1.894.397</b>	<b>2.075.917</b>	<b>2.278.410</b>	<b>2.499.982</b>	<b>2.741.469</b>

Elaborado por: Andrea Terán



Para el cálculo del punto de equilibrio se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{FÓRMULA PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{CF}/(1-v)$$

$$v = \text{COSTO VARIABLE} / \text{VENTAS}$$

Los niveles de ventas que SAFETYMAX debe obtener para no perder ni ganar son los siguientes:

**Tabla No. 38: Punto de Equilibrio**

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (Valores)</b>	938.600	993.818	1.065.639	1.138.316	1.206.138

Elaborado por: Andrea Terán

#### 4.3.6. INDICADORES FINANCIEROS META

A través de la Tabla No. 15 de indicadores utilizada en el diagnóstico de la empresa en el Capítulo 1, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla No. 39: Índices de Liquidez**

LIQUIDEZ				
	2007	2008	2009	2010
Liquidez	1,23	1,09	1,11	1,06
Prueba Acida	1,22	1,08	0,56	0,60
Solvencia	1,49	1,08	1,13	1,23
Capital de Trabajo (miles \$)	10.085	20.731	116.542	52.612
Liquidez Inmediata	1,23	1,05	1,11	0,90

Elaborado por: Andrea Terán

El Índice de Liquidez de SAFETYMAX para el 2010 será de 1,06, es superior a 1,00 lo que indica que la empresa tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo.



La Prueba Ácida es de 0,60; es menor a 1,00 en vista de que para el año 2010 se proyecta que el 20% de las ventas hasta el 31 de diciembre quedarán como proyectos en proceso, porcentaje que fue determinado en base al movimiento histórico de esta cuenta.

La empresa seguirá siendo solvente, esto significa que poseerá recursos suficientes para responder las obligaciones con terceros.

Su capital de trabajo será de USD \$52,612.00, es el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.

Los indicadores de liquidez para el 2010 no demuestran una posición débil, por el contrario aún cuando la empresa invertirá en un activo de capital que representará desembolsos de fuertes sumas de dinero, SAFETYMAX continuará con buenos niveles de liquidez y solvencia.

**Tabla No. 40: Índices de Apalancamiento**

APALANCAMIENTO				
	2007	2008	2009	2010
Apalancamiento Financiero	205,76%	1198,56%	748,25%	428,02%
Endeudamiento	67,29%	92,30%	88,21%	81,06%
Propiedad	32,71%	7,70%	11,79%	18,94%

**Elaborado por:** Andrea Terán

Para el año 2010 la empresa mantendrá índices de endeudamiento elevados, que están justificados por la adquisición de una nueva oficina por \$200.000 financiado a través de un Préstamo Bancario, así mismo esta estrategia de incremento de la capacidad de comercialización, permitirá que la empresa en años subsiguientes mejore los niveles de ventas y por ende los indicadores de apalancamiento, al incrementar los Proyectos en Proceso y las Cuentas por Cobrar.



**Tabla No. 41: Índices de Actividad y Gestión**

ACTIVIDAD Y GESTION				
	2007	2008	2009	2010
Rotación Activos Fijos	11,68	124,29	83,88	5,71
Rotación Activos Totales	1,94	4,09	1,42	1,56
Rotación Cuentas por cobrar	3,03	24,95	18,86	
Plazo promedio de cobranza	0,33	0,04	0,05	

**Elaborado por:** Andrea Terán

La inversión en la nueva oficina hará que la Rotación de Activos Totales incremente respecto del año 2009, un índice de 1,56 significa que la empresa generará un volumen suficiente de ventas para la cantidad de Activos invertidos.

No se proyectan los indicadores de Cuentas por Cobrar, en vista de que la cobranza es inmediata una vez concluido el proyecto, no es necesario definir un plazo de cobro.

**Tabla No. 42: Índices de Rentabilidad**

RENTABILIDAD								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Margen Bruto	49,27%	15,54%	21,33%	19,94%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Margen Operacional	6,40%	1,24%	11,01%	8,95%	10,58%	10,78%	11,00%	11,28%
Margen Neto	4,08%	0,39%	7,02%	5,71%	6,75%	6,87%	7,01%	7,19%
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	24,24%	20,82%	84,66%	46,89%	60,98%	68,35%	76,74%	86,53%
Rendimiento del Activo Total (ROA)	7,93%	1,60%	9,98%	8,88%	11,55%	12,94%	14,53%	16,39%

**Elaborado por:** Andrea Terán

Con la inversión en activos de capital para mejorar el nivel de ventas, los indicadores de rentabilidad a alcanzar son muy buenos, si bien es cierto que los rendimientos del 2010 no son superiores a los alcanzados en el 2009, es importante destacar que la empresa ampliará su cobertura geográfica para lograr un incremento de actividades en los futuros años,



que permitirán mejorar notablemente los rendimientos, tal y como se evidencia en la tabla de indicadores proyectados, pues para el año 2014 el ROE es de 86,53% superior al alcanzado en el 2009, igual situación ocurre con el ROA que en el año 2014 se estima que llegará al 16,39%. De esta manera se contribuye a materializar la visión de la empresa de consolidarse como la líder en el mercado que se desarrolla.

#### **4.3.7. DECISIONES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO**

El financiamiento para SAFETYMAX proviene de dos fuentes específicas que son los recursos propios y la deuda.

De acuerdo a la estrategia de inversión en activos de capital que fue planteada en la planificación estratégica, SAFETYMAX tendrá que buscar el financiamiento adecuado para hacer que dicha inversión no afecte al valor de mercado de la empresa.

#### **PROPUESTA DE INVERSIÓN:**

Se presentó una oportunidad de adquirir una oficina adicional por \$200.000,00 situada en un lugar estratégico de la ciudad de Guayaquil, la misma que permitirá a la compañía ampliar su mercado y atender a sus clientes de una manera más personalizada. Ciertos clientes potenciales de SAFETYMAX necesitan que los bienes y servicios sean entregados en esa ciudad, con el objetivo de realizar una óptima gestión en la entrega se debe movilizar al personal generando gastos adicionales, estos se podrían evitar al tener una oficina en la ciudad de Guayaquil.

Para el análisis de esta inversión se partirá del cálculo del costo promedio ponderado del capital que se establecerá como el rendimiento mínimo requerido que deben obtener sus inversiones, para mantener su valor en el mercado y atraer fondos.



### 4.3.7.1. Cálculo del Costo de Capital

Al estimar el costo de capital de SAFETYMAX en una economía emergente como la de Ecuador, se tratará de relacionar la exposición que tiene la misma al riesgo país (RP). Por lo tanto, se establece una alternativa de incorporación del riesgo país en el modelo MVAC.

- Asumir que todas las empresas del país tienen igual exposición al riesgo país:

**Tabla No. 43: Costo de Capital Propio**

COSTO DEL CAPITAL PROPIO			
$k_s = R_f + (\beta (k_m - R_f)) + RP$			
Ks= Rendimiento requerido			
Rf = Tasa de interés libre de riesgo		6,25%	
$\beta$ = Valor de riesgo no diversificable		1,5000	
Km = Rendimiento esperado		11,38%	
RP = Riesgo país		8,06%	Ene-10 *
<b>COSTO DE CAPITAL PROPIO</b>		<b>22,01%</b>	
* Fuente: Banco Central del Ecuador			

**Elaborado por: Andrea Terán**

- a) **Tasa Libre de Riesgo.-** Rendimiento de los bonos emitidos por el Estado Ecuatoriano.
  
- b) **Riesgo País del Ecuador.-** La lógica indica que el riesgo país es una prima o porcentaje adicional que debe sumarse, cuando cualquier inversor dispuesto a invertir en el Ecuador entiende que este país es más riesgoso que los EE.UU., el riesgo país a enero del 2010 es de 806 puntos según información de la página web del Banco Central del Ecuador.



- c) **Prima de Riesgo de Mercado.-** La tasa activa efectiva para el sector PYMES que asciende al 11,38%, cuyo comportamiento se infiere que es un referente del rendimiento del mercado, tomando en cuenta que el sector productivo obtiene rendimientos superiores al costo del dinero.
  
- d) **Coeficiente Beta ( $\beta$ )-** Se espera que el rendimiento del negocio suba 1,5 veces respecto al crecimiento promedio del mercado, se determinó en base a la perspectiva de lo que espera el negocio.

Al aplicar la fórmula se obtiene un costo de capital de 22,01%.

#### 4.3.7.2. Cálculo del Costo de la Deuda

En la estructura de capital otro de los recursos es la deuda, la cual para SAFETYMAX proviene básicamente de los préstamos bancarios.

**Tabla No. 44: Costo de la deuda**

<b>COSTO DE LA DEUDA</b>	
<b><math>k_i = k_d ( 1 - T )</math></b>	
$k_i$ = Costo de la deuda después de impuestos.	
$k_d$ = Costo antes de impuestos	11,69%
$T$ = Tasa Fiscal	36,25%
<b>COSTO DE LA DEUDA</b>	<b>7,45%</b>

**Elaborado por: Andrea Terán**



**a) Costo de la deuda antes de impuestos**

Para el cálculo de  $K_d$  se tomará como referencia la tasa de interés activa efectiva del Sector Productivo PYMES publicada por el Banco Central del Ecuador.

SAFETYMAX realiza operaciones con el Banco Rumiñahui por lo que la tasa de interés a tomar en consideración será aquella que publique esta Institución Financiera a la fecha de la evaluación de la inversión, para febrero del 2010 se ubicó en el 11,69%.

**b) Tasa Fiscal**

Es el porcentaje de las utilidades que deben ser entregadas a empleados y Gobierno, estos valores están representados por el 15% y 25% respectivamente.

Al aplicar la fórmula el costo de la deuda es de 7,45%.

**4.3.7.3. Costo de Capital Promedio Ponderado**

Una vez calculados los costos de las fuentes específicas de financiamiento, se deberá determinar el costo del capital promedio ponderado.

$$k_a = (w_i \times k_i) + (w_p \times k_p) + (w_s \times k_r \text{ o } n)$$

Para esto se efectúa una simulación de varias alternativas modificando el porcentaje de financiamiento bancario para la inversión de \$200,000.00 que será canalizada hacia adquisición de activos fijos e incremento de capital de trabajo. De esta manera se podrá observar cual tipo de fuente de financiamiento o que combinación es más óptima para apoyar la inversión.



**Tabla No. 45: Financiamiento 100% Capital Propio**

<b>CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>				
<b>FUENTE</b>	<b>SALDO</b>	<b>% PARTIC</b>	<b>% COS. FIN</b>	<b>COS. POND</b>
Pasivo	-	0,00%	7,45%	0,00%
Patrimonio	200.000	100,00%	22,01%	22,01%
Total	200.000	1		22,01%

**Elaborado por:** Andrea Terán

**Tabla No. 46: Financiamiento 60% Préstamo Bancario 40% Capital Propio**

<b>CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>				
<b>FUENTE</b>	<b>SALDO</b>	<b>% PARTIC</b>	<b>% COS. FIN</b>	<b>COS. POND</b>
Pasivo	120.000	60,00%	7,45%	4,47%
Patrimonio	80.000	40,00%	22,01%	8,80%
Total	200.000	1		13,27%

**Elaborado por:** Andrea Terán

**Tabla No. 47: Financiamiento 80% Préstamo Bancario 20% Capital Propio**

<b>CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>				
<b>FUENTE</b>	<b>SALDO</b>	<b>% PARTIC</b>	<b>% COS. FIN</b>	<b>COS. POND</b>
Pasivo	160.000	80,00%	7,45%	5,96%
Patrimonio	40.000	20,00%	22,01%	4,40%
Total	200.000	1		10,36%

**Elaborado por:** Andrea Terán

**Tabla No. 48: Financiamiento 100% Préstamo Bancario**

<b>CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>				
<b>FUENTE</b>	<b>SALDO</b>	<b>% PARTIC</b>	<b>% COS. FIN</b>	<b>COS. POND</b>
Pasivo	200.000	100,00%	7,45%	7,45%
Patrimonio	-	0,00%	22,01%	0,00%
Total	200.000	1		7,45%

**Elaborado por:** Andrea Terán



SAFETYMAX deberá aceptar el proyecto siempre y cuando su tasa interna de rendimiento sea mayor que el costo de capital.

#### **4.3.8. DECISIONES DE INVERSION A LARGO PLAZO**

La Gerencia de SAFETYMAX está planeando invertir en activos de capital que le permitan mejorar su capacidad de comercialización, brindando un servicio más personalizado e incrementado el nivel de ventas. Este proyecto de inversión debe ser analizado y se debe determinar la factibilidad de mismo de tal manera que los resultados apoyen el objetivo de la empresa que es maximizar la riqueza de los propietarios.

##### **4.3.8.1. CREACIÓN DE LA PROPUESTA**

Inversión de \$200.000 para adquirir una oficina adicional.

##### **4.3.8.2. REVISIÓN Y ANÁLISIS**

Para determinar la validez económica de la propuesta se la revisó formalmente a través del siguiente proceso:

#### ***A) FLUJO DE EFECTIVO Y PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS DE CAPITAL***

Los beneficios esperados de la inversión se medirán por medio de las entradas de efectivo operativas, es decir, las ventas proyectadas que se fijaron en la Planificación de Entradas Tabla No. 29

Los beneficios que se esperan como resultado de la inversión se deben determinar después de impuestos, ya que la empresa no podrá hacer uso de ningún beneficio hasta que haya cumplido con las exigencias fiscales del gobierno. Estas exigencias dependen del ingreso gravable de la



empresa, por lo que es necesario deducir los impuestos antes de realizar comparaciones entre inversiones propuestas.

El cálculo básico requiere sumar los cargos que no son efectivo, deducidos como gastos en el estado de resultados de la empresa, a las utilidades netas después de impuestos. El cargo más frecuente que no se realiza en efectivo y que se registra en el estado de resultados es la depreciación.

Se utilizará flujos de efectivo relevantes generados, para evaluar si con aceptables. Los proyectos sobre los cuales SAFETYMAX desee incursionar, exhibirán patrones convencionales de flujo de efectivo.

Bajo esta concepción los flujos de efectivo convencionales generados para las distintas alternativas de financiamiento son los siguientes:



**Tabla No. 49: Flujo de Efectivo Financiamiento 100% Capital Propio**

<b>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Inicial	-200.000					
Préstamo Bancario	0					
Ingresos por Ventas		2.110.497	2.321.547	2.553.702	2.809.072	3.089.979
(-) Costos Variables Producción		1.721.317	1.892.061	2.081.267	2.289.394	2.518.333
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>389.181</b>	<b>429.486</b>	<b>472.435</b>	<b>519.678</b>	<b>571.646</b>
(-) Gastos fijos Administración y Ventas		173.080	183.856	197.143	210.588	223.135
(-) Intereses del Préstamo		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes depreciación</b>		<b>216.101</b>	<b>245.630</b>	<b>275.292</b>	<b>309.090</b>	<b>348.511</b>
(-) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Utilidad antes impuestos</b>		<b>207.576</b>	<b>237.105</b>	<b>266.767</b>	<b>300.565</b>	<b>339.986</b>
(-) Impuestos y participaciones (36.25%)		75.246	85.951	96.703	108.955	123.245
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		<b>132.329</b>	<b>151.154</b>	<b>170.064</b>	<b>191.610</b>	<b>216.741</b>
(+) Depreciación		8.525 0	8.525 0	8.525 0	8.525	8.525
<b>Flujo neto de operación</b>		<b>140.854</b>	<b>159.679</b>	<b>178.589</b>	<b>200.135</b>	<b>225.266</b>
(-) Pago de capital del Préstamo		0	0	0	0	0
(-) Capital de Trabajo		211.050	21.105	23.215	25.537	28.091
<b>Flujo neto</b>	<b>-200.000</b>	<b>-70.195</b>	<b>138.574</b>	<b>155.373</b>	<b>174.598</b>	<b>197.175</b>

Elaborado por: Andrea Terán

**Tabla No. 50: Evaluación de la Inversión Financiamiento 100% Capital Propio**

<b>EVALUACION DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>TMAR</b>	22,01%
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS VAN</b>	\$272.855,35
<b>TIR</b>	32,10%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,86

Elaborado por: Andrea Terán



**Tabla No. 51: Flujo de Efectivo Financiamiento 60% Préstamo Bancario 40%**

<b>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Inicial	-200.000					
Préstamo Bancario	120.000					
Ingresos por Ventas		2.110.497	2.321.547	2.553.702	2.809.072	3.089.979
(-) Costos Variables Producción		1.721.317	1.892.061	2.081.267	2.289.394	2.518.333
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>389.181</b>	<b>429.486</b>	<b>472.435</b>	<b>519.678</b>	<b>571.646</b>
(-) Gastos fijos Administración y Ventas		173.080	183.856	197.143	210.588	223.135
(-) Intereses del Préstamo		14.024	11.219	8.414	5.610	2.805
<b>Utilidad antes depreciación</b>		<b>202.076</b>	<b>234.411</b>	<b>266.877</b>	<b>303.480</b>	<b>345.706</b>
(-) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Utilidad antes impuestos</b>		<b>193.551</b>	<b>225.886</b>	<b>258.352</b>	<b>294.955</b>	<b>337.181</b>
(-) Impuestos y participaciones (36.25%)		70.162	81.884	93.653	106.921	122.228
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		<b>123.389</b>	<b>144.002</b>	<b>164.700</b>	<b>188.034</b>	<b>214.953</b>
(+) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Flujo neto de operación</b>		<b>131.914</b>	<b>152.527</b>	<b>173.225</b>	<b>196.559</b>	<b>223.478</b>
(-) Pago de capital del Préstamo		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
(-) Capital de Trabajo		211.050	21.105	23.215	25.537	28.091
<b>Flujo neto</b>	<b>-80.000</b>	<b>-103.136</b>	<b>107.422</b>	<b>126.009</b>	<b>147.022</b>	<b>171.387</b>

Elaborado por: Andrea Terán

**Tabla No. 52: Evaluación de la Inversión Financiamiento 60% Préstamo Bancario 40%**

<b>EVALUACION DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>TMAR</b>	13,27%
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS VAN</b>	\$260.592,13
<b>TIR</b>	45,45%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,66

Elaborado por: Andrea Terán



**Tabla No. 53: Flujo de Efectivo Financiamiento 80% Préstamo Bancario 20% Capital Propio**

<b>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Inicial	-200.000					
Préstamo Bancario	160.000					
Ingresos por Ventas		2.110.497	2.321.547	2.553.702	2.809.072	3.089.979
(-) Costos Variables Producción		1.721.317	1.892.061	2.081.267	2.289.394	2.518.333
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>389.181</b>	<b>429.486</b>	<b>472.435</b>	<b>519.678</b>	<b>571.646</b>
(-) Gastos fijos Administración y Ventas		173.080	183.856	197.143	210.588	223.135
(-) Intereses del Préstamo		18.699	14.959	11.219	7.480	3.740
<b>Utilidad antes depreciación</b>		<b>197.402</b>	<b>230.671</b>	<b>264.072</b>	<b>301.610</b>	<b>344.771</b>
(-) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Utilidad antes impuestos</b>		<b>188.877</b>	<b>222.146</b>	<b>255.547</b>	<b>293.085</b>	<b>336.246</b>
(-) Impuestos y participaciones (36.25%)		68.468	80.528	92.636	106.243	121.889
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		<b>120.409</b>	<b>141.618</b>	<b>162.911</b>	<b>186.842</b>	<b>214.357</b>
(+) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Flujo neto de operación</b>		<b>128.934</b>	<b>150.143</b>	<b>171.436</b>	<b>195.367</b>	<b>222.882</b>
(-) Pago de capital del Préstamo		32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
(-) Capital de Trabajo		211.050	21.105	23.215	25.537	28.091
<b>Flujo neto</b>	<b>-40.000</b>	<b>-114.116</b>	<b>97.038</b>	<b>116.221</b>	<b>137.830</b>	<b>162.791</b>

Elaborado por: Andrea Terán

**Tabla No. 54: Evaluación de la Inversión Financiamiento 80% Préstamo Bancario 20% Capital Propio**

<b>EVALUACION DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>TMAR</b>	10,36%
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS</b>	\$255.084,12
<b>VAN</b>	\$215.084,12
<b>TIR</b>	55,03%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,57

Elaborado por: Andrea Terán



**Tabla No. 55: Flujo de Efectivo Financiamiento 100% Préstamo Bancario**

<b>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Inicial	-200.000					
Préstamo Bancario	200.000					
Ingresos por Ventas		2.110.497	2.321.547	2.553.702	2.809.072	3.089.979
(-) Costos Variables Producción		1.721.317	1.892.061	2.081.267	2.289.394	2.518.333
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>389.181</b>	<b>429.486</b>	<b>472.435</b>	<b>519.678</b>	<b>571.646</b>
(-) Gastos fijos Administración y Ventas		173.080	183.856	197.143	210.588	223.135
(-) Intereses del Préstamo		23.374	18.699	14.024	9.349	4.675
<b>Utilidad antes depreciación</b>		<b>192.727</b>	<b>226.931</b>	<b>261.268</b>	<b>299.741</b>	<b>343.836</b>
(-) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Utilidad antes impuestos</b>		<b>184.202</b>	<b>218.406</b>	<b>252.743</b>	<b>291.216</b>	<b>335.311</b>
(-) Impuestos y participaciones (36.25%)		66.773	79.172	91.619	105.566	121.550
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		<b>117.429</b>	<b>139.234</b>	<b>161.123</b>	<b>185.650</b>	<b>213.761</b>
(+) Depreciación		8.525	8.525	8.525	8.525	8.525
<b>Flujo neto de operación</b>		<b>125.954</b>	<b>147.759</b>	<b>169.648</b>	<b>194.175</b>	<b>222.286</b>
(-) Pago de capital del Préstamo		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
(-) Capital de Trabajo		211.050	21.105	23.215	25.537	28.091
<b>Flujo neto</b>	<b>0</b>	<b>-125.096</b>	<b>86.654</b>	<b>106.433</b>	<b>128.638</b>	<b>154.195</b>

Elaborado por: Andrea Terán

**Tabla No. 56: Evaluación de la Inversión Financiamiento 100% Préstamo Bancario**

<b>EVALUACION DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>TMAR</b>	7,45%
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS VAN</b>	\$248.581,44
<b>TIR</b>	74,74%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,47

Elaborado por: Andrea Terán



**B) TOMA DE DECISIONES.**

Una vez que se obtuvieron los flujos convencionales de la inversión bajo diferentes alternativas, se evalúan bajo las técnicas más populares de preparación de presupuestos de capital: el período de recuperación, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

**1. Período de Recuperación**

El período de recuperación máximo aceptable es de 5 años. En tal efecto si el período de recuperación es menor que el máximo aceptable; aceptar el proyecto.

**2. Valor Actual Neto**

Si el VAN es mayor de \$0, SAFETYMAX ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Dicha acción incrementará el valor de la empresa en el mercado, y por lo tanto la riqueza de los propietarios.

**3. Tasa Interna de Rendimiento**

Si la TIR es mayor que el costo de capital, aceptar el proyecto; Si la TIR es menor que el costo de capital, rechazar el proyecto.

**Tabla No. 57: Evaluación de la Inversión bajo diferentes alternativas**

	<b>100% CAPITAL PROPIO</b>	<b>60% PREST.; 40% CAP. PROPIO</b>	<b>80% PREST.20% CAP. PROPIO</b>	<b>100% PREST. BANCARIO</b>
<b>TMAR</b>	22,01%	13,27%	10,36%	7,45%
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS</b>	272.855	260.592	255.084	248.581
<b>VAN</b>	72.855	180.592	215.084	248.581
<b>TIR</b>	32,10%	45,45%	55,03%	74,74%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,86	2,66	2,57	2,47

**Elaborado por:** Andrea Terán



**Tabla No. 58: Rendimiento sobre Activos bajo diferentes alternativas.**

<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>	<b>100% CAPITAL PROPIO</b>	<b>60% PREST.; 40% CAP. PROPIO</b>	<b>80% PREST. 20% CAP. PROPIO</b>	<b>100% PREST. BANCARIO</b>
UTILIDAD OPERATIVA ACTIVO TOTAL	17,64%	14,76%	13,93%	13,15%

**Elaborado por:** Andrea Terán

Según el análisis de los resultados obtenidos podemos determinar que cualquiera de las alternativas propuestas implican rendimientos aceptables, pues exceden al costo del capital, y todo aquel proyecto de inversión que este bajo estos parámetros es aceptable, sin embargo es conveniente analizar cada una de las alternativas definiendo las ventajas o desventajas que involucra cada una de ellas.

**Alternativa 1: 100% Capital Propio**

Este tipo de financiamiento no es conveniente para SAFETYMAX pues implica que la compañía tendrá que usar sus recursos propios para financiar el proyecto, efectuando desembolsos de alta cuantía que afectarán a la liquidez y dejarán sin capital de trabajo necesario para el desarrollo normal de sus operaciones, razón por la cual la primera alternativa no tiene validez económica.

**Alternativa 2: 60% Préstamo Bancario, 40% Capital Propio**

Este tipo de combinación de financiamiento tampoco es la óptima para la empresa, aunque los rendimientos de la inversión que presenta el modelo bajo esta alternativa sean favorables, afecta como en el caso anterior a la liquidez y el capital de trabajo, estos dos componentes son de vital importancia para operar sin complicaciones.



### **Alternativa 3: 80% Préstamo Bancario, 20% Capital Propio**

Al analizar esta alternativa se determina que la empresa esta estructurada para adquirir un mayor apalancamiento financiero, esta opción en el modelo garantiza mayores rendimientos que las dos opciones analizadas anteriormente.

El VAN es superior a cero, la TIR es superior al costo de capital, el rendimiento de activos es del 13,93% y de acuerdo a la propuesta general que indica que siempre que el rendimiento sobre los activos exceda el costo de la deuda que en el modelo planteado es de 7,45%, el apalancamiento será favorable, si bien esta propuesta implica un mayor riesgo también garantiza una mayor rentabilidad respecto de las otras alternativas.

Los indicadores de liquidez que se obtienen bajo esta opción de financiamiento proyectan estabilidad, se ajustan a los indicadores meta planteados anteriormente, garantizando óptimos niveles rentabilidad. El capital de trabajo incrementará y permitirá desarrollar las actividades con normalidad.

En teoría un apalancamiento financiero superior al 80% traerá mayores rendimientos, pero en la práctica es necesario contribuir con una proporción de capital propio para el financiamiento, por lo tanto se sugiere esta alternativa como la opción más acertada para SAFETYMAX.

### **Alternativa 4: 100% Préstamo Bancario**

El hecho de que todos los parámetros de aceptación sean favorables, no hace más atractiva a esta opción de financiamiento, pues como se indicó en la alternativa anterior siempre es conveniente contribuir con recursos propios para diversificar el riesgo y adicionalmente porque en el Ecuador



ninguna entidad bancaria costea el 100% de un proyecto, usualmente solicitan una porción de capital propio.

- C) EJECUCIÓN:** Una vez aprobada la propuesta y suministrado el financiamiento, comienza la etapa de ejecución, la misma que deberá seguir los parámetros que se establecieron en el Plan Operativo.
- D) SEGUIMIENTO:** Se vigilarán los resultados durante la etapa operativa. se compararán los costos y los beneficios reales con los esperados. Cuando el resultado real se desvíe de los resultados del proyecto, es necesario llevar a cabo acciones que reduzcan los costos y mejoren beneficios.



## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

1. Mediante al elaboración de este trabajo se encontró una herramienta aplicable para realizar planes financieros en la empresa SAFETYMAX CÍA. LTDA., que permita cumplir con el objetivo principal de la administración financiera que es “*Maximizar la riqueza de los propietarios*”. A través de un análisis referente a direccionamiento estratégico, áreas funcionales y situación financiera se propone un modelo de planificación financiera que se ajusta a la realidad de la compañía, tomando en consideración su perfil competitivo, el mercado en el que se desarrolla, el riesgo del negocio y otros factores que determinan el éxito de la compañía, permitiendo que este modelo sea una herramienta viable y aceptable para la toma de decisiones referentes a inversión y financiamiento.
2. Todo plan financiero parte del desarrollo de la planificación estratégica, el presente trabajo no tiene como objetivo primordial el diseño estratégico, sin embargo se propone un modelo para definir claramente los objetivos y estrategias del negocio, permitiendo así la estructuración de Políticas de Gestión para orientar el trabajo del personal hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus actividades. Este modelo aporta con técnicas para diseñar estrategias que estarán orientadas a alcanzar los objetivos planteados, a perfeccionar áreas donde se encuentre debilidades y optimizar la gestión financiera de la empresa, con el fin de mejorar los resultados existentes.



3. Para la ejecución de la planificación operativa, se ha propuesto una herramienta que permita obtener una estructura organizacional definida que aproveche todos los recursos disponibles en especial el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la empresa en el tiempo.
  
4. El modelo de Planificación Financiera para SAFETYMAX permitirá un desarrollo organizacional óptimo que responda a la evolución de sus operaciones, a la optimización del uso de sus recursos y al mejoramiento de los resultados.



## 5.2. RECOMENDACIONES

1. La aplicación del Modelo de Planificación Financiera permitirá a la dirección de la empresa tomar decisiones acertadas con el objetivo de maximizar la riqueza de los propietarios, por lo tanto se recomienda poner en práctica esta herramienta que ha sido diseñada tomando en consideración la complejidad y dinámica de los mercados actuales, el riesgo del negocio y todas las variables que intervienen, para a través de un análisis integral verificar si el emprendimiento es o no factible.
2. El Modelo de Planificación Financiera que se ha propuesto, requiere que el usuario especifique algunos supuestos acerca del futuro. Basándose en estos supuestos, el modelo genera valores predictivos en relación con un elevado número de variables adicionales. Por lo tanto es importante indicar que la empresa debe tener en cuenta que la elaboración de estos supuestos no es una simple proyección, debe basarse en el análisis profundo de factores internos y externos con el fin de que los planes se ajusten a la realidad de la empresa.
3. Es importante realizar un seguimiento a la planificación financiera que se ha elaborado, deberán vigilarse los resultados durante la etapa operativa, efectuando una comparación de los costos y los beneficios reales con los esperados, cuando el resultado real se desvíe de los resultados de los planes, es necesario llevar a cabo acciones que reduzcan los costos y mejoren beneficios.
4. En el proceso de elaboración de la Planificación Financiera se deberá involucrar al personal más representativo de cada área que estén identificadas con el progreso de la empresa, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas plasmados en los planes.



## BIBLIOGRAFÍA

- GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control. Sexta edición, 2005, Editorial Pearson.
- J. FRED WESTON; Manual de Administración Financiera; Tomo 3. Séptima edición. Editorial Interamericana. México.
- LAWRENCE J. GITMAN; Principios de administración financiera; octava edición, 2000, Editorial Pearson.
- MARÍN & KETELHOHN; Inversiones Estratégicas, Cuarta edición, 1991, San José–Costa Rica
- ROSS, WESTERFIELD Y JORDAN; Fundamentos de Finanzas Corporativas; Quinta edición, 2001, Editorial Mc Graw Hill. México.
- <http://www.monografias.com/trabajos38/costo-de-capital/costo-de-capital.shtml>
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/administracion\\_financiera-tecnicas\\_del\\_presupuesto\\_del\\_capital/13153-13](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-tecnicas_del_presupuesto_del_capital/13153-13)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/ges.htm>
- <http://co.vlex.com/vid/gestion-financiera-corto-plazo-58068981>
- [http://html.gestiopolis.com/razones-financieras\\_1.html](http://html.gestiopolis.com/razones-financieras_1.html)
- [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_presupuesto\\_en\\_una\\_perspectiva\\_estrategicapresupuestos\\_financieros/13271-7](http://www.wikilearning.com/monografia/el_presupuesto_en_una_perspectiva_estrategicapresupuestos_financieros/13271-7)