



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA
MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, LIQUIDEZ Y
ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA “GRUPO
GRANDES ROMÁN CIA. LTDA” UBICADA EN LA CIUDAD
DE QUITO”**

MARÍA AUGUSTA SALAZAR GRANDES

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

**INGENIERO FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR
PÚBLICO - AUDITOR**

DIRECTOR: ECO. GALO SORIA

CODIRECTOR: ECO. GALO ACOSTA

AÑO 2010

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARÍA AUGUSTA SALAZAR GRANDES

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, LIQUIDEZ Y ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA “GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolqui, 25 de Febrero del 2009

María Augusta Salazar Grandes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO- AUDITOR

CERTIFICADO

Eco. Galo Soria y Eco. Galo Acosta

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Ingeniero Finanzas y Auditoría, Contador Público - Auditor realizado por María Augusta Salazar Grandes, 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 tres documentos empastados y tres discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Augusta Salazar Grandes que lo entregue a Dr. Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, 25 de Febrero del 2009

Eco. Galo Soria
DIRECTOR

Eco. Galo Acosta
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO- AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, María Augusta Salazar Grandes

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo del Diseño de Estrategias Financieras para mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., ubicada en la ciudad de Quito, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 25 de Febrero del 2009

María Augusta Salazar Grandes

DEDICATORIA

Al culminar con esta etapa muy importante de mi vida, quiero dar gracias, a mi Padre Celestial por colmarme de bendiciones y alegrías; y a las personas que han hecho posible que alcanzara esta meta.

Por tal, dedico a mis queridos Padres César y Martha, por ser las personas que iluminan mi vida, por regalarme su infinito amor y paciencia, por enseñarme a ser una persona de bien y estar siempre de manera incondicional.

A mis hermanos: Mayra – Stalin y Cynthia, por ser mis mejores amigos y estar siempre preocupándose por mi bienestar.

A mis queridas sobrinas Abigail y Valeria por ser el complemento de mi vida.

A todos mis amigos incondicionales por haber compartido muchas anécdotas y estar siempre en los buenos y malos momentos.

GRACIAS

María Augusta

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos, a las Autoridades de la Escuela Politécnica del Ejército, a los maestros del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, por darme la oportunidad de formarme como profesional y hacer realidad una de las metas primordiales de mi vida.

Un especial reconocimiento al Economista Galo Soria Director de mi proyecto de Tesis y al Economista Galo Acosta Codirector del presente Trabajo de Investigación, quienes con su gran profesionalismo, generosidad y sobre todo paciencia, pudieron guiarme correctamente para la elaboración de mi Proyecto de Tesis.

Al Ingeniero Luis Eduardo Grandes Román, principal accionista de la Empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., y a sus colaboradores, por haberme facilitado la información pertinente que fue de mucha ayuda para la realización del presente Proyecto.

María Augusta

INDICE DE CONTENIDOS

	Págs.	
Resumen	1	
Summary	3	
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS:		
1.1	Introducción	5
1.2	Factores Políticos	5
1.3	Factores Económicos	10
1.4	Evolución de la Economía	10
1.4.1	Evolución del Sector Agropecuario	10
1.4.2	Importancia del Sector Agropecuario en la Economía	13
1.5	Necesidades del Sector Agropecuario	14
1.5.1	Financiamiento del Sector Agropecuario	15
1.5.2	Adquisición de nueva tecnología	17
1.5.3	Mecanización	17
1.5.4	Insumos y Fertilizantes	19
1.5.5	Asistencia Técnica	21
1.5.6	Plan de reactivación Productiva	23
1.6	Conclusión	25

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA:

2.1	Reseña Histórica y Base Legal	27
2.2	Actividad de la Empresa	28
2.3	Análisis de Generación del Producto	29
2.3.1	Productos que comercializa	29
2.3.2	Adquisición del producto	29
2.3.3	Atributos de los productos en base a las necesidades de los clientes	31
2.3.4	Proveedores	31
2.3.5	Plazos de pago	34
2.4	Financiamiento a los clientes	34
2.5	Proceso de comercialización	35
2.5.1	Directamente	36
2.5.2	Intermediarios	36
2.5.3	Evaluación del desempeño de intermediarios	37
2.5.3.1	Confiabilidad	37
2.6	Análisis de los recursos administrativos	38
2.6.1	Estructura Posicional	38
2.6.2	Sistema de Información	40
2.6.3	Desarrollo Organizacional	41
2.6.4	Calidad de la Gestión Administrativa	41
2.5.6	Cumplimiento de objetivos	42
2.5.7	Motivación y manejo de comportamiento	42

2.7	Análisis de los recursos humanos	43
2.7.1	Estructura y características principales	43
2.8	Análisis Financiero	45
2.8.1	Informe Financiero	47
2.8.1.1	Resultados Operacionales	48
2.8.1.2	Resultados Balance General	52
2.8.1.3	Pasivos	57
2.8.1.4	Patrimonio	58
2.8.2	Indicadores	60
2.9	Conclusión	69

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO:

3.1	Proceso de Administración	73
3.1.1	Planeación	74
3.1.2	Organización	75
3.1.3	Dirección	75
3.1.4	Control	76
3.2	Gestión Financiera	76
3.2.1	Finanzas	76
3.2.2	Gestión Financiera a corto plazo	77
3.2.2.1	Capital de trabajo y administración de los activos corrientes	77
3.2.2.2	Administración de los Pasivos corrientes	86

3.2.2.3	Planificación del efectivo	89
3.2.3	Gestión Financiera a largo plazo	95
3.2.3.1	Flujos de efectivo del presupuesto de capital	95
3.2.3.2	Técnicas del presupuesto de capital	100
3.2.3.3	El costo de capital	101
3.2.3.4	Apalancamiento y estructura de capital	103
3.3	Proceso de planificación estratégica	109
3.3.1	Plan operativo	111
3.3.2	Plan de negocios	113
3.3.3	Dirección Estratégica	113
3.3.3.1	Etapas de la dirección Estratégica	114
3.3.4	Estrategias Financieras	117
3.3.5	Importancia de las estrategias financieras	119
3.3.6	Tipo de estrategias	120

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

4.1	Planteamiento de las estrategias financieras	137
4.2	Estados Financieros	138
4.2.1	Estados de Pérdidas y Ganancias	138
4.2.2	Balance General	140
4.3	Presupuestos	142
4.3.1	Presupuestos de ventas	142
4.3.2	Presupuestos de gastos	144

4.4	Método para realizar los presupuestos	146
4.4.1	Estado de Resultados	149
4.4.2	Balance General	152
4.5	Estrategias Financieras	155
4.5.1	Rentabilidad, Liquidez y estructura Financiera	155
4.6	Motivo de las Estrategias	159
4.6.1	Primer Escenario	159
4.6.2	Segundo Escenario	159
4.6.3	Tercer Escenario	160
4.6.4	Cuarto Escenario	160
4.6.5	Quinto Escenario	161

CAPÍTULO 5: RESULTADOS ESPERADOS DE LOS ESCENARIOS ALTERNATIVOS

5.1	Efecto del diseño de las estrategias financieras	163
5.2	Aplicación de la estrategia del primer escenario	164
5.2.1	Estado de Resultados	164
5.2.2	Balance General	166
5.2.3	Indicadores	170
5.2.4	Método Du – Pont	172
5.3	Aplicación de la estrategia del segundo escenario	173
5.3.1	Estado de Resultados	173
5.3.2	Balance General	175

5.3.3	Indicadores	179
5.3.4	Método Du – Pont	181
5.4	Aplicación de la estrategia del tercer escenario	182
5.4.1	Estado de Resultados	182
5.4.2	Balance General	184
5.4.3	Indicadores	189
5.4.4	Método Du – Pont	191
5.5	Aplicación de la estrategia del cuarto escenario	192
5.5.1	Estado de Resultados	192
5.5.2	Balance General	194
5.5.3	Indicadores	199
5.5.4	Método Du – Pont	201
5.6	Aplicación de la estrategia del quinto escenario	202
5.6.1	Estado de Resultados	202
5.6.2	Balance General	204
5.6.3	Indicadores	209
5.6.4	Método Du – Pont	211
5.7	Escenario óptimo	213

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones	216
6.2	Recomendaciones	220
	Bibliografía	221

INDICE DE TABLAS

		Págs.
1	Estructura de Capital Social	27
2	Proveedores	32
3	Ventas Grupo Grandes	33
4	Pago de Clientes	35
5	Estado de Resultados – Análisis Horizontal	49
6	Estado de Resultados – Análisis Vertical	51
7	Balance General - Análisis Vertical	53
8	Balance General	55
9	Activo Exigible	56
10	Balance General – Análisis Horizontal	57
11	Balance General – Análisis Vertical	59
12	Indicadores Financieros	61
13	Indicadores período 2007- 2009	63
14	Efectos del cambio de las razones entre las utilidades y el riesgo	80
15	Estados de Resultados	139

16	Balances Generales	141
17	Proyección de Ventas por Líneas 2010	143
18	Presupuestos – Gastos Operacionales	146
19	Estado de Resultados – Presupuestado	151
20	Balance General – Presupuestado	153
21	Resumen de los datos de las estrategias	162
22	Estado de Resultados – Primer Escenario	165
23	Balance General – Primer Escenario	167
24	Indicadores – Primer Escenario	170
25	Estado de Resultados – Segundo Escenario	174
26	Balance General – Segundo Escenario	176
27	Indicadores – Segundo Escenario	179
28	Estado de Resultados – Tercer Escenario	183
29	Balance General – Tercer Escenario	185
30	Indicadores – Tercer Escenario	189
31	Estado de Resultados – Cuarto Escenario	193
32	Balance General – Cuarto Escenario	195
33	Indicadores – Cuarto Escenario	199
34	Estado de Resultados – Quinto Escenario	203
35	Balance General – Quinto Escenario	205
36	Indicadores – Quinto Escenario	209
37	Indicadores – Escenarios	213

INDICE DE GRÁFICOS

		Págs.
1	Productores Agropecuarios con acceso a crédito	16
2	Uso con maquinaria (porcentaje)	19
3	Asistencia Técnica	22
4	Organigrama Estructural	39
5	Método Du – Pont - Fórmulas	64
6	Método Du – Pont - período (2007 - 2009)	65
7	Proceso Administrativo	74
8	Método Du – Pont (Primer Escenario)	172
9	Método Du – Pont (Segundo Escenario)	181
10	Método Du – Pont (Tercer Escenario)	191
11	Método Du – Pont (Cuarto Escenario)	201
12	Método Du – Pont (Quinto Escenario)	211

RESUMEN

A medida que las empresas crecen en el nivel de ventas, requieren de mayores requerimientos para cumplir con las exigencias del rubro inventarios, conllevando a aumentar los costos de comercialización; que en su conjunto son determinantes para los márgenes financieros de la entidad.

Originando, la necesidad de buscar nuevos instrumentos financieros como la aplicación de las estrategias financieras que ayuden a bajar sus costos, manejar adecuadamente la liquidez, rentabilidad y así lograr una buena estructura financiera de la organización.

Grupo Grandes Román CIA. LTDA., se dedica a la importación y comercialización de insumos, fertilizantes y otros productos de nutrición vegetal para el sector agrícola y veterinario desde la ciudad de Quito hacia todo el Ecuador, excepto la Provincia de Galápagos.

Cabe mencionar, que la compañía ha presentado problemas sistemáticos de liquidez, donde se procedió a realizar un análisis financiero del período 2007 – 2009, mostrando que posee una deficiencia operativa lo que refleja en los niveles de rentabilidad, liquidez y apalancamiento de la empresa, debido a que no posee de un modelo de Gestión Financiero Estratégico,

El objetivo general del Proyecto, es desarrollar un Modelo de Gestión Financiera, a través de la aplicación de estrategias financieras con la finalidad de mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera de la empresa.

Para el efecto, se diseñó escenarios alternativos, mediante diferentes estrategias, atacando principalmente a los niveles de venta, costo de venta, cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar, con la finalidad de conocer los efectos de cada uno de los escenarios.

Al aplicar cada una de los escenarios refleja que, absolutamente todos demuestran que la empresa podría obtener resultados favorables sin embargo el mejor modelo es el escenario quinto el cual se incrementó el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., de \$ 5,0 a \$ 7,1 millones de dólares, como también mejorar los ratios de cuentas por cobrar que equivale a 70 días y los ratios de inventario que es de 65 días de acuerdo al escenario anterior, además se plantea como alternativa, una mejor negociación de proveedores o búsqueda de nuevos que permitan reducir el costo de ventas al 60% y los costos operativos del 15,1% al 14,3% de las ventas, originando un mayor índice del ROE, produciendo mayor rentabilidad para los accionistas siendo este del 126%, la reunión de tales estrategias facilitan al logro del objetivo del proyecto de tesis, incidiendo al crecimiento de la empresa y mejorando el valor de la misma.

SUMMARY

Nowadays the main aims as companies is to grow to a higher level of sales, they need to get the best , leading to increased marketing costs, which together are key to the entity's financial margins.

Originating, the need to seek new financial instruments such as the implementation of financial strategies that help lower costs, adequately manage liquidity, profitability and thus achieve a sound financial structure of the organization.

“Grupo Grandes Román CIA. LTDA.”, is dedicated to the import and marketing of inputs, fertilizer and plant nutrition products for agriculture and veterinary from Quito Ecuador to all except the Province of Galápagos.

It is worth mentioning that the company has introduced systematic problems of liquidity, where he proceeded to conduct a financial analysis of the period 2007 - 2009, showing that it has an operational deficiencies as reflected in the levels of profitability, liquidity and leverage of the company due they do not have a Strategic Financial Management Model.

The overall objective of the Project is to develop a Financial Management Model, through the implementation of financial strategies with the aim of improving levels of profitability, liquidity and financial structure of the company.

So, I designed alternative scenarios, using different strategies, mainly by attacking the level of sales, cost of sales, accounts receivable, inventory and accounts payable, in order to determine the effects of each of the scenarios.

In applying each one of the scenarios, it shows that, absolutely all that the company could obtain favorable results, however, the best model is the fifth stage which increased the level of Group net sales of “Grupo Grandes Roman CIA. LTDA.”, From \$ 5.0 to \$ 7.1 billion, as improve accounts receivable ratios equivalent to 70 days and inventory ratios of 65 days according to the previous scenario, also arises as alternatively, a better negotiating or finding new suppliers to reduce the cost of sales to 60% and operating costs from 15.1% to 14.3% of sales, resulting in a higher rate of ROE, leading to higher profitability to shareholders this being 126%, the collection of such strategies facilitate the achievement of the objective of the thesis project, affecting the growth of the company and improving the value of it.

CAPITULO 1

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS

1.1. INTRODUCCIÓN

Grupo Grandes CIA. LTDA., es una empresa que está vinculada directamente con su enfoque comercial a estimular la productividad del Sector Agropecuario a través de la oferta, a los diferentes productos del Sector Agropecuario de insumos, fertilizantes, fungicidas, plaguicidas, etc.

Consecuentemente su entorno macroeconómico estará ligado directamente a la situación del sector, a las perspectivas de su evolución, exigencias y necesidades.

Por lo expuesto, a continuación se presenta un breve análisis de la situación del Sector Agropecuario, en el contexto macroeconómico del país con el propósito de determinar el macroambiente, en donde está operando la empresa Grupo Grandes CIA. LTDA.

1.2. FACTORES POLÍTICOS

El sector agropecuario tradicionalmente ha estado ligado al comercio exterior, aun mas cuando en el contexto actual y futuro está caracterizado por condiciones de mayor competencia internacional. En Ecuador, tanto en el proceso de apertura al comercio mundial, la voluntad manifestada por las autoridades económicas y las políticas de participar en los foros

multilaterales de negociación, servirán de gran ayuda para enfrentarse a los nuevos desafíos.

A inicios de octubre de 2003, Ecuador expresó formalmente, su interés para iniciar un proceso de negociaciones mediante el acuerdo de Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, a fin de que el comercio de bienes y servicios se realice de forma eficiente y eficaz, acorde con los objetivos de desarrollo sostenible de la economía, y bajo un marco jurídico estable y transparente, en el que los países involucrados, acordaban sus preferencias arancelarias mutuas o reglas de juego para el intercambio comercial entre ambas naciones, en las siguientes áreas: ¹⁰

1. Acceso a Mercados
2. Agricultura
3. Servicios
4. Inversiones
5. Propiedad Intelectual
6. Política de Competencia
7. Compras Gubernamentales
8. Solución de Diferencias
9. Temas Laborales

¹⁰ http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/Ing%20Rizzo/comercio%20exterior/tratado_comercio_ecu.htm

10. Temas Ambientales

11. Defensa Comercial (Salvaguardias, Antidumping y Subvenciones)

12. Régimen de Origen

13. Normas Técnicas

14. Medidas Sanitarias y Fitosanitarias

No obstante muchos agentes económicos, especialmente en el Sector Agropecuario tradicional (no agro exportadores) que abarcaba a la gran mayoría de productores, así como diferentes agentes políticos en ese entonces del período (2003-2005), estaban en contra de la firma de Tratado de Libre Comercio (TLC), debido a que específicamente este Sector no tenía la capacidad de competir con sus similares de Estados Unidos, ya que poseían altos costos operativos, baja productividad, elevados costos de insumos y mecanización, y la falta de servicios públicos de apoyo, por lo que, no se llegó a un acuerdo que permita compensar, el impacto significativo para este sector de la economía y consecuentemente no se llegó a un acuerdo lo que provocó la suspensión de las negociaciones. Posteriormente con el advenimiento del Gobierno del Eco. Rafael Correa definitivamente marcó la posición oficial del país de no firmar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y en su defecto ha insistido en la extensión de las preferencias arancelarias establecidas en la ATPDEA, que es un programa de comercio unilateral, promovido con Estados Unidos para impulsar el desarrollo económico a través de iniciativas del sector privado en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, afectados por la droga donde aspiran estimular la inversión para diversificar la oferta exportable de los productos andinos con preferencias

arancelarias beneficiando a varios sectores como el sector agrícola, y con ello promover eficientemente, un mayor acceso al mercado estadounidense donde tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre del 2009, actualmente se está planteando la ampliación.

Por otro lado, el sector agropecuario ha sido el escenario de agudos conflictos (especialmente relacionados con la lucha por la tierra y con las demandas territoriales de las nacionalidades amazónicas) y en el espacio, en el que se han construido identidades colectivas diversas, donde han emergido actores que han logrado una presencia política de relevancia nacional (organizaciones y movimientos campesinos e indígenas).¹¹

Prueba de ello recientemente el Presidente de la República, Rafael Correa tuvo problemas con los indígenas, existiendo un levantamiento a nivel nacional a consecuencia de la Ley de Aguas, en donde el Presidente, llamó a dialogar para llegar a un mutuo acuerdo donde concluyeron conformar una Comisión Mixta para construir los consensos en torno a la Ley de Aguas en base a los dos proyectos en discusión de la Asamblea Nacional: el presentado por el Ejecutivo y el presentado por las organizaciones indígenas. Esta discusión se realizará dentro de la respectiva Comisión Legislativa de la Asamblea Nacional y se recomendará que la presida el Titular de la Asamblea.¹²

Igualmente en el Sector Agropecuario, han ido proliferando una serie de organismos campesinos, que conforme se han ido desarrollando han subido el nivel de exigencias y expectativas lo que ha sido determinante para la fijación de las políticas agropecuarias, cuyas expectativas se han reflejado en programas de apoyo a la producción a través del

¹¹ <http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/CNA%20ECUADOR%20ANALISIS%201B.pdf>

¹² http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=6363:concluye-movilizacion-de-la-conaie-tras-acuerdo-con-el-gobierno&catid=1:actualidad

financiamiento de actividades agropecuarias con tasas subsidiadas en niveles muy importantes; así como también la compra por parte del Estado de productos agrícolas (arroz, maíz, soya) a fin de estabilizar precios y garantizar los niveles de sustentación a los productores, la entrega gratuita de urea y otros fertilizantes; acciones que tuvieron su gran impacto político y que fueron determinantes para los sucesivos triunfos electorales del actual gobierno.

El actual marco político agropecuario; tiene como objetivo el fortalecimiento de la institucionalidad del sector público y privado, el desarrollo de la agroindustria, mercados, sistemas de comercialización internos y externos, además conocer la normativa y sistemas de sanidad e inocuidad agropecuaria, el financiamiento, inversión y uso de seguros para el sector agropecuario, etc., que permitirán la inserción en mercados nacionales e internacionales; asegurando a su vez la sustentabilidad del rico patrimonio natural del país, procurando la igualdad de oportunidades para todos los agricultores y contando con instituciones sólidas, transparentes y eficientes públicas, privadas y gremiales que dan seguridad y confianza a los sectores productivos ecuatorianos.

A su vez se debe desarrollar estrategias como la zonificación agraria, reactivación del sector productivo con visión de mercado junto a la priorización de cultivos, la diversificación de exportaciones, disminución de costos de producción, fortalecimientos institucionales, recuperación de competencias del sector público agropecuario y la provisión de servicios complementarios como la investigación, capacitación, transferencia de tecnología, riesgo, agroindustria, crédito, comercialización entre otras; para conseguir el desarrollo sostenible del Ecuador con justicia social y libertad, re posicionando al Estado como planificador, regulador y promotor de la economía en armonía con el sector privado.

1.3. FACTORES ECONÓMICOS

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales, culturales y económicas.

Sobre este particular merece descartar lo siguiente:

1.4. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA

1.4.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO

Durante el periodo agro exportador el sector primario conservaba todavía rasgos del colonialismo y a nivel general la población en su mayoría se encontraba en el área rural; los de la Costa dedicados a la producción de cacao, café, tagua, caucho y cueros; en la Sierra los latifundios donde antes existían los grandes rebaños de ovejas que proveían de materia prima a los prósperos obrajes del siglo XVII estaban siendo explotados agrícolamente sin apremio alguno. Además existía una mano de obra abundante y barata que se utilizaba bajo la modalidad de concertaje y otros sistemas que sobrevivían aún hasta el gobierno de Alfaro.

Es en este periodo cuando se produce la migración serrana hacia la costa atraída por la demanda de mano de obra que exigía el único sector en expansión. Luego se llevó a cabo varias reformas alfaristas como la separación de la Iglesia del Estado en la que se redacta la Ley de Nacionalización de los Bienes de Manos Muertas, hecho que se

constituye en el fermento del cambio, medida que transforma y expande la modesta economía de entonces.

Posteriormente el sector agrícola se vio afectado severamente, por la primera guerra mundial, la gran depresión de los años 30, y la inestabilidad política que ocurre en esta época en la que cae dramáticamente el aporte del sector al PIB.

En sí, el periodo agro exportador se caracteriza por ser una etapa eminentemente dedicada a la agricultura, que a pesar de su denominación sería lógico pensar que debió haber tenido un gran desarrollo y apoyo el sector agrícola; pero ocurrió lo contrario salvo los periodos en los que las exportaciones de cacao y banano estuvieron en auge.

Durante la segunda guerra mundial el arroz, la balsa, y otros productos se exportaron en bajas cantidades, pero ayudaron a salir de la gran parálisis que se encontraba la economía ecuatoriana; hecho que contribuyó a la ampliación y desarrollo del sector; luego en la post guerra hace su presencia el banano, producto que vuelve a modificar la frontera agrícola y en lo principal introduce a las pequeñas y medianas fincas de la costa al comercio internacional y al sector dentro de las relaciones capitalistas modernas, al incorporar el trabajo asalariado al agro, fenómeno que hasta entonces en el campo no era utilizado. Con el banano aparece la clase media con un interés propio, siendo la pequeña y mediana finca el eje dinámico de la economía, surgiendo los estratos medios de “agricultores, transportistas e intermediarios”.

El Ecuador desde 1950-80 emprende el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones; época en la que los términos de

intercambio entre la agricultura y el resto de la economía es desfavorable, producto de lo cual se reduce los incentivos a la inversión agrícola. Como una ayuda del Estado al sector se entregó créditos subsidiados a través del Banco Nacional de Fomento; Se constituyó Organizaciones Públicas para proveer de insumos agrícolas, fertilizantes, inseminación artificial y otras entidades de apoyo a la producción y comercialización de productos agrícolas. Estos programas en gran forma no cumplieron con su objetivo principal el cual era de asistir a campesinos de bajos ingresos y lo que sirvió fue para beneficiar a amplios sectores pudientes.

La ejecución de la política que implantó el Estado provocó que por varios años la tasa de crecimiento del sector primario se mantenga por debajo de la tasa de crecimiento de la población, en completa parálisis. De lo que se infiere que el sector no estaba en capacidad de ofertar productos que cubra la demanda.

Finalmente debido a la preeminencia de la política de expansión industrial se descuidó el agro y condujo a la involución del sector primario de la economía; que junto a la recesión internacional, la caída de los precios del barril de petróleo, la moratoria del servicio de la deuda externa y agravada por los desastres naturales como las sequías de 1979, 80 y a las fuertes lluvias causadas por la corriente cálida del niño de 1983 que inundó y destruyó casi por completo los sembríos y la red vial costera causó la caída de las exportaciones y los precios de los productos exportables.

Las previsiones del crecimiento económico del año 2008 y estimaciones para el año 2009, indican que la agricultura alcanzará un crecimiento del 4.59% en términos reales, impulsada básicamente por

la producción exportable tradicional (banano, café y cacao). Asimismo, la producción ganadera crecerá en 4.8%, tanto para la producción de leche y de carne, como resultado de la mayor demanda del mercado interno.¹³

1.4.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN LA ECONOMÍA

En el Ecuador, el sector agrícola es una parte dinámica y vital de la economía, pues representa el segundo rubro de importancia en la balanza comercial ecuatoriana, demostrando significativamente su aporte socioeconómico por su contribución al producto interno bruto (PIB), la generación de divisas, la fuerte proporción laboral que ocupa; la generación de alimentos para la población, y es fuente importante de mega diversidad tanto en la flora como en la fauna.

La importancia del Sector Agrícola de la economía del país se evidencia en los siguientes datos macroeconómicos:

El soporte del PIB al segundo trimestre del año 2009, asciende al 511.394 en miles de dólares, lo cual representa el 8,77% del Producto Interno Bruto Total; la Población Económicamente Activa (PEA) del Sector Agropecuario conforme al año 2008 alcanza, al 39,7%, a su vez genera el 50% de las divisas de país, mantenimiento siempre una balanza comercial positiva.¹⁴

Al ser evidente su importancia en la economía del país, obviamente requiere la atención prioritaria y apoyo del gobierno para que propicie

¹³http://www.agroecuador.com/php/sector_consulta.php?cod_sec=1&cod_ent=7&cod_cla=7

¹⁴Banco Central del Ecuador

su desarrollo eficaz y eficiente y se eleven los niveles de productividad a través de programas de transferencia de tecnología, mecanización determinando un entorno favorable a las actividades de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA.

1.5. NECESIDADES DEL SECTOR AGROPECUARIO

En el proceso de producción, es necesario conocer factores como la mecanización, innovación de tecnología, etc., para ello, requiere de una inversión importante para lograr los objetivos del proceso; necesitando una inversión suplementaria de medios de producción y de trabajo, para obtener, en la misma superficie cultivada una cantidad adicional de productos agrícolas.

Las necesidades básicas que demanda el sector agropecuario para intensificar la producción agrícola, podrían resumirse en:

- Financiamiento
- Transferencia de Tecnología
- Mecanizar en todos sus aspectos los procesos de producción
- Aplicar la química en la agricultura
- Asistencia Técnica
- Riego apropiado
- Infraestructura

Al emplear métodos de producción intensiva en la agricultura, se puede aprovechar de manera racional la fertilidad del suelo, se incrementa la obtención de productos en la misma área, y se aumenta la productividad del trabajo agrícola.

1.5.1. FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO

El sector agropecuario recurre a dos fuentes básicas para la obtención de crédito: el sector público y el sector privado. Del sector público las entidades crediticias con injerencia en el agro son: la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento. El sector privado en cambio comprende a todas las instituciones financieras de carácter privado, especialmente aquellas con fines agrícolas. En cada caso, los niveles de financiamiento difieren.

Pero lamentablemente uno de los problemas estructurales recurrentes en el sector agropecuario ecuatoriano ha sido el bajo nivel de inversión, ahorro, financiamiento y articulación a fuentes formales de crédito del sector agropecuario, especialmente para los productores cuya producción está orientada al mercado interno.¹⁵

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos, el Sistema Financiero comprende, los Bancos Privados nacionales y extranjeros, compañías de titularización, cooperativas de ahorro y crédito, instituciones financieras públicas, mutualistas y sociedades financieras han otorgado un volumen de crédito al Sector de Agricultura, caza, silvicultura y pesca, alrededor de \$ 1589'748.974,327 dólares correspondiente al año 2008, que representa el 8,77% del Producto Interno Bruto, cifra que indica que pese al arduo trabajo de asignar crédito al Sector

¹⁵ Políticas del Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2006-2016

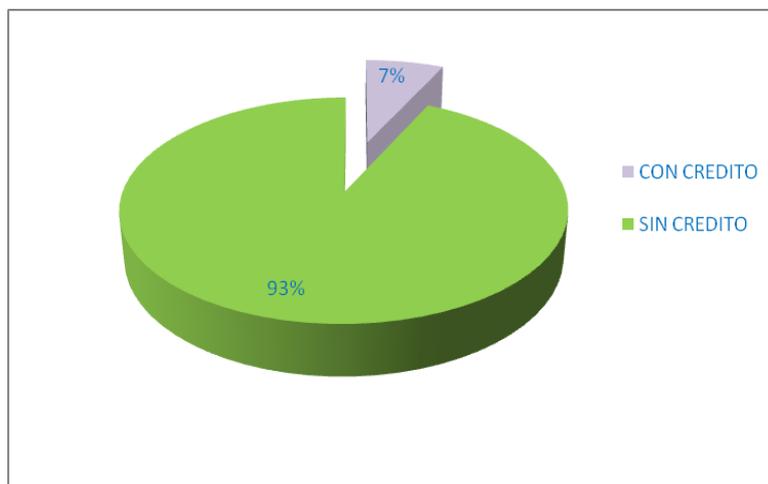
Agropecuario, no es suficiente para que realice sus actividades y así no puedan mejorar el dinamismo suficiente para preservar la seguridad y soberanía alimentaria.

El Banco Nacional de Fomento, por causa de la crisis económica indica que subió los créditos en número, pero no en monto, en donde se incrementó la cartera vencida, e indica que el dinero en mora que enfrenta la entidad es de 32 millones de dólares lo que representa el 5.2 por ciento del total de la cartera del banco.

De acuerdo a las cifras de la institución, al 15 de julio del 2009 se entregaron \$ 208'967.712 dólares, cifra que no llega ni a la mitad de los \$ 475'094.814 dólares que se colocaron en 2008, cuyos recursos se canalizaron para la siembra de cultivos especialmente: arroz, maíz, fréjol, papa, tomate, soya, café, banano y caña de azúcar, ganadería, etc., tomando en cuenta que ya han transcurrido más de seis meses del 2009.

Por medio del siguiente cuadro se presenta el porcentaje de los Productores Agropecuarios que acceden al crédito. Ver Gráfico N° 1.

GRAFICO N° 1
PRODUCTORES AGROPECUARIOS CON ACCESO A CRÉDITO



FUENTE: Proyecto SICA

ELABORACION: Cámara de Agricultura de la Primera Zona

1.5.2. ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA

Detrás de muchos de los productos agrícolas, existe un sofisticado componente tecnológico, mediante sistemas productivos con todos sus procesos controlados, lo cual asegura optimización en el aprovechamiento de recursos, calidad de producto, seguridad del trabajador, respeto al medio, etc.

En Ecuador, urgentemente se debe modernizar y reactivar el Sector Agropecuario, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en coordinación con instituciones y actores vinculados al sector, como las Cámaras de Agricultura, las Universidades, las Organizaciones No Gubernamentales y los Gremios han establecido el compromiso nacional de generar un sector agropecuario moderno con un desarrollo

rural y territorial sostenible que garantice la seguridad alimentaria del país y su oferta exportable.

De tal manera es necesario adquirir tal tecnología para poder competir ante los competidores directos que posee nuestro país.

Para este efecto es necesario impulsar las siguientes actividades.

1.5.3. MECANIZACIÓN

Los niveles de mecanización de Ecuador son relativamente moderados, al relacionar la potencia disponible en los vehículos de tracción con las tierras de cultivo, pero se siguen detectando determinadas carencias y desequilibrios que son precisos de corregir.

Es importante la disponibilidad de normas para la contrastación de la maquinaria, así como la realización de ensayos y homologaciones, para garantizar a los agricultores que los equipos que manejan reúnan requisitos mínimos de eficacia agronómica y de seguridad en el trabajo.

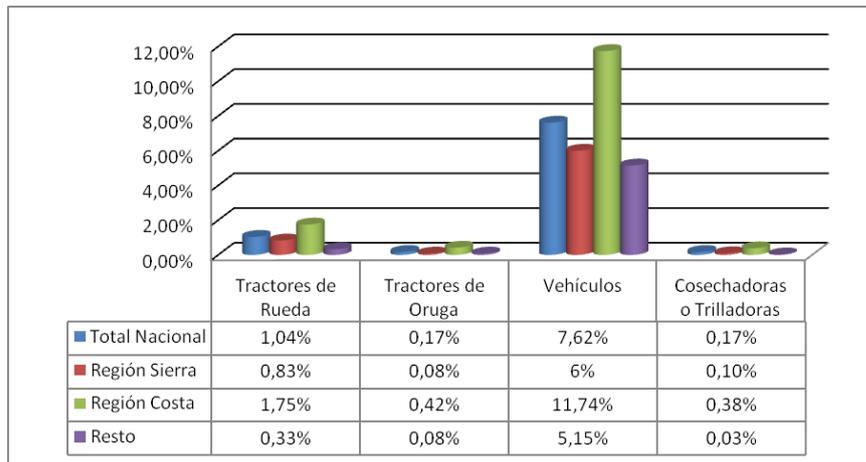
El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca revela que está destinando un gran esfuerzo y una importante dotación económica para contribuir a la incorporación en la agricultura ecuatoriana, de medios de producción más eficaces, más seguros y de menor impacto en el medio ambiente teniendo como objetivos:

- Promocionar nuevas tecnologías como maquinaria y equipos agrarios, dirigida a cooperativas, otras agrupaciones de agricultores.

- Renovación de maquinaria agrícola, que fomenta el achatarramiento de tractores y máquinas automotrices antiguas, obsoletas, peligrosas y contaminantes y su sustitución por nuevos equipos.

Según el Gráfico N° 2 muestra como las Unidades Productivas Agrícolas usan las maquinarias.

GRÁFICO N° 2
USO CON MAQUINARIA (PORCENTAJE)



FUENTE: Proyecto SICA

ELABORACION: Cámara de Agricultura de la Primera Zona

1.5.4. INSUMOS Y FERTILIZANTES

Es importante mencionar que Ecuador no es un país que produce insumos, por lo tanto necesariamente importa de otros países para proveer a los agricultores por medio del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca. Los insumos agroquímicos de mayor demanda en el país son:

- **Urea.-** Agroquímico utilizada en la preparación de la tierra, la cantidad importada en el periodo julio a diciembre del 2008 es de 139,763 Tm.

En relación a los abonos de origen animal y vegetal hasta el mes de diciembre se importaron 947 Tm.

Los abonos minerales o químicos con los elementos fertilizantes nitrógeno y potasio, de julio a diciembre del 2008 se han importado 1.90 Tm.

- **Fosfato Diamónico.-** EE-UU es el mayor proveedor de este producto, aportó con 25,825 Tm, equivalente al 62.93 % del total, de julio a diciembre del 2008 se ha importado 41,036 Tm.
- **Muriato de Potasio.-** De julio a diciembre del 2008 registra una importación de 48,975 Tm.
- **Fungicidas.-** El volumen de importación julio a diciembre del 2008 es de 74 Tm., el país que contribuye más con este producto es EE-UU.
- **Herbicidas.-** De julio a diciembre del 2008 se importó 2,768 Tm, los países que aportaron en mayor cantidad son EE-UU y Colombia.

- **Insecticidas.-** El volumen de importación de julio a diciembre del 2008 es de 78 Tm.¹⁶

El uso de los fertilizantes es de gran importancia, pues mejora la producción de los cultivos y consecuentemente los ingresos de los agricultores.

Los fertilizantes proveen nutrientes que los cultivos necesitan, produciendo más alimentos y cultivos comerciales, y de mejor calidad ofreciendo una seguridad alimenticia e incrementando el contenido de nutrientes de las cosechas. A su vez con los fertilizantes se puede mejorar la baja fertilidad de los suelos que han sido sobreexplotados. Todo esto promoverá el bienestar de su pueblo, de su comunidad y del país.

Al usar los fertilizantes se evita, la necesidad de incrementar la superficie agrícola mundial, ya que sin los fertilizantes habría que destinar millones de hectáreas adicionales a la agricultura y contribuir a la mayor producción de materia prima para la obtención de energías alternativas.¹⁷

1.5.5. ASISTENCIA TÉCNICA

Con sus variados climas, y altitudes que posee las tierras de Ecuador, están en condiciones de producir casi todos los productos agrícolas del mundo, desde los climas tropicales pasando por el serrano hasta aquellos de clima templado, por tal razón el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca y otras instituciones al conocer el

¹⁶ <http://www.sica.gov.ec/agro/docs/indexvarios.html>

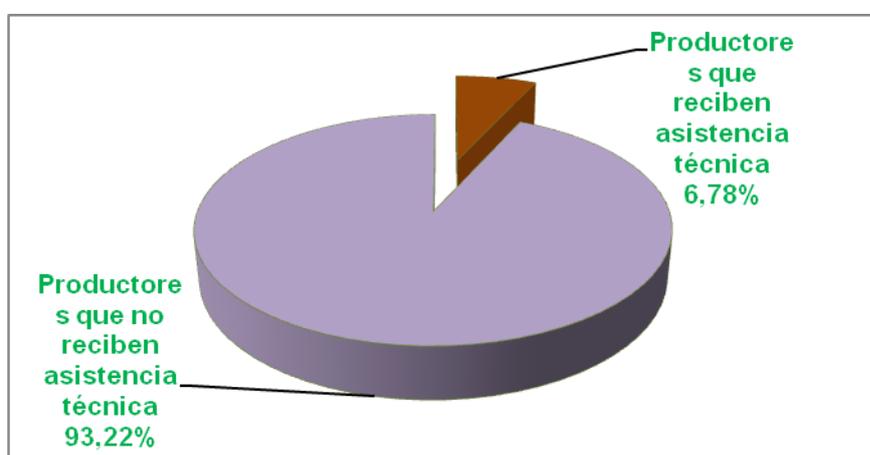
¹⁷ <http://www.redagraria.com/indexinicio.html>

impacto social de este sector, destina la mayor parte de los esfuerzos institucionales para generar conocimientos, en cuanto a la tecnificación del proceso productivo, en función de las demandas de los pequeños y medianos productores, es decir brindar capacitación, consiguiendo educar a los agricultores con el fin de reducir costos, minimizar tiempo y entregar a la sociedad productos de calidad.

Sin embargo, el último censo realizado arroja que el 6.78%, los productores reciben asistencia técnica mientras que el 93.22% no lo recibe, indicando que la gran mayoría desconoce o no acude a las direcciones provinciales de cada provincia para la asistencia técnica y puedan mejorar la calidad del producto entre otros. Ver Gráfico N° 3.

GRÁFICO N° 3

ASISTENCIA TÉCNICA



FUENTE: Proyecto SICA

ELABORACION: Cámara de Agricultura de la Primera Zona.

Como se mencionó anteriormente la tecnología es clave para el fortalecimiento de la competitividad en el sector agropecuario, tanto para aquellos que buscan una diferenciación por calidad.

El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca posee el Instituto Nacional autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP, quien ha realizado importantes esfuerzos en el proceso de producción de la semilla certificada nacional. El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias provee materiales para que las empresas privadas certifiquen la semilla a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Unidad de Semillas y el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, que finalmente es la institución que emite las etiquetas de certificación para que puedan ser vendidas.

Hay que anotar que el año 2008 el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias entregó a los agricultores 220 variedades mejoradas en 32 cultivos de interés económico y comercial, así como también, recomendaciones tecnológicas para la producción eficiente de 42 cultivos y el manejo racional para la preservación de los recursos naturales y el ambiente.

Así también existen mejoras en el manejo integrado de plagas y enfermedades de mayor importancia económica para los cultivos del país, toda lo expuesto es gracias a que el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias cuenta con siete estaciones experimentales a lo largo de todo el país: Boliche, Pichilingue, Portoviejo, Santo Domingo, Santa Catalina, Chiquipata, y Napo – Payamino, ya que los programas de investigación que se desarrollan aquí tienen que ver con cultivos tropicales, amazónicos, andinos y

ganadería los mismos que tienen apoyo en protección vegetal manejo de suelos y agua, apoyo técnico y capacitación.¹⁸

1.5.6. PLAN DE REACTIVACIÓN PRODUCTIVA

El actual gobierno del Presidente de la República, Rafael Correa por medio del Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, ha diseñado un plan de reactivación productiva del sector agropecuario para el período 2007 – 2011, cuyo objetivo es impulsar el sector agropecuario, hacia un modelo de desarrollo sostenible, el mejoramiento de la producción, el desarrollo social con equidad y la prevención de los recursos renovables, mediante el incremento de rendimientos y calidad de los productos, para atender la demanda de los mercados, logrando incrementar los ingresos, el empleo y la calidad de vida de los pequeños y medianos productores del campo, priorizando la seguridad alimentaria, la equidad y la sostenibilidad y sin olvidar la protección de los recursos naturales, la biodiversidad, a través el uso adecuado de los mismos.

¹⁸ Políticas de Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2007 - 2017

1.6. CONCLUSIÓN

- Al realizar un análisis exhaustivo sobre las variables externas que enfrenta el Sector Agropecuario y por ende la Empresa Grupo Grandes CIA. LTDA., se manifiesta, el impacto que ejerce las variables en las actividades de la Empresa, y a su vez, se da a conocer la importancia, que tiene el Sector Agrícola, como ente impulsador de la Agricultura del país y pueda originar un dinamismo básico para preservar la seguridad y soberanía alimentaria.
- El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, se ha preocupado en desarrollar el sector agrícola, pecuario y forestal a través de la modernización un marco legal que permita a instituciones públicas, organizaciones privadas y gremiales ofrecer productos y servicios de calidad, ayudando a la empresa Grupo Grandes desenvolverse mejor en sus actividades de importación ya que le MAGAP es un ente regulador y de negociación internacional.
- En nuestro país necesariamente se necesita de la ayuda estatal por medio del Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca para apoyar y beneficiar a los pequeños agricultores dotándoles gratuitamente de insumos, fertilizantes, asistencia técnica, pero existen mas demandantes que el MAGAP no puede abarcar a todo el sector, por lo que existen empresas dedicadas a brindar productos eficientes para que la producción sea de calidad y puedan competir frente a competidores de excelencia como Grupo Grandes CIA. LTDA.

- El Sector Agropecuario a pesar de los altos y bajos, que ha venido experimentando en nuestra economía, siempre será un Sector de gran importancia y aporte en la misma, el cual, frente a las tendencias de globalización de la economía, demandará siempre de la adaptación de nueva tecnología, mecanización, asistencia técnica, uso de semillas entre otros, con la finalidad de incrementar las actividades agropecuarias; consecuentemente el entorno en que se va a desenvolver la empresa que es motivo de estudio, va a estar inmerso en oportunidades, derivadas de la necesidad de fortalecer aquellas actividades productivas del sector agropecuario, siendo uno de sus requerimientos el uso de químicos y fertilizantes, que están relacionadas con la misión de la empresa.

CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA Y BASE LEGAL

GRUPO GRANDES fue creado por el Ing. Luis Eduardo Grandes Román, el giro del negocio era promover la distribución de una sola línea de Fármacos Veterinarios de “Gruphar Químicos” y la distribución de plásticos invernaderos puesto que en el período (1995 – 1996) fue el boom de las florícolas en nuestro país; se constituyó jurídicamente el 17 de Abril de 1997 como compañía limitada según escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil No 916, tomando como razón social GRUPO GRANDES CIA. LTDA, como nombre comercial Grupo Grandes Román y como actividad económica la comercialización de agro – veterinarios; su capital social está conformado por:

TABLA N° 1
ESTRUCTURA DE CAPITAL SOCIAL

NOMBRES	PARTICIPACIÓN	NACIONALIDAD
Grandes R. Luis	98%	Ecuatoriana
Grandes R. Ítalo	1%	Ecuatoriana
Navarro Dolores	1%	Ecuatoriana

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

En el mismo año la Empresa adquirió la representación de SUMITOMO y desiste de comercializar la línea de Gruphar Químicos, posteriormente en 1998 toma la representación de DIVASA de fármacos e instrumental veterinario pero en el transcurso de los últimos tiempos dejó a un lado esta línea por sus costos altos y baja rentabilidad y adquiriendo en el año 2001 la representación de AGROVET MARKET de Perú teniendo éxito en el mercado ecuatoriano y una gran aceptación por parte de los clientes, pese a las diferencias que hubo entre Perú y Ecuador, desde entonces la compañía ha ido incrementando las líneas de los productos.

Por el giro que venían tomando las operaciones de la empresa fue necesario la división de la compañía inicial, constituyéndose dos empresas con giros de negocio específico, la primera empresa se constituyó el 24 de Septiembre del 2001, como dueño absoluto el Ing. Luis Eduardo Grandes, nombrándola EXPORTEL S.A, quien se encarga de importar y comercializar fármacos e instrumental veterinario y la otra empresa se encarga de importar y comercializar productos y accesorios para mascotas denominada Pet Depot Supply CIA. LTDA, constituida el 24 de Abril del 2004 y su capital está conformada con el 98% de participación por Luis Eduardo Grandes, el 1% por Patricia Román y el resto por el Dr. Navarro.

Gracias a la aceptación del mercado ecuatoriano Grupo Grandes Román CIA. LTDA., decidió abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil el 28 de Abril del 2006.

2.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Grupo Grandes Román CIA. LTDA., opera en el mercado ecuatoriano por más de 12 años, la Empresa es una organización que importa y

comercializa insumos, fertilizantes y otros productos de nutrición vegetal para el sector agrícola y veterinario desde la ciudad de Quito hacia todo el Ecuador, excepto la Provincia de Galápagos, los productos que comercializa son importados desde España, Perú, Estados Unidos, Francia, excepto la línea Sumitomo que es proveniente de un proveedor local.

2.3. ANÁLISIS DE GENERACIÓN DEL PRODUCTO

Para conocer el proceso que involucra la generación del proceso es necesario analizar el proceso de importación, calidad, proveedores y sus plazos de pago de tal forma ayudarán al estudio de la empresa.

2.3.1. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

Los productos que comercializa Grupo Grandes son fertilizantes, fungicidas, pesticida, plaguicidas, productos nutricionales para el suelo, respecto al sector agropecuario y los productos que comercializa para el sector veterinario son la instrumentación veterinaria, antiparasitarios, fármacos veterinarios.

La filosofía que tiene Grupo Grandes Román CIA. LTDA, es que, todos sus productos que ofertan en el mercado ecuatoriano, deben ser de calidad y únicos en el mercado nacional, de tal, que propicie en sus utilidades y sobre todo en satisfacer las necesidades de los clientes, de esta manera la organización logrará la consecución de sus objetivos empresariales.

2.3.2. ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO

Existen dos formas de aprovisionamiento para Grupo Grandes CIA. LTDA:

- Aprovisionamiento local con la línea Sumitono
- Aprovisionamiento con importaciones.

La adquisición de la línea Sumitomo consiste:

- El bodeguero al constatar físicamente y por el sistema que el stock no es suficiente para despachar a los clientes, reporta al Jefe de Facturación y Bodeguero quien debe indicar la cantidad que requiere al Gerente Financiero para el proceso de compra de los productos.
- El Gerente Financiero contacta al Proveedor y éste envía una factura proforma donde los encargos de la empresa Grupo Grandes Román cercioran si está correctamente la factura proforma para aprobar la compra del producto.

Por otro lado las demás líneas que comercializa la empresa se obtiene mediante la importación del país proveedor. Las líneas que importa Grupo Grandes son las siguientes: en el Sector Agrícola, Forcrop Agro S.L. o SAS de España, y en el sector veterinario, Agrovvet Market de Perú, Syrvet Inc de Estados Unidos, Tavet de España, Genia de Francia, por tal, para ejecutar la importación de las líneas que ofrecen al mercado ecuatoriano debe cumplir con un proceso específico que es común para todas las empresas importadoras.

Una vez realizado el proceso de nacionalizar la mercadería, Grupo Grandes debe ejecutar un informe de costos que representó la mercadería con la finalidad de asignar el precio al mercado.

2.3.3. ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Grupo Grandes para adquirir un producto de cualquier línea necesariamente debe cumplir varios requisitos como:

- Por medio de los agentes vendedores se puede conocer las necesidades de los clientes, ya que la mayoría de ellos se relacionan directamente con los clientes finales, de esta manera Grupo Grandes Román conoce los productos que demandan.
- Una vez que la empresa conoce los productos que requieren los clientes, la empresa busca los posibles proveedores, en donde debe estar al tanto de los precios, costos y gastos que involucran traer el producto, plazos de entrega, plazos de crédito y garantía; posteriormente se realizan pruebas técnicas de los productos, es decir la aplicación y uso de los mismos, de esta forma podrán comprobar si el producto es eficiente y de calidad y a su vez se ajusten a las necesidades de la empresa.

2.3.4. PROVEEDORES

Por política de la empresa y para garantizar la calidad de los productos que oferta y dar un valor agregado a su proceso, los proveedores que

poseen son selectos y entregan productos de calidad garantizada lo cual se permite detallar:

**TABLA Nº 2
PROVEEDORES**

SECTOR AGRICOLA

LÍNEAS	PAÍS DE ORIGEN	PRODUCTOS
Sumitomo Corporation del Ecuador	Ecuador procedencia del Japón.	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos • Fertilizantes • Plaguicidas
Forcrop Agro S.L.	España	<ul style="list-style-type: none"> • Enmiendas orgánicas y abonos. • Productos especiales para la nutrición de las plantas por vía radicular. • Productos para corregir de forma rápida y efectiva las carencias de cualquier elemento nutricional en los cultivos. • Productos para proteger de las plagas y enfermedades

SECTOR VETERINARIO

Agrovvet Market	Peru	Fármacos Veterinarios <ul style="list-style-type: none"> • Accesorios para animales
Syrvet Inc.	U.S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumental quirúrgico para animales
Tav Veterinaria	España	<ul style="list-style-type: none"> • Productos para mascotas
Genia	Francia	Accesorios

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Las líneas Forcrop, Sumitomo y Agrovvet Market constituyen el 91% de las ventas de Grupo Grandes, de acuerdo a las ventas hasta Mayo del 2009, la participación y crecimiento que tienen cada línea en la empresa son las siguientes:

**TABLA N° 3
VENTAS GRUPO GRANDES
PERÍODO 2008 – 2009**

PROVEEDORES	2008	2009	CRECIMIENTO	%	% PARTICIPACIÓN 2009
Sumitomo Corporation del Ecuador	1.199.182	1.296.644	97.462	7,5%	29,6%
Forcrop Agro S.L.	1.965.812	2.054.341	88.529	4,3%	46,9%
Agrovvet Market	568.239	681.355	113.116	16,6%	15,6%
Syrvet Inc.	232.047	206.392	- 25.655	-12,4%	4,7%
Tav Veterinaria	113.433	86.698	- 26.735	-30,8%	2,0%
Genia	72.823	55.707	- 17.116	-30,7%	1,3%
TOTAL	4.151.536	4.381.136	229.600	-15,0%	100,0%

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

De acuerdo a la información plasmada en la tabla N° 3 indica, que la línea de mayor participación en ventas en el año 2009 de la empresa Grupo Grandes Román es, la línea Forcrop Agro S.L con el 46,9% de participación de las ventas y con el 4,3% de crecimiento respecto al año anterior, debido a que los productos de esta línea sirven para apoyar a la producción de cultivos como florícolas o bananeras.

La línea que le sigue es, Sumitomo de Ecuador con el 29,6% de participación de las ventas; los productos de Sumitomo, son demandados por pequeños agricultores puesto que apoyan a la

producción de cultivos abiertos; esta línea tuvo un crecimiento de \$ 97.462 dólares que equivale al 7,5% de desarrollo.

Agrovet Market, es otra de las líneas que representa en gran medida en las ventas de la compañía, ya que representa el 15,6% de participación y la proporción de crecimiento de esta línea, respecto al año anterior corresponde al 16,6%.

2.3.5. PLAZOS DE PAGO

Los plazos de pago que otorgan los proveedores a Grupo Grandes CIA. LTDA., son los siguientes:

SECTOR AGRICOLA

Sumitomo Corporation del Ecuador	90 días
Forcrop Agro S.L.	120 – 150 – 180 días

SECTOR VETERINARIO

Agrovet Market	105 días
Syrvet Inc.	90 – 105 días
Tav Veterinaria	105 días
Genia	90 días

2.4. FINANCIAMIENTO A LOS CLIENTES

Todas las ventas que realizan son a crédito, dotándoles de financiamiento a los clientes; los plazos que otorga la compañía a sus clientes son inferiores a los plazos que les concede los proveedores, como se señaló

en el punto anterior; por medio del siguiente cuadro se conocerá los plazos que brinda Grupo Grandes Román a sus clientes.

TABLA N°4
PAGO DE CLIENTES

PROVEEDORES	PLAZOS
<u>SECTOR AGRÍCOLA</u>	
Sumitomo Corporation del Ecuador	45 – 60 días
Forcrop Agro S.L.	60 – 70 días ó de acuerdo al monto que asciende hasta 100 días
<u>SECTOR VETERINARIO</u>	
Agrovvet Market	45 – 60 días
Syrvet Inc.	60 días
Tav Veterinaria	75 días
Genia	45 – 60 días

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

2.5. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Los canales de distribución de Grupo Grandes CIA. LTDA., es un elemento muy importante para la consecución y logro de los objetivos de marketing; es necesario conocer que el proceso de comercialización obedecerá según las líneas de los productos que se ofertan, por tal, dicho proceso será variable.

2.5.1. DIRECTAMENTE



El proceso de comercialización directamente radica cuando Grupo Grandes CIA. LTDA., a través de los agentes vendedores buscan potenciales clientes, quienes por su producción requieran de grandes cantidades de productos y facturen grandes montos de dinero, siendo estas florícolas, bananeras, haciendas de gran prestigio e incluso al MAGAP, donde interviene la línea de Forcrop que es la línea que se dedica en abarcar este tipo de mercado. Además los agentes vendedores para atraer clientes y demostrar la calidad del producto, realizan pruebas en pequeñas ensayos pilotos pero que sean suficientes para el cliente con el fin de garantizar la eficiencia del producto, una vez transcurrido dichas evaluaciones del producto se debe realizar seguimiento de los mismos para comprobar si el producto está siendo utilizado correctamente y puedan brindar las necesidades de los clientes.

2.5.2. INTERMEDIARIOS



En esta etapa comprende las líneas de Agroveter market, Syrvet Inc., Tav Veterinaria, Genia y algunos productos de la línea Sumitomo que son para cultivos a campo abierto, este proceso se lo realiza debido a

que el monto de compra por parte de los clientes no es significativo. El proceso consiste, en que Grupo Grandes Román por medio de los agentes vendedores traten de incorporar distribuidores de sus productos, con el carácter de intermediario con el propósito que el cliente final se acerque a sus almacenes y accedan fácilmente el producto, a su vez la empresa se asegura del pago de los productos, del mismo modo se escoge este proceso cuando el cliente es nuevo ó cuando el consumidor no tiene buenas referencias de pago, por lo que la empresa sugiere al consumidor que puede encontrar en un almacén más cercano de su localidad, en caso de haber hecho contacto con la Empresa.

2.5.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE INTERMEDIARIOS

La Empresa posee una estrategia para comprobar el desempeño de cada distribuidor el cual consiste en premiar a los almacenes distribuidores que vendan más, dotándoles de promociones con los productos o regalos a finales de año. De esta manera el intermediario tiene el incentivo de ofertar más las líneas de Grupo Grandes y no de la competencia.

Además la Empresa al conocer cuáles son los distribuidores de menor monto en ventas, los agentes de ventas están en la obligación de ofertar más productos e indicar los beneficios y la utilidad que le puede representar a los distribuidores.

2.5.3.1. CONFIABILIDAD

Grupo Grandes Román se preocupa en la fidelidad y confianza por parte de sus clientes por ello, trata de brindar un valor agregado como la asistencia técnica por medio de ingenieros agrónomos y agropecuarios, médicos veterinarios y zootecnistas con varios años de experiencia en la actividad que desempeñan.

Creando así un ambiente de alta credibilidad para los clientes y así ubicarnos en sus proveedores de excelencia por la calidad de los productos y sobre todo por su valor agregado.

2.6. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS

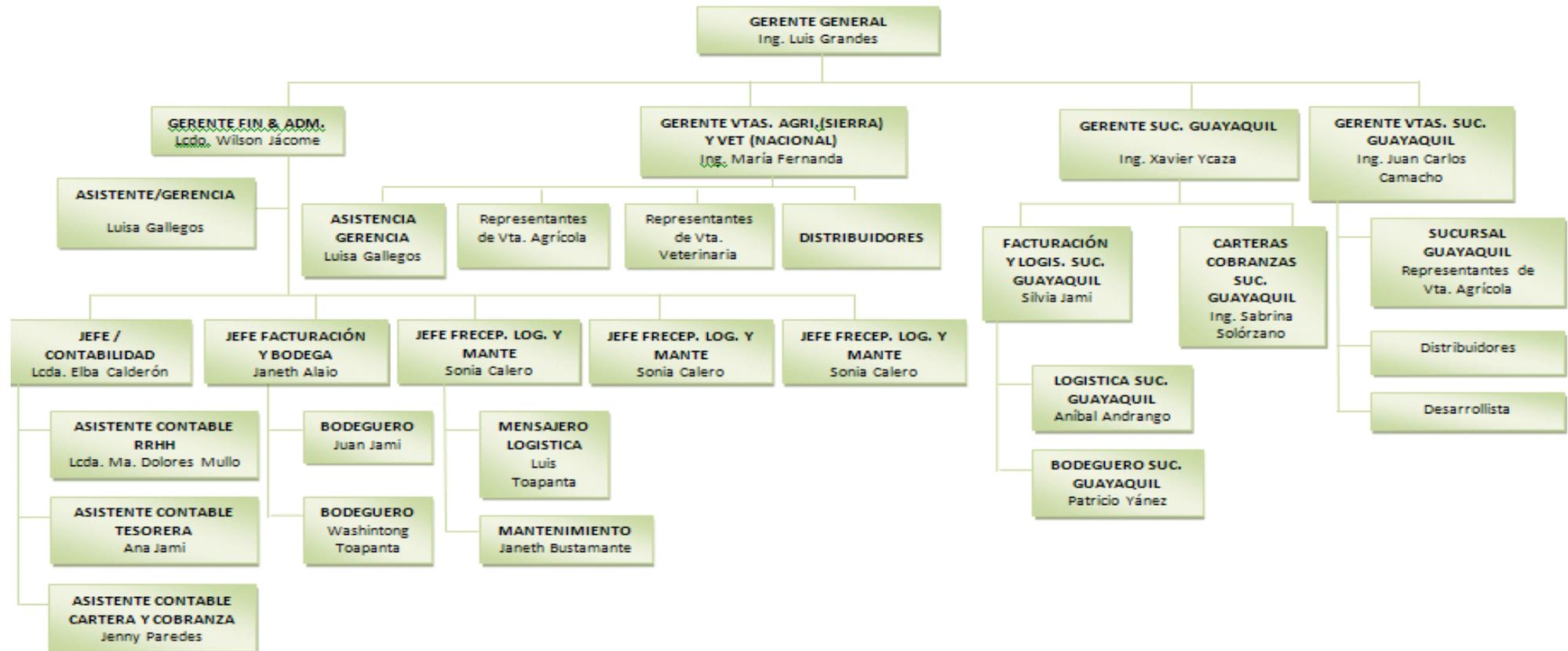
2.6.1. ESTRUCTURAL Y POSICIONAL

Según la Estructura Organizacional que tiene Grupo Grandes Román, si cuenta con una estructura plenamente definida respondiendo a los requerimientos de la empresa, en donde al observar el organigrama se puede identificar que tiene una departamentalización por áreas funcionales, lo cual resulta de gran ayuda, para no mezclar los procesos que se lleva a cabo en cada área.

A su vez el Organigrama muestra como está conformada la sucursal de Guayaquil, indicando de mayor a menor jerarquía y los diferentes departamentos que existen.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de Grupo Grandes Román CIA. LTDA.

**GRÁFICO Nº 4
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
GRUPO GRANDES CIA. LTDA**



Fuente: Departamento de Finanzas

2.6.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN

La empresa cuenta con un departamento de Sistemas donde su función primordial es supervisar, coordinar la aplicación de los recursos informáticos y tecnológicos de Grupo Grandes, garantizando, en términos de oportunidad y calidad, su adecuado desarrollo y mantenimiento mediante la planificación del desarrollo o adquisición de sistemas para satisfacer las necesidades de los usuarios de GRUPO GRANDES. (Telefonía celular, servidor de internet, central telefónica, programas informáticos, internet inalámbrico etc.).

Todos los miembros de Grupo Grandes cuentan con direcciones de correo de personal con el fin que puedan comunicarse fácilmente, sin dificultades y sobre todo a un bajo costo.

Por otro lado los usuarios gracias al departamento de Sistemas gozan de soporte técnico para el fácil manejo.

Así también tiene un registro de quejas y reclamos de los clientes, así como la solución o atención respectiva que se le brindó a cada uno.

Acorde como ha incrementado Grupo Grandes Román, tuvo la necesidad de incorporar nueva tecnología, lo que ha permitido a dinamizar el progreso de sus actividades y en disponer de un elemento estratégico para competir con eficiencia.

Por tal razón, Grupo Grandes Román se ha preocupado en invertir en:

- Sistemas contables como el SIAC.

- Diseño de una página web que se encargará de mostrar los productos que oferta Grupo Grandes Román.
- Software de asistencia y Registro básico individual de productividad del personal.

2.6.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un esfuerzo libre y permanente de la gerencia que se ayuda con todos los recursos de la organización, especialmente el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a Grupo Grandes, a su vez dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad logrando obtener un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

Muestra de ello la Empresa, ha ejecutado la reingeniería de los procesos para que faciliten el desempeño de los miembros de la empresa, como también se ha preocupado, en no deteriorar sus activos fijos por tal motivo ha remodelado la infraestructura donde desarrolla sus actividades, a su vez ha adquirido 21 vehículos para los agentes de ventas y la adquisición de una casa en la ciudad de Guayaquil donde opera la sucursal lo que obligó a adquirir más personal y con sueldos motivadores para el funcionamiento de Grupo Grandes Román, los cuales sistemáticamente son capacitados para elevar su productividad.

2.6.4. CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Grupo Grandes Román CIA. LTDA., está consciente de la importancia de adquirir una gestión administrativa de calidad, que facilite y agilice

los procesos de la empresa y por ende, puedan desenvolverse eficientemente ante el mercado y la competencia.

Por tal motivo la Gerencia evalúa el desempeño de las Gerencias a su cargo, acorde a la política y objetivos empresariales establecidos, con ello garantizan y mejoran el bienestar de la empresa, ya que se han reflejado en los Estados Financieros, el incremento de las utilidades en los últimos años; todo gracias a la Gestión Administrativa de la empresa que a su vez ha ido ampliando en infraestructura, vehículos y primordialmente en la apertura de la sucursal localizada en la ciudad de Guayaquil.

2.6.5. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Al disponer de una Gestión Administrativa de calidad se puede cumplir con los objetivos establecidos por la Empresa ó a su vez, estar en el proceso de alcanzar las metas a largo plazo.

Cabe recalcar que Grupo Grandes ha realizado encuestas con los clientes para conocer la satisfacción de los mismos, de tal que cumplen con el objetivo de satisfacer oportunamente las necesidades del Sector Agropecuario y Veterinario del país, junto con un capital humano altamente capacitado y proactivo que brinde soluciones integrales, mediante asistencia técnica y comercialización de productos de calidad garantizada.

2.6.6. MOTIVACIÓN Y MANEJO DE COMPORTAMIENTO

La Gerencia busca el bienestar de cada uno de los miembros de la empresa, por tal, ha buscado cursos de motivación y sobre todo con

salarios dignos y motivadores a fin, que los integrantes estén a gusto y puedan desempeñar sus funciones de mejor manera.

A su vez, la empresa para incentivar a su capital humano, evalúa su desempeño mensualmente, donde conocerá con exactitud, cuáles fueron las personas que aportaron en gran medida con la empresa, con en el objetivo de recompensar su arduo desempeño.

2.7. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

2.7.1. ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

La empresa Grupo Grandes Román, cuenta con un manual de funciones para que facilite la ubicación y orientación del personal que labora o que ingrese a la empresa, de esta manera establecen: las delimitaciones de las funciones, responsabilidades y los reportes de cada cargo.

La finalidad de éste manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos, y relaciones jerárquicas. El manual de funciones contiene:

1. Estructura organizacional de la empresa
2. Denominación y número de cargos que conforman la estructura.
3. Asignación a cada cargo de las funciones que le corresponden.

4. Requisitos necesarios (estudios, experiencia, perfil) para desempeñar las funciones asociadas.
5. Relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobación y divulgación del Manual en la empresa.

El personal que actualmente dispone Grupo Grandes Román, son profesionales competitivos y con varios años de experiencia, aptos para ejercer las arduas actividades de cada departamento, cabe indicar que la mayoría del personal de la Empresa son profesionales con un título de tercer nivel, los cuales ocupan cargos de gran procedencia y el resto del personal ocupan cargos que no requieren de tanto conocimiento intelectual, pues son empleados que tienen un título de bachiller.

Por otro lado, es importante revelar el número de capital humano con que cuenta Grupo Grandes Román, tanto en la matriz como en la sucursal:

- 1 Gerente General
- 1 Gerente de la Sucursal de Guayaquil
- 1 Gerente Financiero Administrativo
- 2 Gerentes de ventas y marketing de agrícola (sierra) y veterinaria (nacional)
- 1 Asistente Gerencia Financiera y Gerencia de ventas y marketing de agrícola (sierra) y veterinaria (nacional)

- 1 Jefe de contabilidad
- 1 Auxiliar contable RR.HH
- 1 Auxiliar contable cartera y cobranzas
- 1 Auxiliar contable tesorería
- 2 Jefes de facturación y bodega
- 3 Bodegueros
- 1 Jefe de comercio exterior
- 1 Jefe de sistemas
- 2 Jefes de Recepción y logística
- 2 Mantenimiento y limpieza
- 2 Mensajerías y logística
- 9 Representantes técnicos comerciales agrícolas
- 3 Representantes técnicos comerciales Veterinario
- 1 Desarrollista agrícola.

2.8. ANÁLISIS FINANCIERO

Es un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo final, es el de interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros, de tal manera se verificará la capacidad financiera de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., para cumplir con sus obligaciones.

Los objetivos del análisis financiero:

- Medir la capacidad de crédito
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa
- Estudiar los tipos de financiamiento
- Estudiar las inversiones ¹⁹

¹⁹ Administración Financiera I, Econ. JUAN LARA, primera edición, página 59

2.8.1. INFORME FINANCIERO

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

No obstante es preciso indicar los siguientes hechos relevantes que se han presentado durante el año 2009 y que han tenido incidencia o pueden tener en los estados financieros.

- El Gobierno del Econ. Rafael Correa, ha puesto mucho interés en dinamizar la actividad del Sector Agrícola, mediante la redistribución de la tierra, protección de recursos híbridos, creación de seguros contra pérdidas de cosechas y producción por problemas climáticos, por tal los agricultores han estado en un ambiente favorable y estable para su actividad lo que ha incentivado a la empresa a que realice una masiva fuerza de ventas hacia los agricultores logrando una gran aceptación por parte de ellos.
- La compañía Grupo Grandes Román ha incrementado los préstamos a corto plazo para cubrir con sus obligaciones.
- Además los directivos de la empresa se han preocupado en investigar cuales son los mercados que aún no abarcan los productos que comercializan, de hecho conocen su nicho de mercado concisamente y lo que ha incurrido a gastos para la indagación.

2.8.1.1. RESULTADOS OPERACIONALES

En el año 2009, la gestión operacional de la empresa produjo una utilidad neta de USD \$ 485.3 mil dólares; mientras que en el ejercicio fiscal del 2007 fue de \$ 83.03 mil dólares, teniendo un crecimiento del 484.5%; conforme se describe a continuación:

TABLA Nº 5
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ANÁLISIS HORIZONTAL

	2007	2008	NOV. 2009	VARIACIÓN DIC.07-08		VARIACIÓN DIC.08 - 09	
				VALOR	%	VALOR	%
Ventas Netas	3.010.9	4.151.5	4.381.1	1.140.5	37,9%	229.6	5,5%
Costos de Ventas	(1.925.2)	(2.689.3)	- 2.717.8	- 764.1	39,7%	- 28.4	1,1%
UTILIDAD BRUTA	1.085.7	1.462.1	1.663.3	376.4	34,7%	201.1	13,8%
GASTOS OPERATIVOS	(749.6)	(1.124.2)	- 921.3	- 374.6	49,9%	202.9	-18,1%
De ventas	(284.3)	(533.4)	- 517.1	- 249.0	87,6%	16.2	-3,1%
De administración	(465.3)	(590.8)	- 273.6	- 125.5	26,9%	317.2	-53,7%
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	336.1	337.9	741.9	1.7	0,5%	404.0	119,6%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(234.5)	(160.5)	- 111.3	74.0	-31,6%	49.1	-30,6%
Otros Gastos no operacionales	(42.5)	(118.3)	- 7.3	- 75.8	178,4%	111.0	-93,8%
Intereses	(207.6)	(67.8)	- 130.6	139.8	-67,3%	- 62.8	92,7%
otros ingresos	15.5	25.6	26.6	10.0	64,7%	1	3,7%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	101.5	177.4	761.2	75.8	74,7%	583.8	329,1%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES							
Provisión 15% participación trabajadores	15.2	26.6	-114.1	11.3	74,7%	-87.5	329,1%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	86.3	150.7	647.0	64.4	74,7%	496.2	329,1%
Provisión impuesto a la renta	26.3	67.7	-161.7	41.3	157,0%	-94.0	138,7%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	59.9	83.0	485.2	23.0	38,5%	402.2	484,5%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Del estado de resultados comparativo merece destacarse lo siguiente:

Al analizar las ventas netas de los años 2008 y 2009 de Grupo Grandes Román registró un incremento del 229.6 miles de dólares, monto que representa un crecimiento del 5,5% con respecto al registrado del año 2008.

El costo de ventas que representa en el año 2009, indica una variación leve a comparación del año 2008, siendo éste, del 2.7 millones de dólares, teniendo un crecimiento del 1,06%, pero pese a ello obtiene una utilidad bruta del 1,6 millones de dólares que representa un margen del 37,97% de las ventas.

La empresa a noviembre del 2009, registró una utilidad operacional de USD 872.5 mil dólares, equivalente al 19,9% de las ventas, nivel que refleja una importante mejora con relación al año anterior que fue de USD 337.9 mil dólares y que representa un margen del 8,14%.

Igualmente es preciso señalar que los resultados obtenidos del año 2009, demuestran un margen de rentabilidad del patrimonio del 58,7% y de la rentabilidad del activo del 19%; indicadores que reflejan una gestión operacional favorable.

TABLA N° 6
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ANÁLISIS VERTICAL

	2007	2008	NOV. 2009	% 2007	% 2008	% 2009
Ventas Netas	3.010.9	4.151.5	4.381.1	100%	100%	100%
Costos de Ventas	-1.925.2	-2.689.3	-2.717.8	-63,9%	-64,7%	-62,0%
UTILIDAD BRUTA	1.085.7	1.462.1	1.663.3	36,0%	35,2%	37,9%
GASTOS OPERATIVOS	-749.6	-1.124.2	-790.7	-24,9%	-27,0%	-18,0%
De ventas	-284.3	-533.4	-517.1	-9,4%	-12,8%	-11,8%
De administración	-465.3	-590.8	-273.6	-15,4%	-14,2%	-6,2%
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	336.1	337.9	872.5	11,1%	8,1%	19,9%
Otros Gastos no operacionales	-42.5	-118.3	-7.3	-1,4%	-2,8%	-0,1%
Intereses	-207.6	-67.8	-130.6	-6,9%	-1,6%	-2,9%
otros ingresos	15.5	25.6	26.6	0,5%	0,6%	0,6%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	101.5	177.4	761.2	3,3%	4,2%	17,3%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES						
Provisión 15% participación trabajadores	-15.2	-26.6	-114.1	-0,5%	-0,6%	-2,6%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	86.3	150.7	647.0	2,8%	3,6%	14,7%
Provisión impuesto a la renta	-26.3	-67.7	-161.7	-0,8%	-1,6%	-3,6%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	59.9	83.0	485.2	1,9%	2,0%	11,0%

Fuente: Departamento de Contabilidad
 Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes.

2.8.1.2. RESULTADOS BALANCE GENERAL

- **ACTIVOS**

A diciembre del año 2008, los activos de la empresa obtuvieron 2,01 millones de dólares, mientras que en el 2009, los activos ascendieron a 2,6 millones de dólares, demostrando una expansión del orden de 480.3 mil de dólares que equivalen al 23%.

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2007 - 2009:

TABLA N° 7
GRUPO GRANDES ROMAN CIA. LTDA.
ANÁLISIS HORIZONTAL
MILES DE DÓLARES

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>NOV.</u> <u>2009</u>	DIFERENCIA 2007-2008		DIFERENCIA 2008-2009	
				VALOR	%	VALOR	%
ACTIVOS							
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.044.1	1.782.1	2.063.6	737.94	71%	281.4	16%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	204.6	295.4	494.2	90.8	44%	198.8	67%
TOTAL ACTIVO	1.248.7	2.077.5	2.557.8	828.7	66%	480.3	23%
PASIVOS Y PATRIMONIO							
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.005.7	1.690.6	1.689.8	684.8	68%	-784,1	0,05%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	41.1	40.8			-299,9	-1%
TOTAL PASIVO	1.005.7	1.731.7	1.730.6	725.9	72%	-1.084,0	0%
PATRIMONIO							
TOTAL PATRIMONIO	243.1	345.8	827.2	102.7	42%	481.3	139%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.248.7	2.077.5	2.557.8	828.7	66%	480.3	23%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

El año 2009, del total de los activos, el 81% corresponden a los activos corrientes, con un incremento de USD 281.48 mil dólares con relación al año 2008, y los activos no corrientes han registrado un crecimiento de USD 198.8 mil dólares que representa el 67%.

- **ACTIVO CORRIENTE**

Los activos corrientes registran la siguiente estructura:

TABLA N° 8
GRUPO GRANDES ROMAN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL- MILES DE DÓLARES

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>NOV.</u> <u>2009</u>	<u>%</u> <u>2007</u>	<u>%</u> <u>2008</u>	<u>%</u> <u>2009</u>	DIFERENCIA 2008-2009	
							VALOR	%
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE	26.4	62.2	237.3	2,12%	3,00%	9%	175.0	281%
CAJA, BANCOS		47.2	81.0		2,28%	3%	33.7	71%
INVERSIONES		15.0	156.3		0,72%	6%	141.3	942%
ACTIVO EXIGIBLE	632.9	1.083.6	1.305.7	50,68%	52,16%	51%	222.0	20%
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	462.9	1.127.02	1.339.3	37,07%	54,25%	52%	212.3	19%
PROV. CTAS INCOBRABLES	-9.75	-120.03	-85.3	-0,78%	-5,78%	-3%	34.6	-29%
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	97.5	11.18	19.4	7,81%	0,54%	1%	8.2	74%
NEGOCIACIONES CARTERA	24.5	5.4	-	1,97%				
CUENTAS POR COBRAR OTROS	14.9	50.7	28.8	1,19%	2,44%	1%	-21.9	-43%
GARANTÍAS	42.7	9.2	3.40	3,42%	0,45%	0,13%	-5.8	-63%
ACTIVO REALIZABLE	345.9	615.4	449.3	27,70%	29,63%	18%	-166.15	-27%
INVENTARIO	345.9	615.4	449.3	27,70%	29,63%	18%	-166.15	-27%
ACTIVO DIFERIDO	38.8	20.7	71.2	3,11%	1,00%	3%	50.5	244%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.044.1	1.782.1	2.063.6	83,61%	85,78%	81%	281.48	16%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Los activos corrientes del 2009 representan el 81% de los activos totales, donde el USD 237.3 mil dólares corresponden a disponibilidades de ejecución inmediata, (caja, bancos e inversiones temporales), nivel alcanzado como consecuencia del flujo de fondos de la empresa.

El activo exigible corresponde el 1.3 millones de dólares donde pertenece a los siguientes rubros:

TABLA N° 9
GRUPO GRANDES ROMAN CIA. LTDA
ACTIVO EXIGIBLE 2009 - MILES DE DÓLARES

			DIFERENCIA 2008-2009	
	2008	NOV. 2009	VALOR	%
ACTIVOS				
ACTIVO EXIGIBLE	1.083.6	1.305.7	222.1	20%
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	1.127.0	1.339.3	212.3	19%
PROV. CTAS INCOBRABLES	-120.1	-85.3	34.6	-29%
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	11.2	19.4	8.2	74%
NEGOCIACIONES CARTERA	5.4	-		
CUENTAS POR COBRAR OTROS	50.7	28.8	-21.9	-43%
GARANTÍAS	9.2	3.4	-5.8	-63%
ACTIVO REALIZABLE	615.4	449.3	-166.2	-27%
INVENTARIO	615.4	449.3	-166.2	-27%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Debido al arduo empeño de vender más, la empresa ganó nuevos clientes en el 2009, lo que favoreció al crecimiento de las cuentas

y documentos por cobrar a clientes en 212.2 mil dólares lo que representa un 20% de crecimiento con respecto al 2008, lo que demuestra que la investigación de mercado, se lo realizó exitosamente en beneficio de la empresa

En cuanto al Activo Corriente Realizable, se localiza la cuenta inventarios, encontrando una disminución de USD 166.2 mil dólares que representa el 27% de decrecimiento, mostrando que hubo una mejora en cuanto a la rotación de la mercadería.

2.8.1.3. PASIVOS

La estructura de financiamiento de Grupo Grandes Román muestra, que los pasivos del año 2009 registraron un saldo de 1,3 millones de dólares, monto que da una cobertura del 68% a los activos de la empresa; a su vez reflejan una reducción de 1.1 miles de dólares con relación al pasivo del año 2008.

TABLA Nº 10
GRUPO GRANDES ROMAN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL
MILES DE DÓLARES

	2008	NOV. 2009	DIFERENCIA 2008-2009	
			VALOR	%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.690.6	1.689.8	-784,1	-0,046%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	41.1	40.8	-299,9	-1%
TOTAL PASIVO	1.731.7	1.730.6	-1.1	-0,06%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

El comportamiento del pasivo se explica fundamentalmente en reclasificaciones efectuados a las diferentes cuentas y obligaciones de la empresa y en la cobertura de obligaciones durante el período.

Los pasivos corrientes muestra una reducción de 0,05%; pues en el año 2008 fue de 1.69 millones de dólares y en el año 2009 correspondió el 1.68 millones, dicho rubro comprende las cuentas por pagar a proveedores locales y extranjeros, cuentas por pagar a empleados, préstamos cuentas bancarias, obligaciones IESS – prestaciones, impuesto por pagar y otros, cabe recalcar que sólo la cuenta proveedores alcanza el 1.01 millones de dólares mientras el restante abarca las demás cuentas ya antes mencionadas. Además corrobora levemente en la reducción del pasivo total en el pago de la deuda a largo plazo con el Señor Veterinario Rafael Grandes en el rango del 1%.

Pero pese, a la disminución del costo de financiamiento se observa que Grupo Grandes Román, determina un alto nivel de endeudamiento, confirmando el grado de liquidez que dispone, situación que le ubica en un escenario moderado para emprender procesos de fortalecimiento de su infraestructura operativa, emisión de obligaciones, o en su defecto la titularización de flujos futuros, recursos que podrían servir para cofinanciar proyectos de ampliación de la empresa.

2.8.1.4. PATRIMONIO

El patrimonio de la empresa ascendió a USD 827.2 mil dólares, nivel que brinda cobertura en el 32% a los activos totales de la empresa, mientras que a Diciembre del 2008, este indicador

alcanzó en 345.8 mil dólares, reflejando una posición de solvencia moderada por lo que debe mejorar su nivel de solvencia y de liquidez y así buscar recursos que le permitan apalancar nuevas inversiones de capital.

TABLA N° 11
GRUPO GRANDES ROMAN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL

			DIFERENCIA 2008-2009	
	<u>2008</u>	<u>NOV. 2009</u>	VALOR	%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y pagado	10.000	10.000	0,00	0%
Futuras capitalizaciones	40.000	-		
Reserva legal y Facultativa	35.146	35.146	0,00	0%
Reserva de Capital	73.837	69.837	- 4.000	-5%
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	103.832	226.962	123.130	119%
Ganancia (Pérdida) del ejercicio	83.030	485.296	402.266	484%
TOTAL PATRIMONIO	345.846	827.242	481.396	139%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.077.559	2.557.872	480.312	23%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

2.8.2. INDICADORES FINANCIEROS

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo. Dentro de los más importantes se puede citar los siguientes:

- Razones de Liquidez
- Razones de Actividad
- Razones de Rentabilidad
- Ratios de Endeudamiento.²⁰

Al analizar dichos indicadores financieros sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades.

²⁰ <http://www.definicion.org/indicadores-financieros>

TABLA N° 12
INDICADORES FINANCIEROS

LIQUIDEZ
Razón Corriente= $\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$
Prueba Ácida= $(\text{Activo Corriente}-\text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$
Capital de Trabajo= $\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$
Razón del Efectivo = $\text{Caja} / \text{Pasivos Corrientes}$
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS
Rotación Cuentas por Cobrar (veces)= $\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
Plazo medio de Cobros(días)= $360 / \text{Rotación Cuentas por Cobrar}$
Rotación de Inventarios (veces)= $\text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$
Plazo medio de Inventario (días)= $360 / \text{Rotación de Inventarios}$
Rotación Cuentas por Pagar (veces)= $\text{Costo de Ventas} / \text{Cuentas por Pagar}$
Plazo medio por Pagos (días)= $360 / \text{Rotación Cuentas por Pagar}$
Ciclo Operativo = $\text{Plazo medio de Cobros} + \text{Plazo medio de Inventario}$
Ciclo de conversión de efectivo = $\text{Ciclo Operativo} - \text{Plazo medio por Pagos}$
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS
Razón de deuda= $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
Razón Pasivo a Patrimonio = $\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$
RENTABILIDAD
Margen de utilidad Bruta= $(\text{Utilidad Bruta}) / \text{Ventas Netas}$
Margen de utilidad Operativa = $\text{Ganancia Operativa} / \text{Ventas Netas}$
Margen de Utilidad Neta= $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$
Rentabilidad sobre Activos (ROI)= $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$
Rentabilidad sobre Patrimonio= $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$
Interés / Pasivo = $\text{Intereses} / \text{Total Pasivo}$

FUENTE: Stanley, Geoffrey, Fundamentos de Gerencia Financiera, McGraw-Hill, Colombia 2001

ELABORADO POR: María Augusta Salazar Grandes

A continuación se detalla los principales indicadores financieros y de gestión presentados por la empresa durante el período 2007 – 2009, los cuales confirman los comentarios expuestos en párrafos anteriores donde reflejan que Grupo Grandes debe mejorar niveles de liquidez, rentabilidad y endeudamiento evidenciando con ello, que la estructura posee una solvencia moderada, donde debe mejorar la liquidez, los márgenes de operación y gestión, pero pese a ello ha mostrando mejoría con relación a los presentados en períodos anteriores.

TABLA Nº 13
INDICADORES
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.

INDICADORES	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (veces)	1,04	1,05	1,22
Prueba Ácida (veces)	0,69	0,69	0,96
Capital de Trabajo (\$)	38.437	91.500	373.771
Razón del efectivo		0,03	0,05
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	6,50	3,68	3,27
Plazo medio de cobros (días)	55	98	110
Rotación de inventario (veces)	5,56	4,37	6,05
Plazo medio de inventario (días)	65	82	60
Rotación cuentas por pagar (veces)	2,74	1,95	2,53
Plazo medio de Pagos (días)	131	185	142
Ciclo Operativo	120,04	180,12	169,58
Ciclo de conversión del efectivo	(11,39)	(4,70)	27,29
APALANCAMIENTO			
Ratio de deuda	0,81	0,83	0,68
Razón Pasivo a patrimonio	4,14	5,01	2,09
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen utilidad bruta	36%	35%	38%
Margen utilidad operativa	11%	8%	20%
Margen utilidad neta	2%	2%	11%
Rentabilidad Patrimonio	25%	24%	59%
Rentabilidad del Activo	5%	4%	19%
Interés/ Pasivo	21%	4%	8%

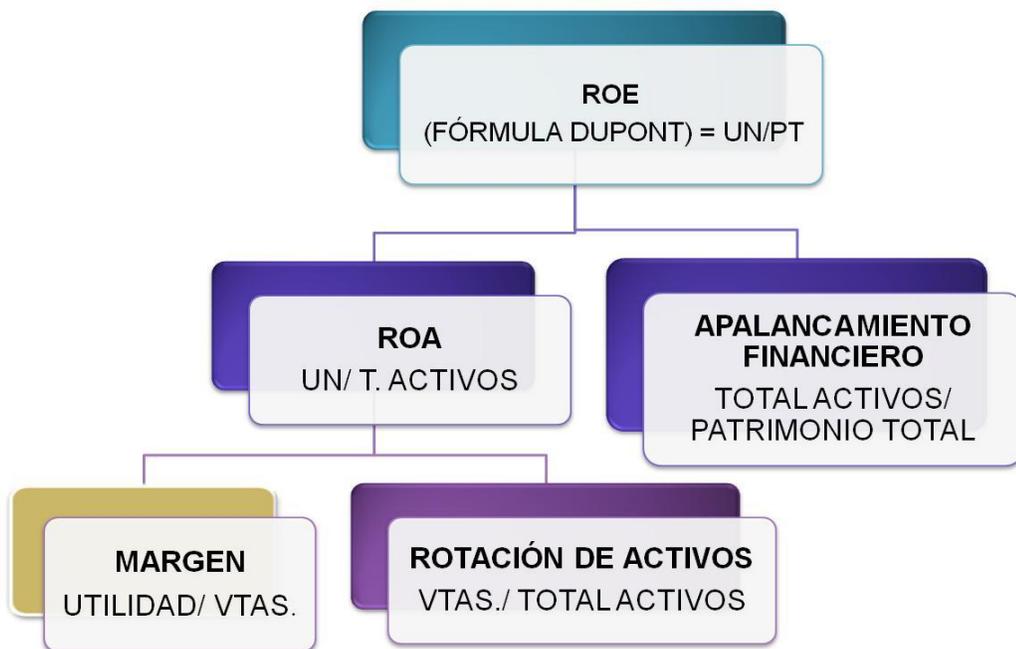
Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

- **MÉTODO DE DUPONT**

El Modelo DuPont es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el Modelo DuPont integra los elementos de la declaración de ingresos con los del balance.⁴⁰

GRÁFICO N° 5

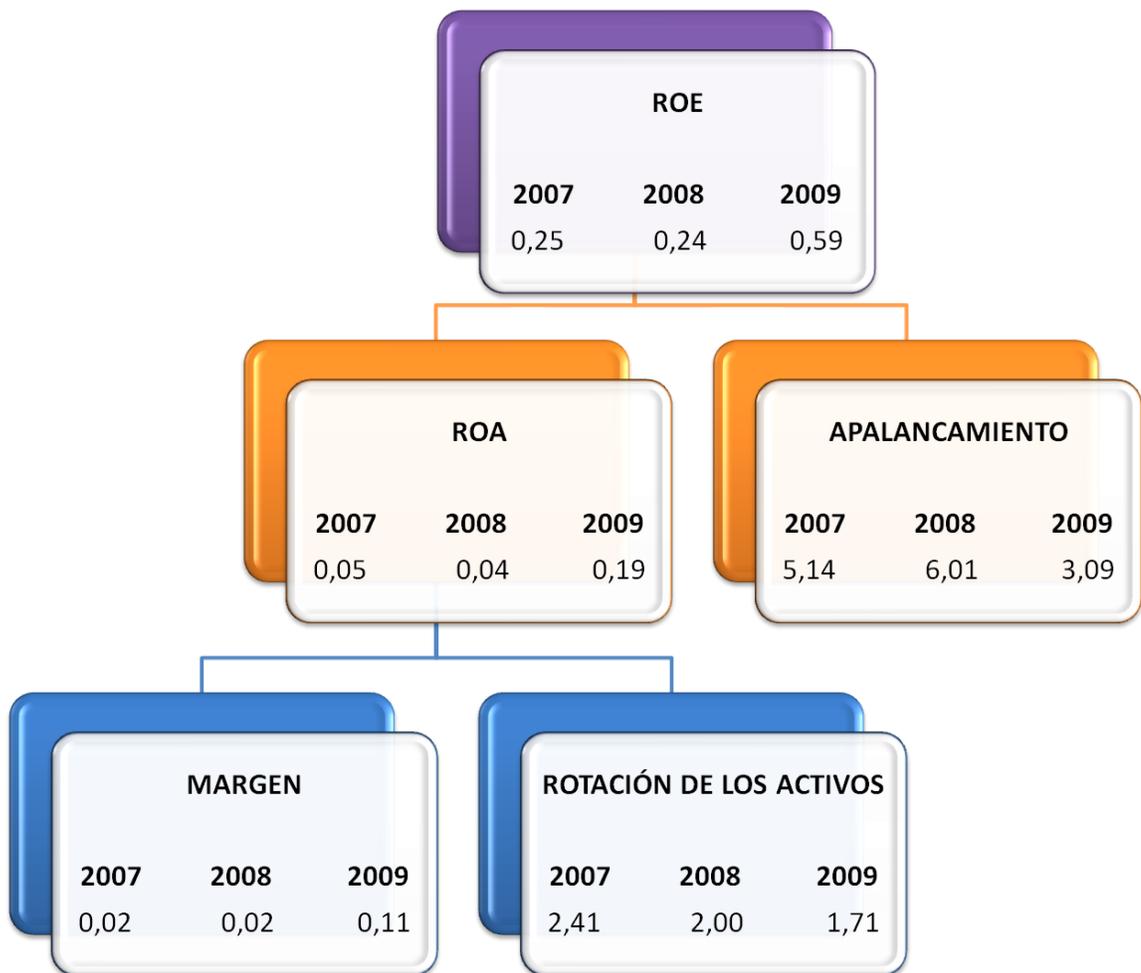


Fuente: Manual de Administración Financiera

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

⁴⁰ http://www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html

GRÁFICO N° 6
MÉTODO DU – PONT
PERÍODO 2007 – 2009



Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

- **ANÁLISIS DE LOS INDICADORES**

La razón corriente, permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, generalmente, de acuerdo a la teoría, los lineamientos convenientes es de un valor de 1.5; es así que la empresa demuestra un crecimiento considerablemente en su capacidad de pago, debido a que el año 2009 alcanzo a 1,22 veces, es decir que tiene un dólar con veinte y dos centavos para respaldar sus deudas a corto plazo, pero pese de mejorar el pago de las deudas a corto plazo, la empresa aun no llega con los lineamientos esperados, consecuentemente este indicador debe ser mejorado por medio de estrategias para que alcance los estándares teóricos.

En cambio la prueba ácida, demuestra la capacidad óptima que mantiene la empresa para pagar su deuda corriente, en este caso este ratio muestra un crecimiento para el año 2009 de 0,96, indicando que ha aumentado la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir o cancelar las obligaciones de los pasivos corrientes; sin embargo es posible mejorar a un más, éste índice por medio de un mejor control de la rotación de cuentas por cobrar a clientes.

El capital de trabajo de Grupo Grandes Román, ha crecido debido a que la empresa debido a que la empresa otorgo mayores plazo de pago a los clientes, por tal necesariamente tuvo que ampliarse para el normal desenvolvimiento de la empresa, siendo este del orden 373.771 mil dólares.

Las razones de actividad, miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente, encontrando la rotación de cuentas por cobrar que al comparar con los años 2008 y 2009, de muestra que aumenta los días en que se demoran en pagar los clientes a la empresa; sin embargo se encuentra en los estándares de cumplimiento con los proveedores por tal la empresa puede aumentar el plazo de pago a sus clientes siempre y cuando no esté cerca de los límites que otorgan los proveedores.

El plazo medio del inventario del 2009 disminuyó con el año anterior por tal, los productos permanecen más días en la bodega, donde indica que los responsables no están llevando un proceso de inventario adecuado y por ende está representado gastos infructuosos a la empresa.

Al analizar las razones de endeudamiento se conoce la capacidad de la empresa para contraer deudas a corto o a largo plazo; de acuerdo a los resultados Grupo Grandes indica que tiene una mejoría en los ratios de apalancamiento sin embargo es conveniente que mejore los niveles de deuda para obtener la rentabilidad adecuada.

La rentabilidad de Grupo Grandes Román no ha crecido ampliamente por tal la empresa debe mejorar sus niveles de rentabilidad y de liquidez para que mejore su estructura financiera.

El sistema Du - Pont, determina la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el apalancamiento financiero, por tanto son las responsables del crecimiento económico

de Grupo Grandes; actualmente la empresa ha mejorado notablemente sus ratios como el ROE, ROA y apalancamiento, pues al analizar el margen de la utilidad período 2007 – 2009 existe un incrementado del margen debido a que mejora su costo de ventas y el nivel de ventas en el último año analizado, provocando a que éste ratio se incremente, en cuanto la rotación de los activos muestra una reducción con respecto al año período 2007 – 2008, consecuentemente el ROA de la empresa muestra que el retorno sobre los activos, para el año 2009 es del 19%.

Por otro lado el apalancamiento Financiero para el año 2008 fue de 6.01 mientras que en el año 2009 fue de 3.09 lo que indica que la empresa mejora notablemente debido al incremento la liquidez lo que provoca a reducir el apalancamiento o costo de financiamiento de Grupo Grandes Román CIA. LTDA.

Y al multiplicar el ROA Y el apalancamiento financiero da como resultado el retorno sobre el Capital Propio, para el año 2009 es el 59% veces pero en el 2008 fue del 0,24; lo que se hace necesario la aplicación de estrategias financieras para mantener o mejor dichos indicadores.

2.9. CONCLUSIÓN

- La Empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., es una empresa que importa y comercializa insumos, fertilizantes y otros productos de nutrición vegetal para el sector agrícola y veterinario, desde la ciudad de Quito hacia todo el Ecuador Continental por lo que siempre ha buscado obtener productos de excelencia y calidad mediante la importación o proveedores extranjeros y así satisfacer a los grandes y pequeños agricultores de nuestro país.
- Todas las ventas son realizadas a crédito, dotándoles de financiamiento a los clientes al igual que la competencia; los plazos que otorgan a sus clientes es acorde a los plazos que les concede los proveedores.
- Grupo Grandes Román CIA. LTDA., posee dos canales de distribución para el logro de los objetivos de marketing; lo que hace necesario conocer el proceso de comercialización puesto que debe obedecer según las líneas de los productos, el directo consiste en que los agentes vendedores promocionan el productos a potenciales clientes como florícolas, bananeras, etc., mientras que el método indirecto el producto se oferta por medio de distribuidores externos a la empresa, normalmente las personas que acceden a estos puntos de venta son clientes que no facturan montos significativos.
- La compañía se preocupa en la fidelidad y confianza de sus clientes por ello, brinda un valor agregado como es la asistencia técnica por

medio de ingenieros agrónomos y agropecuarios, médicos veterinarios y zootecnistas con varios años de experiencia en la actividad que desempeñan, donde se refleja en la Estructura Organizacional de la entidad ya que está plenamente definida por departamentos respondiendo a los requerimientos de la empresa.

- La empresa cuenta con un departamento de Sistemas donde supervisan, coordinan la aplicación de los recursos informáticos y tecnológicos de Grupo Grandes para satisfacer las necesidades de los usuarios brindándoles con telefonía celular, servidor de internet, central telefónica, programas informáticos como el SIAC e internet inalámbrico etc.).
- Grupo Grandes ha cumplido con el objetivo de satisfacer oportunamente las necesidades del Sector Agropecuario y Veterinario del país, junto con un capital humano altamente capacitado y proactivo que brinde soluciones integrales, mediante asistencia técnica y comercialización de productos de calidad garantizada.
- Gracias que han aprovechado el impulso de canalización de los recursos que brinda el gobierno, ayudó al apoyo de las actividades del Sector Agropecuario y a su vez la empresa permitió incrementar sus niveles de colocación.
- Mediante la indagación de los mercados, la compañía conoció que mercados que aún no abarcaban por lo que existió un crecimiento de ventas y tuvo la necesidad de incrementar el número de capital humano y en el monto de los salarios.

- En el año 2009, la gestión operacional de la empresa produjo una utilidad neta de USD \$ 482.4 mil dólares; mientras que en el ejercicio fiscal del 2008 fue de \$ 83.03 mil dólares, teniendo un crecimiento del 484.5%.
- Las ventas netas de los años 2008 y 2009 de Grupo Grandes Román registró un incremento del \$229.600 mil dólares, monto que representa un crecimiento del 5,53% con respecto al monto registrado del año 2008.
- El costo de venta del año 2009 alcanzó a 62.0% respecto al 2008 que fue de 64.7% debido a que la empresa racionalizó los costos de venta.
- En el período 2007 – 2008 determina que la estructura de los pasivos que mantiene Grupo Grandes Román, posee un alto nivel de endeudamiento, confirmando el grado de liquidez que dispone; situación que le ubica en un escenario totalmente desfavorable para emprender procesos de fortalecimiento de su infraestructura operativa, como la titularización de flujos futuros, recursos que podrían servir para cofinanciar proyectos de ampliación de la empresa, pero en el año 2009 reduce su costo de financiamiento debido a que posee mayor liquidez lo cual no tiene la necesidad de aumentar o mantener su endeudamiento; por tal razón es imprescindible el diseño de estrategias para mejorar dicho índice.
- El índice de razón corriente de la empresa, no ha aumentado considerablemente, su capacidad de pago, en donde el año 2009 alcanzó a 1.22 veces, es decir que tiene un dólar con veinte dos

centavos para respaldar sus deudas, lo que se debe mejorar por medio de estrategias para alcanzar los estándares teóricos.

- El capital de trabajo de Grupo Grandes Román, ha crecido debido a que la empresa incremento sus ventas y a aumentado los activos corrientes, lo que necesariamente debe ampliarse para el normal desenvolvimiento de la empresa del orden de \$ 855.245.
- El plazo medio de inventario del 2009 disminuyó con el año anterior por tal, la mercadería se convierte más fácilmente en cuentas por cobrar, donde que la empresa ha venido manejando niveles apropiados del inventario incidiendo totalmente a la utilidad de la empresa.
- La rentabilidad de Grupo Grandes Román en el período 2007 – 2008 no ha crecido ampliamente pero en el año 2009 la empresa demuestra un alto crecimiento por tal la empresa para mantener o mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera debe aplicar herramientas de gestión como son las estrategias financieras.
- Pese a que el último año muestra índices financieros adecuados, se debe considerar el comportamiento de los anteriores años ya que presentan ratios no tan apropiados, por lo que, se hace necesario la aplicación de estrategias financieras mediante diferentes escenarios para conocer el efecto de cada uno y seleccionar el mejor con la finalidad de mantener y mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez, y estructura financiera de Grupo Grandes Román CIA. LTDA.

CAPITULO 3

MARCO TEÓRICO

5.1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer las funciones administrativas ligeramente diferentes.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son planeación, organización, dirección y control que en conjunto estas funciones administrativas constituyen el proceso administrativo, como se observa en la Gráfico N° 7. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

GRÁFICO N° 7

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación	Organización	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none">• Definir la misión• Formulación objetivos• Definir los planes para alcanzarlos• Cobertura en tres niveles	<ul style="list-style-type: none">• Dividir el trabajo• Asignar las actividades en órganos, cargos y recursos• Definir la autoridad y responsabilidad.• Cobertura tres niveles.	<ul style="list-style-type: none">• Designar las personas.• Dinamizar y Complementar• Comunicar• Motivar• Liderar• Cobertura tres niveles	<ul style="list-style-type: none">• Cumplen o no los objetivos.• Actividad controlada.• Consta de cuatro fases• Tres niveles cobertura

Fuente: Libro Introducción a la teoría general de la administración, IDALBERTO CHIANENATO

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

5.1.1. PLANEACIÓN

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos.

La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. Existe una jerarquía de objetivos para conciliar los objetivos simultáneos que se presentan en una empresa, los cuales van desde los objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégicos, táctico y operacional. Existen cuatro clases de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos.

5.1.2. ORGANIZACIÓN

Es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno, en cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos), y operacional (diseño de cargos y tareas).

5.1.3. DIRECCIÓN

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización, en donde su función es poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las

personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).

5.1.4. CONTROL

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control, fundamentalmente es un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional.⁴¹

5.2. GESTIÓN FINANCIERA

5.2.1. FINANZAS

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, posee dos características que distinguen a las decisiones financieras **1)** se distinguen a lo largo del tiempo, **2)**

⁴¹IDALBERTO CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración: octava edición páginas 142 – 152 resumen

generalmente no son conocidos por anticipado, por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Un principio básico de las finanzas es establecer la función primordial del sistema para facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente para maximizar su competitividad; estando presente, en diferentes momentos la problemática financiera. Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial.

De manera muy elemental se apunta que las Finanzas conforman el área económica dedicada al estudio del funcionamiento de los mercados de Capitales, la oferta y el precio de los activos financieros.”⁴²

5.2.2. GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

5.2.2.1. CAPITAL DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES

Una consideración importante para todas las empresas es la capacidad de financiar la transición del efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo. Existen diversas maneras para administrar los activos corrientes con el propósito de reducir el monto de financiamiento necesario para apoyar este ciclo. Además

⁴² LAWRENCE J. GITMAN, Administración Financiera: Decimoprimer edición páginas 3 – 8 resumen

administrar el efectivo, las empresas también deben administrar las cuentas que representan por lo general la inversión de la empresa en activos corrientes: los inventarios y las cuentas por cobrar.

Por tal, es importante que una empresa mantenga un nivel razonable de capital de trabajo neto, para lograrlo debe equilibrar los niveles altos de utilidades y riesgos debidos a los niveles bajos de activos corrientes y los niveles altos de pasivos corrientes.

El administrador financiero maneja el inventario, las cuentas por cobrar y los ingresos de efectivo para disminuir al mínimo la inversión en el ciclo operativo de la empresa, reduciendo así el monto de los recursos necesarios para apoyar su negocio, con la finalidad de reducir los pasivos corrientes por medio de estrategias financieras, contribuyendo de manera positiva a la meta de la empresa de incrementar al máximo el precio de sus acciones.

- **CAPITAL DE TRABAJO NETO**

El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes, la empresa dispone de un capital de trabajo positivo cuando los activos corrientes exceden a los pasivos corrientes. Los activos corrientes, denominados comúnmente capital de trabajo, representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio. Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa porque incluyen todas las deudas de la empresa que se vencen en un año o menos.

- **EL EQUILIBRIO ENTRE LA RENTABILIDAD Y EL RIESGO**

Existe un equilibrio entre la rentabilidad de una empresa y su riesgo. La rentabilidad, en este contexto es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. Las utilidades de una empresa pueden aumentarse: **1)** incrementado los ingresos o **2)** disminuyendo los costos. El riesgo, en el contexto de la administración financiera a corto plazo, es la probabilidad de que una empresa no sea capaz de pagar sus cuentas a medida que se vencen. Se dice que una empresa que es incapaz de pagar sus cuentas a medida que se vencen es técnicamente insolvente. Por lo general, se asume que cuanto mayor sea el capital de trabajo neto de la empresa, menor será su riesgo. Con estas definiciones de rentabilidad y riesgo, podemos demostrar el equilibrio entre ellos considerando los cambios en los activos y pasivos corrientes por separado.

- Cambios en los *activos corrientes* la manera en que el cambio del nivel de los activos corrientes de la empresa el equilibrio entre la rentabilidad y riesgo se demuestra usando la razón de activos corrientes a activos totales. Esta razón indica el porcentaje de los activos totales que es corriente. Asumiremos que el nivel de los activos totales permanece sin cambios. De acuerdo a la tabla 3.2 – 1 resume los efectos que un incremento o una disminución de esta razón produce tanto en

la rentabilidad como en el riesgo. Cuando la razón aumenta, es decir, cuando los activos corrientes aumentan, la rentabilidad disminuye porque los activos corrientes son menos rentables que los activos fijos. Los activos fijos son más rentables porque agregan más valor al producto que los activos corrientes. Sin activos fijos, la empresa no podría fabricar el producto.

Sin embargo, el efecto del riesgo disminuye a medida que aumenta la razón de activos corrientes a activos totales. El aumento de los activos corrientes incrementa el capital de trabajo neto, reduciendo así el riesgo de insolvencia técnica. Además, a medida que descendemos en el lado de los activos del balance general, aumenta el riesgo relacionado con los activos: la inversión en efectivo y valores negociables es menos arriesgada que la inversión en cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos.

La inversión en cuentas por cobrar es menos arriesgada que la inversión en inventarios y activos fijos. La inversión en inventarios es menos arriesgada que la inversión en activos fijos. Cuanto más cerca esté un activo del efectivo, menos arriesgado será. Los efectos opuestos en la utilidad y el riesgo se deben a una disminución de la razón de activos corrientes a activos totales.

TABLA N° 14

EFFECTOS DEL CAMBIO DE LAS RAZONES EN LAS UTILIDADES Y EL RIESGO

Razón	Cambio de la razón	Efecto en las utilidades	Efecto en el riesgo
<u>Activo corrientes</u>	Aumento	Disminución	Disminución
Activos Totales	Disminución	Aumento	Aumento
<u>Pasivos corrientes</u>	Aumento	Aumento	Aumento
Activos Totales	Disminución	Disminución	Disminución

Fuente: Libro Principios de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman,

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

- Cambios en los *pasivos corrientes*, la manera en que el cambio del nivel de los pasivos corrientes de la empresa afecta el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo se demuestra usando la razón de los pasivos corrientes a activos totales. Esta razón indica el porcentaje de activos totales que se ha financiado con pasivos corrientes.

De nuevo, asumiendo que los activos totales permanecen sin cambios, la tabla N°14 resume los efectos que produce un

aumento o una disminución de la razón tanto en la rentabilidad como en el riesgo. Cuando la razón aumenta, la rentabilidad aumenta porque la empresa usa más financiamiento de pasivos corrientes, que es menos costoso, y menos financiamiento a largo plazo. Los pasivos corrientes son menos costosos porque sólo los documentos por pagar, que representan alrededor del 20 por ciento de los pasivos corrientes del fabricante típico, tienen un costo. Los demás pasivos corrientes son básicamente deudas sobre las cuales la empresa no paga ningún cargo o interés. Sin embargo, cuando aumenta la razón de pasivos corrientes a activos totales, el riesgo insolvencia técnica también aumenta porque el aumento de los pasivos corrientes disminuye, a su vez, el capital de trabajo neto. Los efectos opuestos en la utilidad y el riesgo se deben a una disminución de la razón de pasivos corrientes a activos totales.

- **EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**

La compresión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo, puesto que es el tiempo en el que los recursos de empresa permanecen inmovilizados. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

El ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes: **1)** edad promedio del inventario, **2)** período promedio de cobro y **3)** período

promedio de pago. La duración del ciclo de conversión del efectivo determina el tiempo en el que los recursos permanecen inmovilizados en las operaciones diarias de la empresa. La inversión de la empresa en activos a corto plazo consiste frecuentemente en las necesidades de financiamiento tanto permanente como temporal. Las necesidades temporales se financian con una estrategia de financiamiento agresiva (costo bajo, riesgo alto). La decisión de la empresa para financiar su ciclo de conversión del efectivo depende de la disposición de la administración hacia el riesgo y la fortaleza de las relaciones bancarias de la empresa. Para disminuir al mínimo su dependencia en los pasivos negociados, el administrador financiero intenta: **1)** rotar el inventario tan rápido como sea posible **2)** cobrar las cuentas **3)** Administrar el tiempo de correo, procesamiento y comprensión para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores y **4)** Pagar las cuentas por pagar lo mas lento posible, sin afectar la calificación de crédito de la empresa.

- **ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

El objetivo de administrar el inventario es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o “supervisor” en los asuntos concernientes; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí proporciona asesoría en su proceso de administración.

Existen algunas técnicas comunes para la administración de inventarios como:

- El sistema ABC
- control de inventarios de dos contenedores
- modelo de la cantidad económica de pedido
- Costos de pedido
- Costos de mantenimiento
- Costos total de inventario
- Punto de pedido
- Existencia de seguridad
- Sistema justo a tiempo
- Sistema de planificación de materiales
- Planificación de recursos de manufactura
- Planificación de recursos empresariales

- **ADMINISTRACIÓN CUENTAS POR COBRAR**

Es el período de cobro, donde su duración promedio de tiempo transcurre desde una venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El período promedio de cobro tiene dos partes. La primera parte del período promedio de cobro consiste en administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa y la segunda parte implica cobrar y procesar los pagos.

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende tres temas:

- 1) *Selección y estándares de crédito*, consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa. Existe dos técnicas populares de selección de crédito las cuales son: las cinco "C" de crédito y la calificación de crédito. Los cambios en los estándares de crédito pueden evaluarse de forma matemática al determinar los efectos de un cambio propuesto de las ventas en las utilidades, el costo de la inversión en las cuentas por cobrar, y los costos de deudas incobrables.
- 2) *Condiciones de crédito*, son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Incluir

un descuento por pago en efecto en las condiciones de crédito es una manera frecuente de lograr la meta de acelerar los cobros sin presionar a los clientes. El descuento por pago en efecto proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido; al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (que es el objetivo), pero también reduce las utilidades por unidad. El período de cobro es el número de días después del inicio del período de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de la empresa.

- 3) *Supervisión de crédito*, es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones del crédito establecidas. Existen dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión de crédito son el período promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

• ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS Y DESEMBOLSOS

El tiempo de acreditación o período promedio de pago se refiere a los fondos que envía el pagador, pero que aún no son fondos útiles para el beneficiario. Los componentes de la acreditación dispone de dos partes: **1)** el tiempo de correo, **2)** el tiempo de procesamiento y **3)** el tiempo de compensación. El tiempo de acreditación ocurre tanto en el período promedio de cobro como en el período promedio de pago.

Una técnica para acelerar los cobros con el propósito de reducir el tiempo de acreditación de cobro es el sistema de caja de seguridad. Una técnica popular para prolongar los pagos con el propósito de aumentar el tiempo de acreditación de pago es el desembolso controlado.

La meta de la administración del efectivo operativo es equilibrar el costo de oportunidad de los saldos improductivos con el costo de transacción de las inversiones temporales. Por lo general, las empresas usan cheques de transferencias para depósito, transferencias, y transferencias cablegráficas para transferir con rapidez los depósitos en caja de seguridad a sus bancos concentradores. Las cuentas balance cero productivos de las cuentas de cheques corporativas.

5.2.2.2. ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS CORRIENTES

Los pasivos corrientes representan una fuente importante y generalmente económica de financiamiento para la empresa. El nivel de financiamiento a corto plazo (pasivos corrientes) que emplea una empresa afecta a su rentabilidad y riesgo.

- **PASIVOS ESPONTÁNEOS**

Los pasivos espontáneos surgen en el curso normal de un negocio. Las dos fuentes espontáneas principales de financiamiento a corto plazo son las cuentas por pagar y las deudas acumuladas. Al

aumentar las ventas de la empresa, las cuentas por pagar aumentan en respuesta al incremento de las compras necesarias para producir a niveles más altos. También, en respuesta al incremento de las ventas, las deudas acumuladas de la empresa aumentan con el incremento de los salarios e impuestos debido a la mayor necesidad de mano de obra y el aumento de los impuestos por el incremento de las ganancias de la empresa.

La administración de las cuentas por pagar es una fuente espontánea y económica de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios, generadas por las compras a crédito de mercancía. Constituyen las fuentes más importantes de los fondos a corto plazo. Las condiciones de crédito difieren con respecto al período de crédito, el descuento por pago en efectivo, el período de descuento por pago en efectivo y el inicio del período de crédito. Los descuentos por pago en efectivo deben rechazarse sólo cuando una empresa que requiere fondos a corto plazo debe pagar una tasa de interés sobre los préstamos que sea mayor que el costo de renunciar al descuento por pago en efectivo. Definir el pago de las cuentas por pagar puede reducir el costo de renunciar a un descuento por pago en efectivo.

- **DEUDAS ACUMULADAS**

Las deudas acumuladas son los pasivos por servicios recibidos cuyo pago aun está pendiente. Los rubros que la empresa acumulada con más frecuencia son salarios e impuestos.

- **FUENTES SIN GARANTÍA DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO**

Las empresas obtienen préstamos a corto plazo sin garantía de dos fuentes principales: bancos y papel comercial. A diferencia de las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo sin garantía, los préstamos bancarios son más populares porque están disponibles para empresas de cualquier tamaño; el papel comercial está disponible generalmente para las grandes empresas. Además, se usan préstamos internacionales para financiar transacciones internacionales.

- **FUENTES GARANTIZADAS DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO**

Cuando una empresa ha agotado sus fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, puede obtener préstamos a corto plazo adicionales garantizados. El financiamiento a corto plazo con garantía mantiene en garantía activos específicos como colateral. El colateral adquiere comúnmente la forma de un activo, como cuentas por cobrar o inventario. El prestamista obtiene una garantía en el colateral a través de la realización de un convenio de garantía con el prestatario que especifica el colateral mantenido sobre el préstamo.

Además, los términos del préstamo por el que se mantiene la garantía forman parte del convenio, y especifican las condiciones requeridas para retirar la garantía, junto con la tasa de interés sobre

el préstamo, las fechas de reembolso, y otras disposiciones del préstamo. Se registra una copia del convenio de garantía en una oficina pública del estado, por lo general una corte distrital o estatal. El registro del convenio proporcionan a los prestamistas subsiguientes, información sobre los registros que un posible prestatario no puede usar como colateral. El requisito de registro protege al prestamista al establecer legalmente la garantía de éste.⁴³

5.2.2.3. PLANIFICACIÓN DEL EFECTIVO

Un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de entrada y salidas de efectivo. Así como la posición final, por sub períodos, para un lapso específico. La mayoría de las compañías debe desarrollar planes, tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes: **1)** los ingresos de efectivo (flujos de entrada) planificados y **2)** los desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados.

Al planificar los flujos de entradas y salidas de efectivo se determinan las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivo se determinan las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivo indicará: **1)** la necesidad de financiar probables déficits de caja o **2)** la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable. El presupuesto de efectivo se

⁴³ LAWRENCE J. GITMAN, Principios de administración financiera: octava edición páginas 510 – 567 resumen

relaciona directamente con otros planes como el plan de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y, desde luego, el presupuesto de desembolso de capital. Sin embargo la planificación y el control de estas actividades no resuelven de manera automática la posición de caja, lo cual sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente en los importes en los tiempos de las entradas y salidas de efectivo. En cambio los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (tanto de efectivo como las que no implica efectivo), a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo.

Los principales propósitos del presupuesto de efectivo son:

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada período como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por periodos
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo para inversión.
- Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.

- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.
- **HORIZONTES DEL TIEMPO EN LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL EFECTIVO**

El horizonte del efectivo en el *largo plazo* debe ser congruente con las dimensiones de tiempo de: a) el plan estratégico de utilidades de largo plazo y b) los proyectos de desembolsos de capital. Planificar los flujos de entradas de efectivo a largo plazo (principalmente por concepto de ventas, servicios y financiamientos), así como los flujos de salidas de efectivo a largo plazo (principalmente por gastos, desembolsos de capital y pago de la deuda), es fundamental para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo. La planificación de largo alcance del efectivo se enfoca sobre los flujos de entradas de efectivo más relevantes.

El horizonte de *corto plazo* del efectivo debe ser consistente con el plan táctico de utilidades de corto plazo. La planificación del efectivo para este horizonte del tiempo exige planes detallados para los flujos de entradas y salidas de efectivo, el cual se relaciona de manera directa con el plan anual de utilidades (es decir, el efectivo derivado de las ventas y el efectivo requerido para pagar el nuevo equipo). El presupuesto de caja a corto plazo se desarrolla principalmente con base en las distintas cédulas del presupuesto, ya comentadas en capítulos anteriores y que se incluyen en el plan anual de utilidades.

El horizonte *inmediato* del tiempo se emplea en muchas empresas, principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo, a menudo sobre una base diaria continua. Su objetivo primordial es que no se creen déficits, ni saldos excedentes de efectivo. Minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar y el cumplimiento de todas las fechas de vencimiento de los desembolsos de efectivo. Minimiza, también, el costo de oportunidad de los saldos de excedentes de efectivo al permitir las oportunas inversiones del efectivo a medida que éste se vaya acumulando.

- **MÉTODOS UTILIZADOS PARA DESARROLLAR UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos. Uno de ellos es el método de ingresos y desembolsos de efectivo (denominado a veces método directo de la cuenta de caja), el cual se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como los de ventas, de gastos y de desembolsos de capital. Es sencillo de elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Como parte del plan anual de utilidades, con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo. En cambio, este método no es adecuado para el plan de utilidades de largo plazo, que es más general. Los planes fundamentales (o sea, los

presupuestos) que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, analizan con cuidado para traducirlos de una base de acumulación a una base de efectivo.

El otro método al que nos referimos se denomina método de la contabilidad financiera (al que también suele llamársele método indirecto o del estado de resultados). En este método el punto de partida es la utilidad neta planificada, la cual muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo (es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas del capital de trabajo distintas del efectivo, como inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por adelantado, gastos acumulados y partidas diferidas). Después se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige menos detalle en el apoyo pero también suministra menos detalles sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo. Es útil para hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo. Para una serie de planes básicos comunes, ambos métodos arrojan los mismos resultados de flujo de efectivo. Los cuales difieren únicamente con respecto al volumen de los detalles que se logran.

- **CONTROL DE POSICIÓN DE EFECTIVO**

El funcionario de finanzas de la compañía (en este caso, el tesorero) es responsable del control de la posición de efectivo (o de caja). Por lo común, los ingresos y pagos reales de efectivo durante el periodo cubierto por el presupuesto serán un tanto diferentes a los que se

muestran en el plan de utilidades. Esta diferencia puede ser resultado de: **1)** las variables cambiantes que afectan al efectivo, por ejemplo una alteración en las tasas del impuesto; **2)** los sucesos repentinos e inesperados que influyen en las operaciones, o **3)** la falta de control sobre el efectivo.

Es importante contar con un sistema eficaz de control del efectivo, a causa de las consecuencias potenciales. Suele suceder que la administración tome decisiones o modifique las políticas existentes a fin de intensificar la posición de caja.

Podemos pues concluir que las tres actividades primordiales de la planificación y control de efectivo son: **1)** la planificación sistemática de los flujos de efectivo, tanto de largo como de corto plazo, **2)** la re proyección mensual de la posición de caja, según hemos explicado con anterioridad y **3)** la evaluación diaria de caja.

• **TÉCNICAS PARA MEJORAR EL FLUJO DE EFECTIVO**

La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo. La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre: **a)** el proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas, **b)** el proceso de los pagos de

efectivo para retardar los desembolsos y **c)** las políticas de inversión para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses.

Mejorar los procesos de cobro y pago de efectivo y las políticas de inversión del efectivo, de otra manera ociosa, fortalecerán la posibilidad de liquidez de una compañía. La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de efectivo de una empresa. A estas actividades, colectivamente, suelen llamárseles administración del efectivo y, por su propia naturaleza, entrañan la conciencia del costo. La administración del efectivo en una compañía grande es tan importante que las políticas y procesos asociados deben ser objeto de auditorías internas.

Toda compañía debe desarrollar una política específica en cuanto a algunos aspectos como: **a)** tipos y mezcla de valores aceptables, **b)** informes mensuales y vigilancia de la cartera y **c)** salvaguardia y disposición de las inversiones temporales.

Por último, las responsabilidades por la administración del efectivo deben especificarse en términos de aéreas o centros de responsabilidad, con una responsabilidad, con una responsabilidad global designada (por lo general, el principal ejecutivo de finanzas).⁴⁴

⁴⁴ GLENN A. WELSH RONALD W, Presupuesto y Control de utilidades: sexta edición páginas 317 – 335 resumen

5.2.3. GESTIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO

5.2.3.1. FLUJOS DE EFECTIVO DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Antes de comprender los recursos para expandir o renovar los activos fijos para llevar a cabo otros tipos de inversiones a largo plazo, las empresas calculan y analizan con cuidado los costos esperados y los beneficios relacionados con estos gastos. Este proceso de evaluación y selección se denomina presupuesto de capital, el cual debe cumplir con un proceso para la decisión del presupuesto de capital.

- **PROCESO DE DECISIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL**

Las inversiones a largo plazo representan desembolsos importantes de fondos que comprometen a una empresa a tomar algún curso de acción. Por consiguiente, la empresa necesita procedimientos para analizar y seleccionar adecuadamente sus inversiones a largo plazo. Debe ser capaz de medir los flujos de capital y aplicar las técnicas de decisión apropiadas. El presupuesto de capital es el proceso que consiste en evaluar y seleccionar las inversiones a largo plazo que sean congruentes con la meta de la empresa de incrementar al máximo la riqueza de los propietarios.

- **MOTIVOS DEL GASTO DE CAPITAL**

Un gasto de capital es un desembolso de fondos que realiza la empresa, el cual produce beneficios después de un período mayor de un año. Un gasto operativo es un desembolso de fondos que realiza la empresa, el cual produce beneficios que se reciben en un período de un año. Los motivos básicos de los gastos de capital son expandir, reemplazar o renovar los activos fijos u obtener otro beneficio menos tangible durante un período prolongado.

- **PASOS DEL PROCESO**

El proceso de presupuesto de capital consiste en cinco pasos distintos, pero interrelacionados.

- **Generación de propuestas.** Se realizan propuestas en todos los niveles de una organización empresarial que son revisadas por el personal de finanzas.
- **Revisión y análisis.** Se llevan a cabo por analizar la conveniencia de las propuestas y evaluar su viabilidad económica, por consiguiente se presenta un informe resumido a los administradores a cargo de la toma de decisiones.
- **Toma de decisiones.** Con frecuencia, a los administradores de planta, se les otorga la autoridad para tomar decisiones necesarias que mantengan la línea de producción en operación.

- **Seguimiento.** Los resultados se supervisan y tanto los costos como los beneficios reales se comparan con los esperados. Es necesario tomar medidas si los resultados reales difieren de los planeados.

- **LOS FLUJOS DE EFECTIVO RELEVANTES**

Para evaluar las alternativas del gasto de capital, la empresa debe determinar los flujos de efectivo relevantes. Estos consisten en la salida de efectivo incremental (inversión) y las entradas subsiguientes resultantes relacionadas con un gasto de capital propuesto. Los flujos incrementales representan los flujos de efectivo adicionales (salidas y entradas) que se espera resulten de un gasto de capital propuesto.

- **COMPONENTES PRINCIPALES DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO**

Los flujos de efectivo de cualquier proyecto que posean un patrón convencional incluyen tres componentes básicos: **1)** Una inversión inicial, **2)** Entradas de efectivo operativas, y **3)** un flujo de efectivo terminal. Todos los proyectos (ya sean para expansión, reemplazo, renovación o algún otro propósito) tienen los dos primeros componentes. Sin embargo, algunos carecen del componente final, el flujo de efectivo terminal.

- **DECISIONES DE EXPANSIÓN Y REEMPLAZO**

El desarrollo de los cálculos de los flujos de efectivo relevantes es más sencillo en el caso de las decisiones de expansión, puesto que la inversión inicial, las entradas de efectivo operativas y el flujo de efectivo terminal son sólo la salida y las entradas de efectivo después de impuestos relacionadas con el gasto de capital propuesto.

La identificación de los flujos de efectivo relevantes para las decisiones de reemplazo es más compleja porque la empresa debe identificar la salida y las entradas de efectivo incrementales generadas por el reemplazo propuesto. En el caso de reemplazo, inversión inicial es la diferencia entre la inversión inicial necesaria para adquirir el nuevo activo y cualquier entrada de efectivo después de impuesto proveniente de la liquidación del activo existente. Las entradas de efectivo operativas son la diferencia entre las entradas de efectivo operativas del nuevo activo y las del activo existente. El flujo de efectivo terminal es la diferencia entre los flujos de efectivo después de impuestos esperados al término de los activos nuevo y existente.

De hecho, todas las decisiones del presupuesto de capital pueden ser vistas como decisiones de reemplazo. Las decisiones de expansión son sólo decisiones de reemplazo en las que todos los flujos de efectivo provenientes del activo existente son igual a cero.

- **COSTOS HUNDIDOS Y COSTOS DE OPORTUNIDAD**

Al calcular los flujos de efectivo relevantes relacionados con gasto de capital propuesto, la empresa debe reconocer cualquier costo hundido y costo de oportunidad. Estos costos pueden ser mal manejado o ignorados con facilidad sobre todo al determinar los flujos de efectivo incrementales de un proyecto. Los costos hundidos son los desembolso en efectivo que ya sean realizado (desembolsos pasados) y por lo tanto no tienen ningún efecto sobre los flujos de efectivo relevantes para una decisión actual.

Los costos de oportunidad son flujos de efectivo que se podrían obtener del mejor uso alternativo de un activo propio.

- **CAMBIO DE CAPITAL TRABAJO NETO**

El capital de Trabajo neto es el monto al que los activos corrientes de una empresa excede a sus pasivos corrientes, cabe recalcar que los cambios en el capital de trabajo neto ocurren con frecuencia en las decisiones del gasto de capital ya que si una empresa adquiere nueva maquinaria para expandir su nivel de operaciones, experimentará un aumento en los niveles de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etc. Estos aumentos son consecuencia de la necesidad de más efectivo para apoyar la expansión de las operaciones ya antes mencionadas para apoyar el incremento de los desembolsos realizados para satisfacer el aumento de la demanda de los productos.

5.2.3.2. TÉCNICAS DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Después de calcular los flujos relevantes, el administrador financiero debe aplicar técnicas de decisión adecuadas para evaluar si el proyecto crea valor para los accionistas. El valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) son las técnicas del presupuesto de capital generalmente preferidas. Ambas usan el costo de capital como el rendimiento requerido necesario para compensar a los accionistas por llevar a cabo proyectos con el mismo riesgo que el de la empresa. Ambas indican si una inversión crea o destruye el valor de los accionistas. El VPN es el método preferido teóricamente, pero la TIR se prefiere en la práctica debido a su atractivo intuitivo.

Los procedimientos para reconocer explícitamente las opciones reales incluidas en los proyectos de capital y los procedimientos para seleccionar los proyectos con racionamiento de capital permiten al administrador financiero perfeccionar aún más el proceso del presupuesto de capital. No todos los proyectos del presupuesto de capital tienen el mismo nivel de riesgo que la cartera existente de los proyectos de la empresa. Por tanto, el administrador financiero debe ajustar los proyectos en cuanto a diferencias en riesgo al evaluar su aceptabilidad. Las tasas de descuento ajustadas al riesgo proporcionan un mecanismo para ajustar la tasa de descuento de tal manera que ésta sea congruente con las preferencias del riesgo y rendimiento de los participantes del mercado, y por consiguiente con la única aceptación de los proyectos que generen valor. Estas técnicas permiten al administrador financiero tomar decisiones del presupuesto

de capital que sean congruentes con el objetivo de la empresa de incrementar al máximo el precio de las acciones.

5.2.3.3. EL COSTO DE CAPITAL

El costo de capital es la tasa de retorno que una empresa debe obtener de los proyectos en los que se invierte para mantener el valor de mercado de sus acciones y atraer fondos, por tal, el costo de capital se usa para seleccionar las inversiones de capital que aumenten el valor de los accionistas; actuando como vínculo importante entre las decisiones de inversión a largo plazo de la empresa y de la riqueza de los propietarios determinada por los inversionistas del mercado.

Incluso con buenos cálculos de los flujos de efectivo de proyectos, la aplicación de las técnicas de decisión de VPN y TIR y la consideración adecuada del riesgo de proyectos, un costo de capital calculado de manera deficiente ocasiona la destrucción del valor para los accionistas. La subestimación puede causar la aceptación errónea de malos proyectos, en tanto que la subestimación puede hacer que se rechacen buenos proyectos. En cualquier situación, la acción de la empresa podría perjudicar su valor. Al aplicar las técnicas para determinar el costo de capital de la empresa, el administrador financiero mejorará la probabilidad de que las decisiones a largo plazo de la empresa sean congruentes con la meta general de incrementar al máximo el precio de las acciones (la riqueza de los propietarios).

- **FUENTES ESPECÍFICAS DE CAPITAL**

El financiamiento a largo plazo apoya a las inversiones en los activos fijos de la empresa junto con las técnicas adecuadas para el presupuesto de capital. Existen cuatro fuentes básicas de fondos a largo plazo para la empresa de negocio: *la deuda a largo plazo*, es el costo después de impuestos el día de hoy la recaudación de fondos a largo plazo a través de préstamos, *las acciones preferentes*, es la razón entre el dividendos de las acciones y los beneficios netos de la empresa obtenidos de la venta de acciones preferentes, *las acciones comunes*, es la tasa a que los inversionistas descuentan los dividendos esperados de la empresa para determinar su valor accionario y *las ganancias retenidas*, para la empresa es igual al costos de una emisión equivalente completamente suscrita de acciones comunes adicionales, que es igual al costo de capital en acciones comunes.

Aunque no todas las empresas usan todos los métodos de financiamiento, se espera que cada empresa tenga fondos provenientes de alguna de estas fuentes en su estructura de capital.

El *costo específico* de cada fuente de financiamiento es el costo *después* de impuestos de la obtención del financiamiento *hoy*, no el costo basado históricamente que se refleja en el financiamiento existente en los libros de la empresa.

- **COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO**

El costo de capital promedio ponderado es necesario porque refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo; se calcula ponderando el costo de cada tipo específico de capital por su proporción en la estructura de capital de la empresa.

- **VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)**

Es una medida popular que usan muchas empresas para determinar si una inversión contribuye positivamente a la riqueza de los propietarios, de tal manera, es una herramienta para determinar valor que agrega un proyecto, una unidad de negocios o una corporación, para la toma de decisiones. Se puede aplicar a diferentes niveles de la organización para ver unidades que crean valor (o lo destruyen).

se calcula como la diferencia entre la utilidad operativa neta después de impuestos de una inversión y el costo de fondos utilizados para financiar la inversión, el cual se determina multiplicando el monto en dólares de los fondos utilizados para financiar la inversión por el costo de de capital promedio ponderado de la empresa.

5.2.3.4. APALANCAMIENTO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

El apalancamiento implica el uso de los costos fijos para acrecentar los rendimientos, su uso en la estructura de capital de la empresa tiene el potencial de aumentar su rendimiento y riesgo. El

apalancamiento y la estructura de capital son conceptos muy relacionados que se vinculan con las decisiones del presupuesto de capital a través de costo de capital, logrando disminuir el costo de capital de la empresa e incrementar al máximo la riqueza de sus propietarios.

El grado de apalancamiento operativo y la composición de la estructura de capital de la empresa afectan el valor de ésta, de manera evidente. Por tanto el administrador financiero debe considerar cuidadosamente los tipos de costos operativos y financieros en que incurre la empresa, reconociendo que costos fijos mayores conllevan mayor riesgo. Por consiguiente, las decisiones importantes con respecto a la estructura de los costos operativos y la estructura de capital deben centrarse en el impacto que producen en el valor de la empresa.

- **APALANCAMIENTO**

El apalancamiento se deriva de la utilización de activos o fondos de costos fijos para acrecentar los rendimientos para los propietarios de la empresa. Por lo general, el aumento del apalancamiento incrementa el rendimiento y el riesgo. La cantidad de apalancamiento que existe en la estructura de capital de la empresa, es decir, la mezcla de deuda a largo plazo y capital propio que ésta mantiene, afecta de manera significativa su valor al afectar al rendimiento y riesgo. A diferencia de algunas causas de riesgo, la administración tiene un control casi completo del riesgo introducido por medio del

uso del apalancamiento. Debido a su efecto en el valor, al administrador financiero debe entender cómo medir y evaluar el apalancamiento, en particular al tomar las decisiones de la estructura de capital.⁴⁵

“El apalancamiento financiero mantiene constante el nivel de inversión porque el riesgo del negocio se mide por la variabilidad de los ingresos de la 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 del EBIT es la medida en la cual la empresa tiene gastos fijos de operación (“apalancamiento” de la operación) como la depreciación sobre activos fijos. El “apalancamiento” financiero se mide por el grado en que los activos de una empresa son financiados mediante obligaciones. El “apalancamiento” financiero se muestra como gastos de intereses, lo que causa una, variabilidad adicional en el ingreso neto además de la variabilidad en el ingreso de operación que proviene del “apalancamiento” de la 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 deudas a largo plazo, por el capital preferente, y por el capital común, pero con exclusión de todos los créditos a corto plazo. De tal forma, la estructura de capital de una

⁴⁵ LAWRENCE J. GITMAN, Principios de administración financiera: octava edición páginas 316 – 438 resumen

empresa es sólo una parte de su estructura financiera. El capital común incluye las acciones comunes, al superávit de capital y las utilidades retenidas acumuladas.

- **EL IMPACTO DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO**

Para comprender el uso adecuado del apalancamiento financiero es analizar su impacto sobre la rentabilidad y las fluctuaciones en la rentabilidad que surgirán bajo una categoría de condiciones de "apalancamiento". Lo cual bajo cualquier estructura financiera determinada, las utilidades por acción y el rendimiento sobre el 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 los 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 una 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.

Cuando los rendimientos sobre los activos son siempre que el rendimiento sobre los activos exceda al costo de la deuda, el

“apalancamiento” será favorable; y cuando más alto sea el factor de “apalancamiento”, mayor será la tasa de rendimiento sobre el capital común.

Los índices “apalancamiento” varían más entre las empresas individuales que entre las industrias.

De tal forma, se puede observar amplias variaciones de “apalancamiento” entre compañías individuales. A la vez la amplitud de tales diferencias refleja diversas influencias sobre las decisiones de “apalancamiento” financiero. Los tipos de variables y factores que pueden influir en las decisiones de “apalancamiento” financiero.

- **ACTITUDES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Las actitudes de la administración que influyen más directamente en la elección del financiamiento son las que se refieren al control de la empresa y al riesgo. Las grandes corporaciones cuyo capital está formado por numerosos accionistas pueden optar por las ventas adicionales de acciones comunes, porque tales ventas tendrán poca influencia sobre el control de la compañía.

Por lo contrario los propietarios de empresas pequeñas, quizá prefieran evitar la emisión de acciones comunes para asegurarse de la continuidad del control. Toda vez que los administradores de estas empresas en general tienen confianza en los prospectos de sus compañías y debido a que pueden contemplar las ganancias

potenciales que provendrán del "apalancamiento", a menudo están dispuestos a incurrir en altos índices de endeudamiento.

Desde luego, también puede ocurrir lo opuesto, el propietario - administrador de una empresa pequeña puede ser más conservador que el administrador de una gran compañía. Si por ejemplo, el capital de la empresa pequeña es de \$ 1 millón, y si todos los bienes pertenecen al propietario -administrador, tal individuo bien puede decidir que ya ha alcanzado una prosperidad suficiente y quizá prefiera no arriesgarse usando "apalancamiento" con objeto de convertirse aún más rico.

- **ACTITUDES DE LOS PRESTAMISTAS**

Independientemente de los análisis de la administración con relación a los factores adecuados de apalancamiento para sus empresas, no hay duda que las actitudes de los prestamistas con frecuencia son determinantes importantes - y algunas veces lo más importante - de las estructuras financieras, En la mayoría de los casos, la corporación discute su estructura financiera con los prestamistas y da mucha importancia a su consejo. Pero cuando la administración está tan confiada en el futuro que busca usar un grado de "apalancamiento" que vaya más allá de las normas de la industria, los prestamistas tal vez no estén dispuestos a aceptar tal incremento en las deudas. Hacen hincapié en que un nivel excesivo de deudas

reduce la confiabilidad de crédito del prestatario y la categoría de crédito de los valores que se hayan emitido previamente.”⁴⁶

“Los tres tipos básicos de apalancamiento se definen mejor con relación al estado de resultados de la empresa.

- El *apalancamiento operativo*. Se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus ganancias antes de intereses e impuestos.
- El *apalancamiento financiero*. Tiene que ver con la relación entre las ganancias antes de intereses e impuestos de la empresa y sus ganancias por acción común.
- El *apalancamiento total*. Se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y las ganancias por acción común.

• LA ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA EMPRESA

La estructura de capital es una de las áreas más complejas de la toma de decisiones financieras debido a su interrelación con otras variables de decisión financiera. Las malas decisiones sobre la estructura de capital generan un costo de capital alto reduciendo por consiguiente, los VPN de los proyectos y haciendo que un mayor número de ellos sea inaceptable. Las decisiones eficaces sobre la estructura de capital reducen el costo de capital, generando VPN

⁴⁶ J. FRED WESTON Y EUGENE F. BRIGHAM, Manual de administración financiera,? Edición páginas 603 – 632 resumen

más altos y proyectos más aceptables, aumentando así el valor de la empresa; abarcando dos tipos de capital: Capital propio y el capital de deuda.”⁴⁷

5.3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La *Planificación* es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, ó líneas maestras, de la empresa u organización para el logro de los objetivos y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.⁴⁸

Por tal, la planificación debe entenderse siempre como la primera dimensión de un proceso de organización y dirección que debe ir acompañado por el control; para iniciar el proceso de preparación de decisiones, referentes al futuro deseado de la empresa, se considera la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos, cuyo proceso se basa en un pronóstico previamente elaborado según los métodos específicos como la Prospectiva y se articula basándose en competencias especializadas, según las áreas de actividad de la empresa de tal forma ayudan a tomar futuras decisiones sobre alternativas de solución de problemas que puedan asechar a la entidad.

A su vez la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

⁴⁷ LAWRENCE J. GITMAN, Principios de administración financiera: octava edición páginas 442 – 451 resumen

⁴⁸ ANTONIO FRANCÉS, Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral, primera edición páginas 23 – 24 copia

La *Planeación Estratégica*, toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

Por consiguiente la Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr dichas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

De tal manera, el proceso en sí mismo comienza con la definición de la misión, que responde a preguntas como ¿quién soy? ¿Para qué existo?.

Una vez definida la misión, tendremos que pasar a la definición de la visión. Aquí ya comienza el proceso creativo de imaginar quién quiero ser en un horizonte temporal determinado. Se trata de dibujar la meta que quiero alcanzar como organización y que será la línea de llegada del plan.

En tercer lugar, pasaríamos a la definición de los valores. En las organizaciones, como en las personas, tan importante es el ¿Qué quiero hacer como él? ¿Cómo lo voy a hacer?. Los valores que conforman la cultura de una organización definen el modo como voy a alcanzar la visión y son muy importantes porque me ayudan a conseguirlo.

Al obtener la misión, visión y valores, pasamos ahora a la definición de las líneas estratégicas, lo cual para alcanzar la visión la organización debe tomar decisiones sobre las líneas de actividad que va a desplegar y concretar los objetivos de cada una de ellas.

En cuanto a los objetivos, merece la pena incidir en la importancia que tiene fijar bien los objetivos para luego poder saber si nos acercamos o no a nuestro objetivo y por último, que es alcanzar la visión, nuestro puerto de destino. Los objetivos han de ser retadores, medibles y deben ayudar a saber si logramos ese objetivo final. Es decir, todos los objetivos no pueden ser "de esfuerzo", también debe haber alguno de los que se llaman "de resultado".⁴⁹

5.3.1. PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo se refiere a las actividades permanentes del conjunto de funciones requeridas para el cumplimiento de la misión. El plan operativo se organiza por funciones, en torno a los lineamientos, actividades y recursos. Se pueden formular planes operativos de mediano y de corto plazo.

Los lineamientos para la función son establecidos a partir de la estrategia de la unidad de negocios. El nivel de logro de cada actividad se mide mediante los indicadores correspondientes. Se utilizan indicadores de cantidad, calidad, y desempeño. Las metas definen el nivel de logro a alcanzar para cada indicador en cada período considerado (mes o año).

⁴⁹ <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDeLaPlaneacionEstrategica>

Los lineamientos definen la orientación general que deben tener las actividades en cantidad, calidad, y desempeño, para que estén alineadas con los objetivos del plan estratégico. En líneas generales, la cantidad de actividad responde a la demanda y a los objetivos de crecimiento, los lineamientos de calidad se basan en normas técnicas y objetivos de calidad, y los de desempeño responden a los objetivos de eficiencia y tiempo de respuesta, y a la filosofía de mejoramiento continuo.

En el plan operativo de mediano plazo, normalmente es suficiente definir las actividades y sus metas hasta el nivel de subfunción, o primer nivel de desagregación dentro de la función. Por ejemplo, en la función logística, se consideran las subfunciones de transporte, almacenamiento y control de calidad. En los planes operativos de corto plazo es necesario llegar hasta el nivel de las unidades organizacionales más pequeñas que existan en la estructura. En una empresa grande, estas unidades suelen corresponder a un nivel posterior al de su subfunción. Por ejemplo, ventas (una subfunción de mercadeo) puede contar con varias unidades organizacionales, definidas con criterio geográfico (centro, oriente, occidente), o por tipo de cliente (hogares, empresas, gobierno), o puede ser desagregada por tienda o expendio.

Una vez alcanzado al máximo nivel de desagregación planteado, se procede a definir los recursos necesarios para realizar las actividades. La elaboración del presupuesto supone estimar el costo de los recursos a emplear, para los cual se requiere conocer su costo para la empresa en el caso de los recursos internos, o su precio en el mercado en el caso de los externos.

5.3.2. PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios se prepara para evaluar la factibilidad de la inversión en casos de negocios específicos. Estas se pueden referir a nuevos negocios independientes o a ser desarrollados dentro de un corporación. También se aplica, por afinidad, para evaluar la extensión de los negocios existentes, por ejemplo, mediante el lanzamiento de nuevas líneas de productos o la expansión a nuevos mercados.

El plan de negocios combina de manera sintética el plan estratégico y el plan operativo. Estos se aplican de manera simplificada, puesto que se refieren a un solo episodio de inversión, seguido por un período de operación prolongado, Si se contemplan sucesivos episodios de inversión, en paralelo con la operación, el plan de negocios se confunde con los planes estratégico y operativo para unidades de negocios. Para la elaboración de un plan de negocios se aplican la matriz estratégica, la cadena de valor operativa, la cadena de valor estratégica y el modelo de negocios balanceado.⁵⁰

5.3.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, es decir la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información

⁵⁰ ANTONIO FRANCÉS, Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral páginas 303 y 313 – 314 copia

por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estratégica, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estratégica.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

5.3.3.1. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estratégica, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

- La *formulación de la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estregas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un período prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

- La *implantación estratégica* requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica significa movilizar a

los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere de disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”. El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

- La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la

estrategia: **1)** La revisión de los factores externos e interno en que se basan las estrategias actuales; **2)** la medición del rendimiento, **3)** la toma de decisiones correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande; los directivos, de división o unidad de negocios estratégica y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.⁵¹

5.3.4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

La Estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la empresa con relación a sus competidores y así mantener o mejorar el margen y generar utilidades.

⁵¹ DAVID FRED, Conceptos de administración estratégica, páginas 5- 6 copia

De hecho la estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como el plan, la pauta, la táctica, la posición y la perspectiva.

De tal manera la administración de las estrategias financieras es el paso más importante que debe dar el administrador, ya que tratará de mantener un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de las inversiones, a través de la maximización del precio de mercado de las acciones. Para autores como Thompson y Strikland (2004) la ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es la receta más confiable para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa. Se observa que en las empresas puede existir la falta de recursos, consecuencia de una deficiente administración estratégica financiera, que impacta directamente en las variables de evaluación de las finanzas que son: liquidez, rentabilidad y estructura financiera.

Las estrategias financieras en forma general tienen como objetivo:

- Elevar la rentabilidad sobre patrimonio y la retribución a los accionistas.
- Establecer políticas que prevenga la descapitalización.

- Complementar la gestión evaluadora interna con información lograda a partir de los estados financieros ajustados.
- Interpretar su importancia en el flujo de caja y diseñar una estrategia tesorera.
- Reafirmar la importancia de la generación de efectivo como factor crítico.
- Recomendar enfoques convenientes, para la empresa, para desenvolverse en el actual contexto; elevar la rentabilidad y mejorar la liquidez.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa; y explicar lo acertado o equivocado de las estrategias de la empresa, en relación con sus características.⁵²

5.3.5. IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

La aplicación de las estrategias financieras y junto con otras herramientas, ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera y aumentar la capacidad de cada organización.

De tal manera por medio de las estrategias financieras, a los diferentes ámbitos facilitan a la toma de decisiones, generando a disminuir riesgos y mejorar los niveles como la rentabilidad, liquidez, la disminución de los costos y mejorar su apalancamiento financiero de cada organización.

⁵² <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaFinanciera>

Una estrategia financiera bien formulada ayuda al administrador a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "opponentes inteligentes.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada., por motivo es importante diseñar estrategias eficientes y eficaces para el bienestar de la empresa.

La estrategia financiera es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica, puesto que formular la estrategia financiera, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.⁵³

5.3.6. TIPO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias financieras deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada

⁵³ ARTHUR A. THOMPSON JR., A. J. STRICKLAND, JOHN E. GAMBLE, Administración Estratégica página 15 resumen

estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo, corto plazo y estrategias para rentabilidad.⁵⁴

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- a)** Sobre la inversión
- b)** Sobre la estructura financiera
- c)** Sobre la retención y/o reparto de utilidades

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- a)** Sobre el capital de trabajo
- b)** Sobre el financiamiento corriente.
- c)** Sobre la gestión del efectivo.

Las estrategias financieras para la rentabilidad deben considerar los aspectos siguientes:

- a)** Sobre margen

⁵⁴ <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm> resumen

b) Sobre Rotación

c) Sobre Apalancamiento

A continuación se exponen los fundamentos de cada una de estas estrategias financieras para el largo, corto plazo y de rentabilidad respectivamente.

- **LARGO PLAZO**

a) SOBRE LA INVERSIÓN

Como ya se ha planteado, existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

A. Crecimiento.

B. Desinversión

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta

conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente).

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VPN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta

recomendable el empleo del VPN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

b) SOBRE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

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

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de

insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por un dólar invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por un dólar invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por un dólar invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

c) SOBRE LA RETENCIÓN Y/O REPARTO DE UTILIDADES

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

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Sobre esta base, es importante reconocer que los métodos y criterios que deben considerarse para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad.

En otras palabras, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta

política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

- **CORTO PLAZO**

- a) SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO**

Como ya se ha señalado, el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del principio central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal

sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con

parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.

Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

b) SOBRE EL FINANCIAMIENTO CORRIENTE

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

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la

empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Para una mayor comprensión cabe señalar el caso de una cuenta por pagar, que aparentemente no tiene un costo financiero, cuando se paga (y más aún de forma anticipada), reduce la liquidez y obliga a la dirección financiera a sustituir este financiamiento de algún modo para mantener la estrategia que se haya adoptado con relación al capital de trabajo. En este mismo caso, generalmente no se considera que el financiamiento de proveedores, al diferir el pago, aumenta el riesgo percibido por éste y consecuentemente este aumento del riesgo se traduce de algún modo, adoptando comúnmente la forma del incremento del precio.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a

su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

c) SOBRE LA GESTIÓN DEL EFECTIVO

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.

2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.⁵⁵

- **ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD**

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero, estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace, es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

⁵⁵ [Http://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtmlgestipolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm](http://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtmlgestipolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm), copia

a) MARGEN

Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

b) ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

En un ejemplo práctico y suponiendo la reinversión de las utilidades, el producto con una margen del 5% pero que tiene una rotación diaria, en una semana (5 días) su rentabilidad será del 27,63%, (25% si no se reinvierten las utilidades), mientras que un producto que tiene un

margen de utilidad del 20% pero con rotación semanal, en una semana su rentabilidad solo será del 20%.

Lo anterior significa que no siempre la rentabilidad esta en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

c) APALANCAMIENTO

Corresponde al también denominado apalancamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (Pasivo).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos.

Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.⁵⁶

⁵⁶ [Htp://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtmlgestipolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm](http://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtmlgestipolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm), resumen

CAPITULO 4

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

9.1. PLANTEAMIENTO DEL LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Como se mencionó anteriormente en el Capítulo 3, “el diseño de las estrategias financieras, es el paso más importante que debe dar el administrador, ya que tratará de mantener un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de sus activos, a fin de lograr la maximización del precio de las acciones en el mercado.”⁵⁷

El objetivo de la tesis, es plantear un Modelo de Gestión Financiero, orientado a mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera para los próximos años, teniendo como propósito el mantener los niveles de participación de ventas para cada una de las líneas que ofertan.

El Modelo, se ejecuta mediante herramientas de Gestión Financiera como proyecciones, técnicas para el manejo de control de inventarios, técnicas de negociación con proveedores y técnicas para el manejo de cuentas por cobrar que le permitan desarrollar Estrategias Financieras, logrando la consecución de objetivos empresariales, y con ello mejorar las utilidades, liquidez y estructura financiera de la compañía Grupo Grandes Román CIA.

⁵⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaFinanciera>

LTDA, permitiendo optimizar los recursos de la empresa y del mismo modo, su expansión y crecimiento.

Previo a la elaboración de proyecciones, bajo escenarios alternativos para conocer el efecto de cada una de las estrategias que se diseñen, se debe elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias perteneciente al año 2010 junto al Balance General, sin considerar la incorporación de ninguna estrategia a fin que sean la base para la realización de un análisis comparativo para evaluar el grado de incidencia de las estrategias sugeridas.

4.2. ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros, constituyen un elemento a considerar en el momento de asignar los recursos financieros.

4.2.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

“El Estado de Pérdidas y Ganancias o también llamado Estado de Resultados, presenta en forma ordenada las cuentas que generan ingresos por venta de productos y/o servicios”⁵⁸, que en este caso es la venta de las diferentes líneas como: SUMITOMO, FORCROP, AGROVET MARKET, GENIA, TAV VETERINARIA, correspondientes para el sector agrícola y veterinario; así como los costos y gastos que demandan en la comercialización de los mismos.

58 http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_Resultados

El resultado de la diferencia entre estos indicadores representa la utilidad de operación, que reducido el porcentaje de participación a favor de los trabajadores y el pago del impuesto a la renta en beneficio del Estado, determina la Utilidad Neta para ser distribuida entre los accionistas de la empresa. Los Estados de Resultados del período 2007 – noviembre 2009 se lo detallan en el cuadro N° 15

TABLA N° 15
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
(EXPRESADO EN MILLONES DE DÓLARES)

	2007	2008	NOV. 2009
Ventas Netas	3.010.960	4.151.536	4.381.136
Costos de Ventas	(1.925.204)	(2.689.365)	(2.717.813)
UTILIDAD BRUTA	1.085.756	1.462.170	1.663.323
GASTOS OPERATIVOS	(749.643)	(1.124.262)	(790.733)
De ventas	(284.332)	(533.407)	(517.113)
De administración	(465.311)	(590.856)	(273.620)
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	336.113	337.908	872.590
Otros Gastos no operacionales	(42.524)	(118.377)	(7.355)
Intereses	(207.615)	(67.800)	(130.620)
Otros ingresos	15.591	25.673	26.633
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	101.565	177.404	761.249
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			
Provisión 15% participación trabajadores	(15.235)	(26.611)	(114.187)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	86.330	150.794	647.061
Provisión impuesto a la renta	(26.367)	(67.764)	(161.765)
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	59.963	83.030,00	485.296

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes
Fuente: Departamento de Contabilidad

4.2.2. BALANCE GENERAL

El Balance General o Estado de Situación Financiera de una empresa es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

De hecho es un informe Contable que ordena sistemáticamente las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio a través del cual se puede determinar mediante índices la posición financiera de la misma en un momento determinado. Los Balances Generales del período 2007 – a noviembre del 2009, se detallan en Tabla N°. 16

TABLA N° 16
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA
BALANCE GENERAL
(EXPRESADO EN MILLONES DE DÓLARES)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>NOV.</u> <u>2009</u>		<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>NOV.</u> <u>2009</u>
ACTIVOS				PASIVOS Y PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE	26.468	62.273	237.317	PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO			
CAJA, BANCOS		47.273	81.013	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES	281.530	492.774	476.388
INVERSIONES		15.000	156.303	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR	421.358	887.954	597.814
ACTIVO EXIGIBLE	632.921	1.083.625	1.305.714	CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	19.479	30.065	5.296
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	462.942	1.127.025	1.339.389	PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	195.541	108.743	288.747
PROV. CTAS INCOBRABLES	-9.758	-120.034	-85.335	NEGOCIACIONES BANCARIAS	-	-	34.641
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	97.560	11.180	19.448	OBLIGACIONES: IESS - PRESTACIONES	2.689	77.317	3.092
NEGOCIACIONES CARTERA	24.555	5.403	-	IMPUESTOS POR PAGAR	6.216	6.152	282.078
CUENTAS POR COBRAR OTROS	14.919	50.793	28.812	OTROS	78.919	87.609	1.774
GARANTÍAS	42.703	9.258	3.400	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.005.732	1.690.614	1.689.830
ACTIVO REALIZABLE	345.961	615.494	449.338	PASIVO A LARGO PLAZO			
INVENTARIO	345.961	615.494	449.338	RAFAEL GRANDES	-	41.101	40.801
ACTIVO DIFERIDO	38.820	20.722	71.232	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	41.101	40.801
IVA CREDITO TRIBUTARIO	14.600	16.302	11.436	TOTAL PASIVO	1.005.732	1.731.714	1.730.630
RETENCIONES EN LA FUENTE	22.946	-	41.255	PATRIMONIO			
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.274	4.420	18.541	Capital suscrito y pagado	10.000	10.000	10.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.044.170	1.782.114	2.063.600	Futuras capitalizaciones	-	40.000	-
ACTIVO FIJO NETO	83.407	120.529	199.723	Reserva legal y Facultativa	26.586	35.146	35.146
ACTIVO NO CORRIENTE	121.210	174.917	294.548	Reserva de Capital	73.837	73.837	69.837
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	204.618	295.446	494.272	Resultados acumulados de ejercicios anteriores	72.668	103.832	226.962
TOTAL ACTIVO	1.248.787	2.077.560	2.557.872	Ganancia (Pérdida) del ejercicio	59.963	83.030	485.296
				TOTAL PATRIMONIO	243.055	345.846	827.242
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.248.787	2.077.560	2.557.872

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Fuente: Departamento de Contabilidad

4.3. PRESUPUESTOS

Para la elaboración previa de los Estados Financieros del año 2010, se debe tomar como base el presupuesto de ventas y costo, los cuales son el eje para la elaboración de los otros presupuestos.

Cabe indicar que dichos presupuestos fueron elaborados por los responsables de la empresa.

4.3.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.⁵⁹

Grupo Grandes Román CIA. LTDA., es una empresa netamente dedicada a la comercialización, en este sentido el presupuesto de ventas juega un papel muy importante, consecuencia de que éste le ayudará a la empresa a tener una idea clara de cuáles serán los ingresos que perciba la compañía, mismos que se convierten en su gran mayoría en el capital de trabajo con el cual contará para continuar desempeñando sus actividades y asegurando su permanencia en el mercado.

Es así, que el presupuesto de ventas le ayudará a establecer mejoras respecto de su participación en el mercado, de manera que se pueda

⁵⁹ <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuesto-venta/presupuesto-venta.shtml>

incrementar la efectividad de las ventas anticipándose a las necesidades potenciales del consumidor y sus requerimientos actuales.

En la tabla N° 17, muestra el nivel de ventas que fueron presupuestados por los responsables de la empresa, además se establece el nivel de ventas que se utilizará al momento de diseñar las estrategias; dicho nivel de ventas resulta por el análisis de los indicadores del período 2007 – 2009.

TABLA N° 17
GRUPO GRANDES CIA. LTDA.
PROYECCIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS 2010
MILLONES DE DÓLARES

	PROYECCIÓN TENDENCIA	PROYECCIÓN ESPERADA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
SUMITOMO	999.540	1.409.540
SAS	2.285.279	4.285.279
AGROVET MARKET	704.221	847.988
SYRVET	218.789	358.789
GENIA	683.139	83.139
TAVET	109.032	159.032
TOTAL	5.000.000	7.143.768

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Fuente: Departamento de Ventas

4.3.2. PRESUPUESTO DE GASTOS

A ciertas funciones de servicios que forman parte de la organización se les asignan cantidades específicas, para limitar la extensión de sus actividades. Estas actividades se pueden llevar a cabo en grande o pequeña escala, de acuerdo con lo que la empresa quiera financiar. En cada caso la administración establece la cantidad máxima que está dispuesta a distribuir para esas funciones. La cantidad que se asigna a cada departamento de servicio se da a conocer con frecuencia mediante un programa llamado presupuesto de gastos.⁶⁰

Las características principales de presupuesto por concepto de gasto incluyen:⁶¹

- *Gastos de Venta:* Incluye un número de elementos de coste tales como salarios, comisiones y gastos de personal en ventas. A menudo se asocian estos costes con diferentes fuerzas de ventas por regiones, clases de clientes o grupos de productos. El control de los gastos de venta implica el cálculo de desviaciones y análisis de las diferencias más significativas, imputando a cada responsable la justificación de sus gastos.⁶²
- *Gastos de Publicidad:* Son gastos discrecionales y puede ser uno de los primeros elementos de gastos a reducir en tiempos difíciles

⁶⁰ <http://html.monografías.com/presupuestos-de-gastos.html>

⁶¹ <http://html.monografías.com/presupuestos-de-gastos.html>

⁶² RAMIREZ, David: Contabilidad Administrativa, Quinta edición, 2001

- *Gastos de desarrollo de Productos:* Estos gastos pueden ser internos o girados por terceros. En cualquier caso deberían ser controlados por proyectos. Un subsistema de desarrollo de productos se debe utilizar para ligar el presupuesto de investigación y desarrollo con el presupuesto de gastos de marketing.
- *Distribución física:* Implica diferentes combinaciones entre servicios y costes. Los niveles de servicios deben encontrarse planificados y se debe vigilar el rendimiento de los mismos. En muchas ocasiones se pueden mejorar los servicios con el mismo o más reducidos niveles de inventarios mediante una buena programación de la localización geográfica de los mismos para cada producto.
- *Gastos de Administración:* Comprende los gastos relacionados con todas las demás actividades del negocio más complejo además de las actividades de comercialización y de venta, en si los gastos administrativos son reconocidos sobre las actividades administrativas globales de una empresa.

TABLA N° 18
GRUPO GRANDES ROMÁN
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES
AÑO 2010

Gastos Administrativos Quito-gye	381.898
Gastos Ventas Quito-gye	693.685
TOTAL	1.075.583

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Fuente: Departamento Financiero

4.4. MÉTODO PARA REALIZAR LOS PRESUPUESTOS

Una de las técnicas de planeación cuantitativa es la proyección de estados financieros o también llamada estados pro forma.

Las aplicaciones que se pueden tener entre otras son las siguientes:

- Conocer cómo se terminará el año para efectos fiscales en cuanto a ingresos y deducciones con la finalidad de tomar decisiones antes del cierre del ejercicio.
- Otra aplicación será conocer las necesidades de financiamiento externo para el período que desea conocer.

El método más común y práctico para proyectar los estados financieros es el basado en las ventas.

¿Cómo proyectamos las ventas?

A través de técnicas estadísticas entre las que se encuentran las tendencias que considerando datos históricos nos permite contar con datos futuros.

Con esta técnica suavizamos el comportamiento ya que habrá datos que no siempre guardarán un comportamiento lineal.

Desde un punto de vista cualitativo se puede determinar por opiniones de los ejecutivos del área comercial.

Al determinar el nivel de ventas para el período que se desea proyectar se puede determinar dos de los estados financieros principales, el estado de resultados y el estado de situación financiera.

En el estado de resultados la mayoría de las cuentas que proyectamos está en función a las ventas, y se estimarán en base a la proporción que representó cada una de ellas con respecto al renglón de ingresos en el último período real.

En el estado de situación financiera las siguientes cuentas se recomiendan sean en base a la rotación en días del último período real son:

- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Proveedores

Así mismo tenemos que considerar las adquisiciones o bajas de activo fijo y su correspondiente depreciación y las demás partidas de activo serían en función a las ventas.

Por parte del pasivo, las otras cuentas que no representan financiamiento externo se proyectarán en base a ventas e inicialmente los saldos de las cuentas que representan financiamiento externo no se mueven precisamente para conocer si se incrementan o disminuyen.

Por lo que respecta al capital contable si determinará aumentos o disminuciones en el capital social y se incorporará el resultado neto a los resultados de ejercicios anteriores.

Una vez que proyectamos tanto el activo como el pasivo y el capital contable estaríamos en la posibilidad de conocer tres resultados posibles y su interpretación a través de un ejemplo sencillo:

Si la cantidad proyectada en el activo es 100 y la suma de pasivo y capital es 80 la diferencia es 20 nos indica la necesidad adicional de financiamiento.

Se tendrán que hacer un par de iteraciones para calcular los intereses que se generarán con las nuevas necesidades de financiamiento externo.

Si por el contrario la suma de pasivo y capital es mayor a la del activo nos representa la capacidad que tiene la empresa para reducir pasivos, pagar dividendos o adquirir activos.

En el remoto caso de que la suma de activo y la de pasivo y capital fueran iguales nos mostraría que no habría necesidad de recursos externos adicionales pero tampoco de reducción de pasivos o la posibilidad de pagar dividendos o adquirir activos.

Por tanto, esta herramienta de planeación nos servirá para lograr objetivos y así mismo establecer los controles adecuados para la marcha del negocio en un horizonte tanto de corto como de largo plazo. ⁶³

A continuación se presenta los estados financieros proyectados:

4.4.1. ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados Proforma se lo realizó de acuerdo al método de tendencia que se mencionó anteriormente, a continuación se indica los siguientes parámetros más relevantes para su preparación:

- Las Ventas Netas para el año 2010 son de 5.0 millones de dólares.
- El porcentaje del costo de ventas con respecto al valor de las ventas es del 65%.
- Tanto los gastos de ventas como los gastos de administración, se toma como referencia el presupuesto de gastos realizado por la empresa.

⁶³ <http://www.cefa.com.mx/articulos/di40p48.html>

- El costo de financiamiento que posee la empresa es del 10% anual, de tal manera debe existir una diferencia entre el total del pasivo y los impuestos que debe cancelar la compañía.
- La cuenta otros ingresos se considera el 7% de las inversiones que se encuentra en el Balance General 2010.

TABLA N° 19
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ESTADOS DE RESULTADOS
(PERÍODO 2007 - 2010)

	2007	2008	NOV. 2009	2010 PRESUPUESTADO
Ventas Netas	3.010.960	4.151.536	4.381.136	5.000.000
Costos de Ventas	-1.925.204	-2.689.365	-2.717.813	-3.250.000
UTILIDAD BRUTA	1.085.756	1.462.170	1.663.323	1.750.000
GASTOS OPERATIVOS	-749.643	-1.124.262	-790.733	-1.075.583
De ventas	-284.332	-533.407	-517.113	-693.685
De administración	-465.311	-590.856	-273.620	-381.898
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	336.113	337.908	872.590	674.417
Otros Gastos no operacionales	-42.524	-118.377	-7.355	
Intereses	-207.615	-67.800	-130.620	-105.000
otros ingresos	15.591	25.673	26.633	
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	101.565	177.404	761.249	569.417
Provisión 15% participación trabajadores	-15.235	-26.611	-114.187	-85.413
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	86.330	150.794	647.061	484.005
Provisión impuesto a la renta	-26.367	-67.764	-161.765	-121.001
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	59.963	83.030	485.296	363.004

Elaborado: María Augusta Salazar Grandes

Fuente: Departamento de Contabilidad

4.4.2. BALANCE GENERAL

En cuanto el Balance General correspondiente del año 2010, de igual manera se lo realizó en función del comportamiento histórico y las perspectivas esperadas en los índices de actividad de la empresa, por consiguiente se tomó los siguientes variables para su preparación:

- La rotación de las cuentas por cobrar a clientes es de 4 veces, variable que es de gran importancia para el cálculo de la cuenta por cobrar.
- La rotación de inventario se espera que ascienda a un nivel equivalente de 5 veces en el año.
- Para calcular el valor de la cuentas por pagar a los clientes se toma como referencia la rotación de cuentas por pagar que tiene un valor equivalente a 4 veces.
- Los impuestos por pagar es la sumatoria de las obligaciones que se debe pagar a los empleados y el pago del impuesto a la renta.
- Los demás rubros están en función del comportamiento esperado.

TABLA N° 20
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
PERÍODO (2007 – 2010)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>NOV.</u> <u>2009</u>	<u>PRESUPUESTADO</u> <u>2010</u>
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	26.468	62.273	237.317	100.000
CAJA, BANCOS		47.273	81.013	100.000
INVERSIONES		15.000	156.303	
ACTIVO EXIGIBLE	632.921	1.083.625	1.305.714	1.295.000
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	462.942	1.127.025	1.339.389	1.250.000
PROV. CTAS INCOBRABLES	(9.758)	(120.034)	(85.335)	
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	97.560	11.180	19.448	20.000
NEGOCIACIONES CARTERA	24.555	5.403	-	
CUENTAS POR COBRAR OTROS	14.919	50.793	28.812	
GARANTÍAS	42.703	9.258	3.400	25.000
ACTIVO REALIZABLE	345.961	615.494	449.338	650.000
INVENTARIO	345.961	615.494	449.338	650.000
ACTIVO DIFERIDO	38.820	20.722	71.232	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.044.170	1.782.114	2.063.600	2.095.000

TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	204.618	295.446	494.272	375.000
TOTAL ACTIVO	1.248.787	2.077.560	2.557.872	2.470.000
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO				
PROVEEDORES	702.888	1.380.728	1.074.202	812.500
CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	19.479	30.065	5.296	30.000
PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	195.541	108.743	288.747	127.430
NEGOCIACIONES BANCARIAS	-	-	34.641	
OBLIGACIONES: IESS – PRESTACIONES	2.689	77.317	3.092	
IMPUESTOS POR PAGAR	6.216	6.152	282.078	206.414
OTROS	78.919	87.609	1.774	65.000
UTILIDADES POR PAGAR				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.005.732	1.690.614	1.689.830	1.241.344
PASIVO A LARGO PLAZO				
RAFAEL GRANDES	-	41.101	40.801	40.000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	41.101	40.801	40.000
TOTAL PASIVO	1.005.732	1.731.714	1.730.630	1.281.344
PATRIMONIO				
TOTAL PATRIMONIO	243.055	345.846	827.242	1.188.656
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.248.787	2.077.560	2.557.872	2.470.000

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes
Fuente: Departamento de Contabilidad

4.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

La Estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la empresa con relación a sus competidores y así mantener o mejorar el margen y generar utilidades.

De tal manera se desarrollará diferentes estrategias financieras para lograr el objetivo general que es mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez, y la estructura Financiera de la compañía Grupo Grandes Román CIA. LTDA.

En el capítulo siguiente se presenta escenarios alternativos sobre el manejo de de liquidez, rentabilidad y estructura financiera de la empresa.

4.5.1. RENTABILIDAD, LIQUIDEZ Y ESTRUCTURA FINANCIERA

La rentabilidad es un ratio económico que compara los beneficios obtenidos en relación con recursos propios de la empresa y es un objetivo a corto plazo de la gestión empresarial, es decir que la rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en la empresa.

Para que una empresa de distribución comercial pueda mejorar la rentabilidad se pueden desarrollar, por tanto, tres tipos de estrategias: de margen, de rotación o de apalancamiento financiero.

- *Incrementar las ventas:* mediante al aumento de las cantidades vendidas y/o de los precios. Posibles actuaciones serían la creación de una sólida imagen de marca que refuerce la lealtad de

compra de los clientes objetivos, el incremento de servicios (horarios, surtido, etc.) o la localización de los establecimientos en territorios de menor presión competitiva.

- *Disminución de los costes de las compras:* mediante procesos de integración hacia el proveedor y participación en centrales de compra, que refuercen la capacidad de negociación frente a proveedores.
- *Disminución de los costes operativos:* a través de la racionalización de la logística de la empresa, la integración o subcontratación de aquellas fases de la cadena de valor en función de su contribución al beneficio y la mejora en la gestión de los puntos de venta.
- *Incremento de atípicos:* mediante el aumento de las compensaciones a obtener de los proveedores como consecuencia del mayor poder de negociación: aumento de los beneficios financieros a través de la gestión de los fondos generados por el aplazamiento de pagos a proveedores o disminución del coste financiero del pasivo mediante la financiación de proveedores.
- *Reducción de la inversión en activos fijos:* a través de políticas de focalización que disminuyen los costes de implantación; políticas de crecimiento sin inversión y políticas de inversión más selectivas.

- *Reducción del activo circulante:* mediante políticas de gestión del línea y punto de venta, racionalización de almacenes y políticas justo a tiempo.
- *Reducción de los recursos propios e incremento de la financiación ajena:* mediante el endeudamiento con las instituciones financieras o con los proveedores. Esta situación puede llevar a una situación extrema si las garantías que ofrece la financiación propia disminuyen de forma importante, aumentando el riesgo de insolvencia y la vulnerabilidad de la empresa. Un incremento del endeudamiento lleva también a un aumento del coste de la deuda, con la consiguiente vulnerabilidad de la cuenta de resultados frente a fluctuaciones al alza de los tipos de interés. De igual manera, un cambio en las condiciones de aplazamiento de la financiación de los proveedores podría suponer una insuficiencia de recursos.
- La administración del capital de trabajo es una de las actividades que exigen gran atención y tiempo, en consecuencia trata de manejar cada una de las cuentas circulantes de la compañía (caja, inversiones, cuentas por pagar cuentas por cobrar a clientes, cuentas por pagar a proveedores y pasivos acumulados), a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la empresa.

La estrategia que se recomienda, es la estrategia agresiva que presupone mantener niveles controlados de los Activos Corrientes

aún cuando ello aumente el riesgo de incumplimiento de pago de obligaciones, a fin de alcanzar el mayor rendimiento posible. Para ello se debe considerar que los activos circulantes cubran a los pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.⁶⁴

Por lo expuesto, para mejorar las utilidades de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., se puede diseñar diferentes estrategias relacionadas con los esquemas planteados, con la finalidad de lograr resultados eficientes, bajo los lineamientos señalados y se pueda obtener márgenes de rentabilidad y niveles apropiados de liquidez. Para el efecto y luego del análisis de las diferentes alternativas que de manera objetiva se puede implementar en la empresa, a continuación se presenta un resumen de los diversos escenarios para la implementación de las estrategias financieras.

⁶⁴http://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtmlgestipolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm, copia

4.6. MOTIVO DE LAS ESTRATEGIAS

Tras haber realizado el análisis financiero del período 2007 – 2009 de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., demuestra que la compañía necesita de la aplicación de las estrategias financieras para mantener o mejorar los índices de rentabilidad, liquidez y estructura financiera de la empresa, aún cuando, Grupo Grandes muestra en sus estados financieros un incremento de utilidades en cada año.

Consecuentemente se detallará las estrategias de cada escenario y el efecto que provoca:

4.6.1. PRIMER ESCENARIO

Mantener constante el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., que equivale a \$ 5,0 millones de dólares, como también el Costo de ventas en el 65% de las ventas, los que fueron pronosticados para el año 2010; además mejorar los ratios de cuentas por cobrar de 90 a 75 días como también los ratios de inventario de 72 a 65 días, y mantener el plazo medio de pago que es 90 días, lo cual ayuda a reducir el costo financiero, lo que da como efecto el aumento de la rentabilidad y liquidez.

4.6.2. SEGUNDO ESCENARIO

Incrementar el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., que equivale a \$ 7,1 millones de dólares, y mantener el nivel de Costos de Ventas que fueron pronosticadas para el año 2010, estimado en

65%; además conservar los ratios del anterior escenario donde el plazo medio de cobro es 75 días, los ratios de inventario de 65 días, y el plazo medio de pago a 90 días, cabe recalcar que al aumentar el nivel de ventas incide a que la empresa aumente el costo financiero, sin embargo este escenario da como efecto el aumento de la rentabilidad y liquidez.

4.6.3. TERCER ESCENARIO

Incrementar el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., que equivale a \$ 7,1 millones de dólares, y mantener el nivel de Costos de ventas que fueron pronosticadas para el año 2010, estimado en 65%; planteando una mayor reducción en el Capital de Trabajo, a través de un control más riguroso en las cuentas por cobrar de 90 a 70 días y los plazos medio de inventario de 72 a 60 días, manteniendo ratios de rotación de cuentas por pagar de 90 días.

4.6.4. CUARTO ESCENARIO

Incrementar el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., que equivale a \$ 7,1 millones de dólares; además conservar los ratios del segundo escenario donde el plazo medio de cobro es 75 días, los ratios de inventario de 65 días, excepto el plazo medio de pago que a 114 días, se plantea como alternativa una mejor negociación de proveedores o búsqueda de nuevos que permitan reducir el costo de ventas al 60% y los gastos operativos del 15,1% al 14,3% de las ventas, dando como efecto el aumento de la rentabilidad y liquidez.

4.6.5. QUINTO ESCENARIO

Mantener los lineamientos del tercer escenario donde se incrementa el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., que equivale a \$ 7,1 millones de dólares, plantear una mayor reducción en el Capital de Trabajo, a través de un control más riguroso en las cuentas por cobrar de 70 días y los plazos medio de inventario de 60 días, y mejorando los ratios de rotación de cuentas por pagar a 114 días; además una reducción del costo de ventas y de los costos operativos, en los mismos niveles que se consideran en el escenario cuarto.

TABLA N° 21
RESUMEN DE LOS DATOS DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	2010 PRONOSTICADO	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4	4,8	4,8	5,14	4,80	5,14
Plazo medio de cobros (días)	90	75	75	70	75	70
Rotación de inventario (veces)	5	5,54	5,54	6	5,54	6
Plazo medio de inventario (días)	72	65	65	60	65	60
Rotación cuentas por pagar (veces)	4	4	4	4	3,15	3,15
Plazo medio de Pagos (días)	90	90	90	90	114	114
Ventas	5.000.000	5.000.000	7.143.768	7.143.768	7.143.768	7.143.768
Costo ventas/Ventas	65%	65%	65%	65%	60%	60%
Gastos Operativos	1.075.583	1.075.583	1.075.583	1.075.583	1.021.804	1.021.804
Gastos Operativos/Ventas	21,5%	21,5%	15,1%	15,1%	14,3%	14,3%
Costos Financieros	107.493	94.750	138.400	132.330	149.572	236.336
Utilidad Esperada	361.414	376.105	836.263	840.200	1.093.151	1.045.706
Razón Corriente	1,69	1,77	1,73	1,74	1,76	1,16
Capital de Trabajo	855.245	868.347	1.328.505	1.332.442	1.585.393	492.242

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

CAPITULO 5

RESULTADOS ESPERADOS DE LOS ESCENARIOS ALTERNATIVOS

5.1. EFECTO DEL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS

En el presente capítulo, se presenta los resultados esperados de los escenarios alternativos para la compañía Grupo Grandes Román CIA. LTDA., con la finalidad de conocer el impacto o el efecto que provoca el diseño de las estrategias, a su vez conoceremos de manera explícita, si lograron o no con el objetivo del proyecto de Tesis, que es mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA.

A continuación se presenta los escenarios y los resultados de los Estados Financieros como es, el Balance General y el Estado de Resultados de acuerdo a las estrategias diseñadas en base al Balance General y Estado de Resultados proforma del año 2010.

5.2. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PRIMER ESCENARIO

5.2.1. ESTADO DE RESULTADOS

De acuerdo con los siguientes parámetros mencionados en el anterior capítulo, se procede a elaborar, el estado de resultados perteneciente al primer escenario. A continuación se muestra en la Tabla N° 22 el impacto que genera las estrategias diseñadas.

TABLA N° 22
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
PRIMER ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 1
Ventas Netas	5.000.000	5.000.000
Costos de Ventas	(3.250.000)	(3.250.000)
UTILIDAD BRUTA	1.750.000	1.750.000
GASTOS OPERATIVOS	(1.075.583)	(1.075.583)
De ventas	(693.685)	(693.685)
De administración	(381.898)	(381.898)
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	674.417	674.417
Otros Gastos no operacionales		
Intereses	(107.493)	(94.750)
otros ingresos		10.301
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	566.924	589.968
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
Provisión 15% participación trabajadores	(85.039)	(88.495)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	481.886	501.473
Provisión impuesto a la renta	(120.471)	(125.368)
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	361.414	376.105

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Mantener constante el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., que equivale a \$ 5,0 millones de dólares, como también el Costos de ventas que fueron pronosticadas para el año 2010, que es del orden del 65%; además mejorar los ratios de cuentas por cobrar de 90 a 75 días y los ratios de inventario de 72 a 65 días, lo cual ayuda a reducir el costo financiero, lo que da como efecto el aumento de la rentabilidad.

Con la aplicación de estas estrategias, se observa un incremento en la utilidad neta de la empresa del orden de 376.105 equivalente al 4,06% respecto al año base de referencia, como consecuencia de que al reducir los niveles de activo corriente, disminuye los requerimientos de pasivos y con ello se reduce el pago de intereses.

5.2.2. BALANCE GENERAL

Con respecto a la situación financiera de la empresa, que se reflejaría en el balance general proyectado, de acuerdo a las estrategias realizadas para el primer escenario, se resumen en:

TABLA N° 23
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
PRIMER ESCENARIO

	<u>PRONOSTICO INICIAL</u>	<u>PRONÓSTICO ESCENARIO 1</u>
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	100.000	266.238
CAJA, BANCOS	100.000	119.080
INVERSIONES		147.158
ACTIVO EXIJIBLE	1.295.000	1.086.667
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	1.250.000	1.041.667
PROV. CTAS INCOBRABLES		
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	20.000	20.000
NEGOCIACIONES CARTERA		
CUENTAS POR COBRAR OTROS		
GARANTÍAS	25.000	25.000
ACTIVO REALIZABLE	650.000	586.806
INVENTARIO	650.000	586.806
ACTIVO DIFERIDO	50.000	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.095.000	1.989.710
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	375.000	375.000
TOTAL ACTIVO	2.470.000	2.364.710

PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	812.500	812.500
CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	30.000	30.000
PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	125.841	
NEGOCIACIONES BANCARIAS		
OBLIGACIONES: IESS – PRESTACIONES		
IMPUESTOS POR PAGAR	206.414	213.864
OTROS	65.000	65.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.239.755	1.121.364
PASIVO A LARGO PLAZO		
RAFAEL GRANDES	40.000	40.000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40.000	40.000
TOTAL PASIVO	1.279.755	1.161.364
PATRIMONIO		
Ganancia (Perdida) del ejercicio	1.190.245	1.203.346
TOTAL PATRIMONIO	1.190.245	1.203.346
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.470.000	2.364.710

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

De la información descrita, una vez aplicada las estrategias mencionadas en el capítulo IV, producirían el siguiente impacto:

- Al reducir los días de cobranza a 75 días, la empresa tendrá un impacto positivo, puesto que reduce los días, en que los clientes

se tardan en pagar a la compañía, y esto provoca a que la empresa obtenga mayor liquidez.

- El impacto de disminuir el plazo medio de inventario a 65 días impulsa a que la empresa tenga mayor rapidez en convertir el inventario en cuentas por cobrar o en efectivo, y en cierta manera conduce esta estrategia a mejorar la liquidez y en si la rentabilidad de Grupo Grandes Román.
- Por otro lado al reducir las prestaciones bancarias en su totalidad, se disminuye los Pasivos Corrientes y esto provoca a que disminuya el costo de financiamiento como también mejore los niveles del activo corriente de la empresa.

5.2.3. INDICADORES

TABLA N° 24
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
INDICADORES
PRIMER ESCENARIO

INDICADORES	2010	1	Δ
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (veces)	1,69	1,77	↑
Prueba Ácida (veces)	1,17	1,25	↑
Capital de Trabajo (\$)	855.245	868.347	↑
Razón del efectivo	0,08	0,11	↑
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4,00	4,80	↑
Plazo medio de cobros (días)	90	75	↓
Rotación de inventario (veces)	5,00	5,54	↑
Plazo medio de inventario (días)	72	65	↓
Rotación cuentas por pagar (veces)	4,00	4,00	=
Plazo medio de Pagos (días)	90	90	=
Ciclo Operativo	162	140	↓
Ciclo de conversión del efectivo	72	50	↓
APALANCAMIENTO			
Ratio de deuda	0,52	0,49	↓
Razón Pasivo a patrimonio	1,08	0,97	↓
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen utilidad bruta	35%	35%	=
Margen utilidad operativa	13%	13%	=
Margen utilidad neta	7%	8%	↑
Rentabilidad Patrimonio	30%	31%	↑
Rentabilidad del Activo	15%	16%	↑
Interés/ Pasivo	8%	8%	=

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Al comparar los indicadores del año presupuestado con los resultados de las estrategias, se puede observar que en la mayoría de los índices muestra una mejoría o al menos los niveles de los índices se mantienen. Como es, en el caso de Capital de Trabajo que existe una mejora, en cual la empresa posee \$ 868.347 dólares para poder operar con toda normalidad, y a su vez se logró alcanzar un equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que favorecen a la maximización del valor de la empresa.

La compresión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo, puesto que es el tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados, por tal motivo se redujo en 50 días, cabe recalcar que éste ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

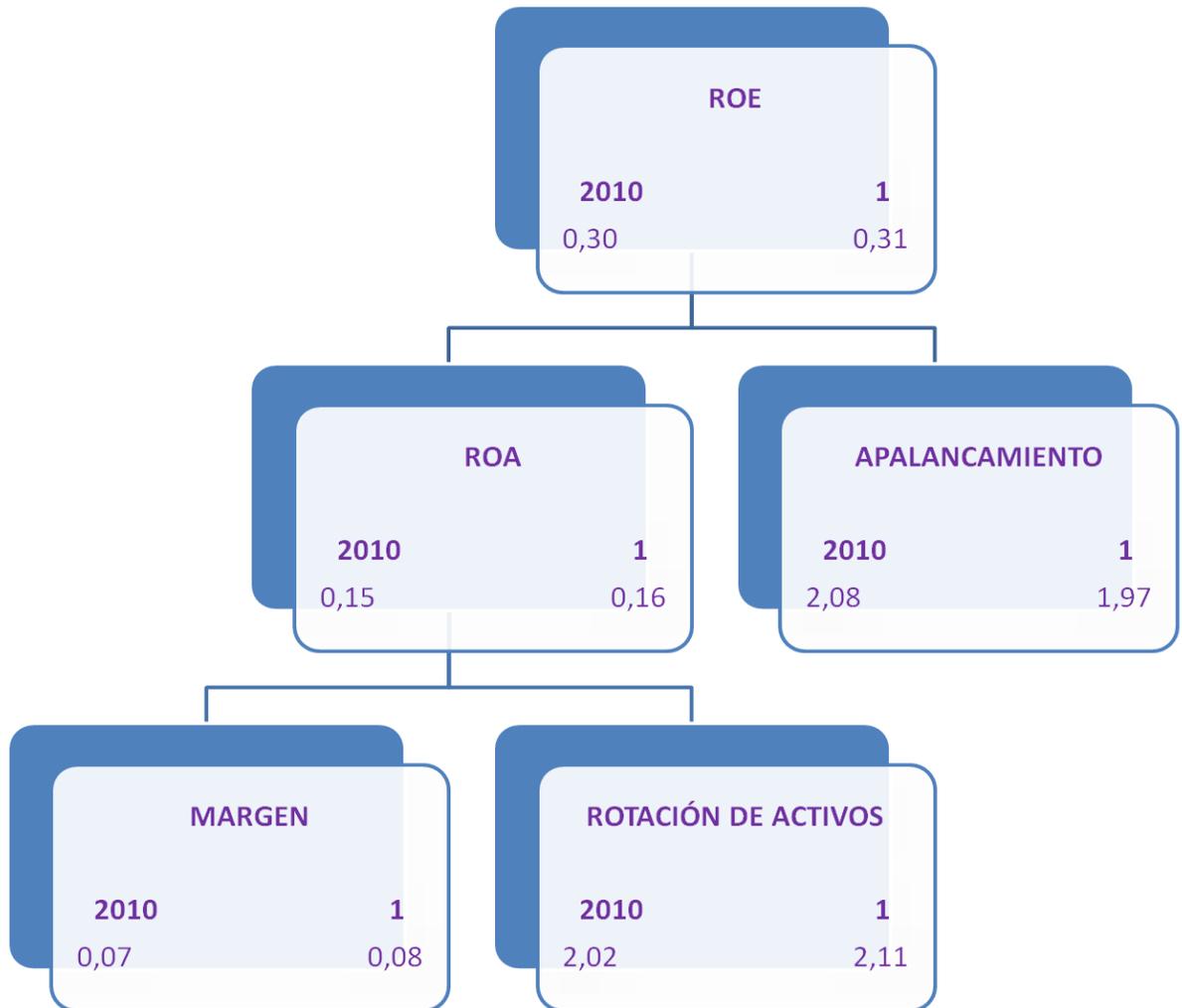
Además, es importante mencionar que el ratio de la deuda de la empresa Grupo Grandes se reduce a 0,49, medida que es favorable para que pueda lograr mayor liquidez y rentabilidad.

En cuanto a la rentabilidad sobre Patrimonio se observa un leve crecimiento e indica que la empresa tiene una rentabilidad del 31% sobre el Patrimonio.

De tal manera las estrategias diseñadas son eficientes y cumplen con el objetivo de mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

5.2.4. MÉTODO DU – PONT

GRÁFICO N° 8
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
MÉTODO DU - PONT
PRIMER ESCENARIO



Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

La rentabilidad pasa de 0,30 al 0,31; debido fundamentalmente a que presenta una mejor rotación de los activos de 2,02 a 2,11 como consecuencia de que se reduce el plazo medio de cobro y el nivel de inventario, lo cual incide a su vez en la mejora del margen de la empresa del 0,07 al 0,08 por la reducción de los intereses, debido a la contracción del pasivo.

5.3. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL SEGUNDO ESCENARIO

5.3.1. ESTADO DE RESULTADOS

De acuerdo con los siguientes parámetros mencionados en el anterior capítulo, se procede a elaborar el estado de resultados perteneciente al segundo escenario. A continuación se muestra en la Tabla N°25 el impacto que genera las estrategias diseñadas.

TABLA N° 25
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
SEGUNDO ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 2
Ventas Netas	5.000.000	7.143.768
Costos de Ventas	(3.250.000)	(4.643.449)
UTILIDAD BRUTA	1.750.000	2.500.319
GASTOS OPERATIVOS	(1.075.583)	(1.075.583)
De ventas	(693.685)	(693.685)
De administración	(381.898)	(381.898)
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	674.417	1.424.736
Otros Gastos no operacionales		
Intereses	(107.493)	(138.400)
otros ingresos		18.815
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	566.924	1.305.151
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
Provisión 15% participación trabajadores	(85.039)	(195.773)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	481.886	1.109.378
Provisión impuesto a la renta	(120.471)	(277.345)
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	361.414	832.034

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Incrementar el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., de \$ 5,0 a \$ 7,1 millones de dólares, manteniendo el nivel de Costos de Ventas que fueron pronosticadas para el año 2010, estimado en 65%; manteniendo los ratios de cuentas por cobrar que equivale a 75 días y los ratios de inventario que es de 65 días de acuerdo al escenario anterior, dando como efecto una mayor rentabilidad.

Con la aplicación de estas estrategias, se observa un incremento en la utilidad neta de la empresa del orden de 832.034 equivalentes al 130,22% respecto al año base de referencia; pero, a consecuencia del incremento del nivel de ventas, aumentan el pago de intereses, sin embargo se compensa con el incremento de los otros ingresos de la empresa debido a las inversiones.

5.3.2. BALANCE GENERAL

Con respecto a la situación financiera de la empresa, que se reflejaría en el balance general proyectado, de acuerdo a las estrategias realizadas para el segundo escenario, se resumen en:

TABLA N° 26
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
SEGUNDO ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 2
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	100.000	631.802
CAJA, BANCOS	100.000	363.018
INVERSIONES		268.784
ACTIVO EXIGIBLE	1.295.000	1.533.285
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	1.250.000	1.488.285
PROV. CTAS INCOBRABLES		
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	20.000	20.000
NEGOCIACIONES CARTERA		
CUENTAS POR COBRAR OTROS		
GARANTÍAS	25.000	25.000
ACTIVO REALIZABLE	650.000	838.168
INVENTARIO	650.000	838.168
ACTIVO DIFERIDO	50.000	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.095.000	3.428.255
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	375.000	375.000
TOTAL ACTIVO	2.470.000	3.428.255

PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	812.500	1.160.862
CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	30.000	30.000
PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	127.430	
NEGOCIACIONES BANCARIAS		
OBLIGACIONES: IESS – PRESTACIONES		
IMPUESTOS POR PAGAR	206.414	475.522
OTROS	65.000	65.000
UTILIDADES POR PAGAR		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.241.344	1.819.521
PASIVO A LARGO PLAZO		
RAFAEL GRANDES	40.000	40.000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40.000	40.000
TOTAL PASIVO	1.281.344	1.859.521
PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO	1.188.656	1.663.504
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.470.000	3.428.255

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

De la información descrita, una vez aplicada las estrategias mencionadas en el capítulo IV, producirán el siguiente impacto:

- Al mantener la rotación de cuentas por cobrar a 4,8 veces del escenario anterior, la empresa tendrá un impacto positivo, debido a

que mantiene los días en que los clientes tardan en pagar sus obligaciones, aún cuando la empresa incrementa, en el nivel de ventas, de tal manera provoca a que la empresa obtenga mayor liquidez.

- Del mismo modo al mantener constante el nivel de rotación de inventario a un equivalente de 5,54 veces, del primer escenario, y tomando en cuenta el incremento de ventas, se induce a que la empresa obtenga misma rapidez de convertir el inventario en cuentas por cobrar o en efectivo en comparación del anterior escenario, y en cierta manera trae esta estrategia a mejorar la liquidez de Grupo Grandes Román.

De tal manera, el efecto de este escenario que es sólo, aumentar el nivel de ventas, impulsa a tener mayor rentabilidad y liquidez, donde su activo corriente se incrementa favorablemente para la empresa debido a que el rubro caja alcanzó un valor de \$ 363.018 dólares y la cuenta inversiones aumentó en un valor equivalente a \$ 268.555 dólares, generando un incremento en la cuenta de otros ingresos pese a que se mantiene los niveles de actividad de la empresa, de tal manera, aumenta su liquidez y rentabilidad como se planeó al momento de diseñar las estrategias. Por otro lado también el apalancamiento de la empresa se incrementa porque al aumentar el nivel de ventas la empresa requiere de mayor financiamiento para cubrir el costo de financiamiento de la empresa.

5.3.3. INDICADORES

TABLA N° 27
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
INDICADORES
SEGUNDO ESCENARIO

INDICADORES	2010	2	Δ
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (veces)	1,69	1,77	↑
Prueba Ácida (veces)	1,17	1,32	↑
Capital de Trabajo (\$)	855.245	1.329.685	↑
Razón del efectivo	0,08	0,29	↑
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4,00	5,14	↑
Plazo medio de cobros (días)	90	70	↓
Rotación de inventario (veces)	5,00	6,00	↑
Plazo medio de inventario (días)	72	60	↓
Rotación cuentas por pagar (veces)	4	4,00	=
Plazo medio de Pagos (días)	90	90	=
Ciclo Operativo	162	130,00	↓
Ciclo de conversión del efectivo	72	40,00	↓
APALANCAMIENTO			
Ratio de deuda	0,52	0,52	=
Razón Pasivo a patrimonio	1,08	1,06	↓
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen utilidad bruta	35%	35%	=
Margen utilidad operativa	13%	20%	↑
Margen utilidad neta	7%	12%	↑
Rentabilidad Patrimonio	30%	50%	↑
Rentabilidad del Activo	15%	24%	↑
Interés/ Pasivo	8%	7%	↓

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Al comparar los indicadores del año presupuestado con los resultados de las estrategias, se puede observar que en la mayoría de los índices muestra una mejoría o al menos los niveles de los índices se mantienen. Como es, en el caso de Capital de Trabajo que existe una mejora, en cual la empresa posee \$ 1'32 millones de dólares para poder operar con toda normalidad, y a su vez se logró alcanzar un equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que favorecen a la maximización del valor de la empresa.

La compresión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo, puesto que es el tiempo en el que los recursos de empresa permanecen inmovilizados, por tal motivo se redujo en 40 días, cabe recalcar que éste ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

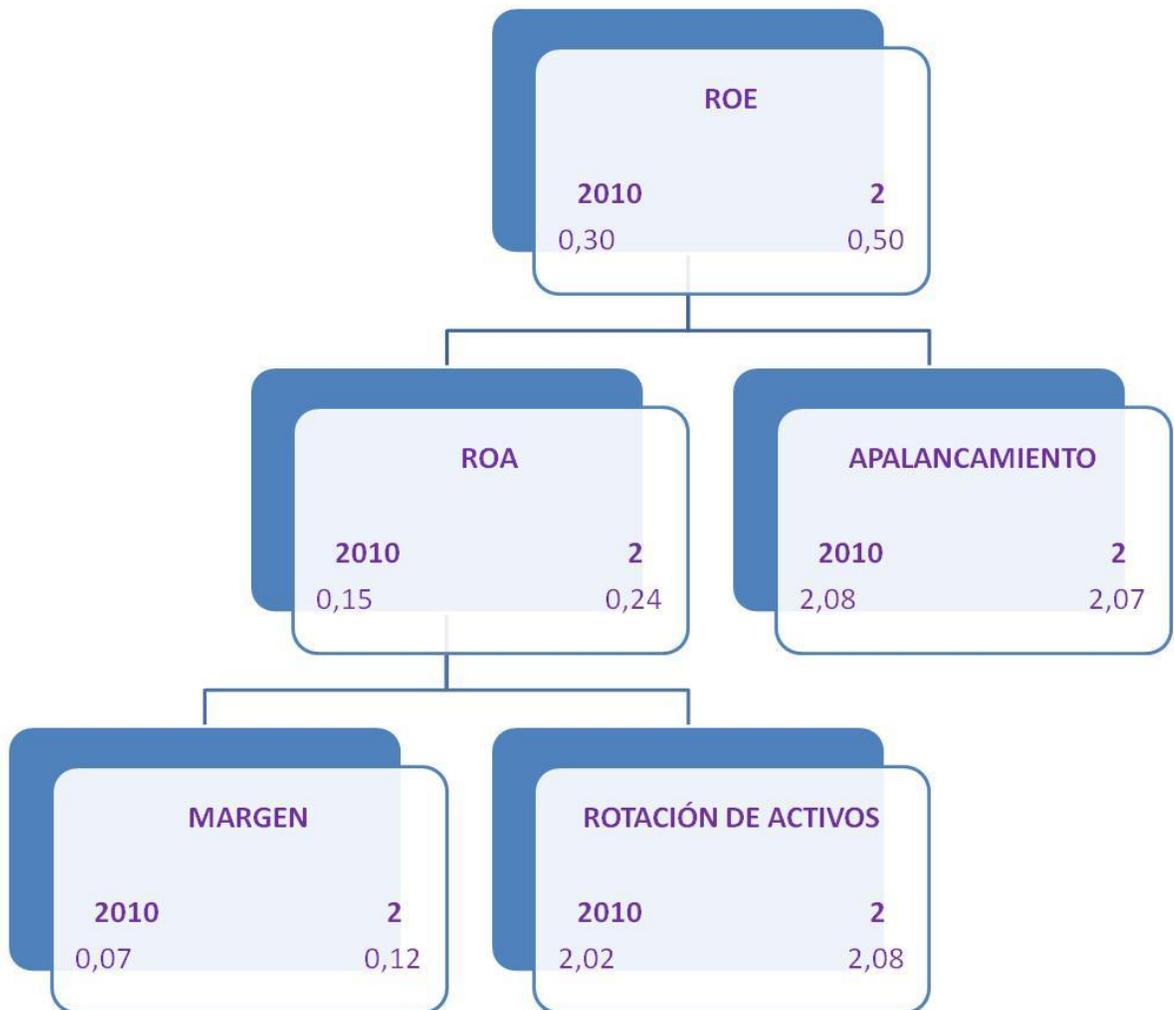
Además, es importante mencionar que el ratio de la deuda de la empresa Grupo Grandes aumenta en 0,52 debido al incremento de las ventas, medida que es favorable para que pueda lograr mayor liquidez y rentabilidad.

En cuanto a la rentabilidad sobre Patrimonio se observa un alto crecimiento e indica que la empresa tiene una rentabilidad del 50% sobre el Patrimonio.

De tal manera las estrategias diseñadas son eficientes y cumplen con el objetivo de mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

5.3.4. MÉTODO DU – PONT

GRÁFICO N° 9
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
MÉTODO DU - PONT
SEGUNDO ESCENARIO



Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

La rentabilidad pasa de 0,30 al 0,50; debido fundamentalmente a la mejora del margen que pasa de 0,07 a 0,12 como consecuencia del incremento del nivel de ventas de la empresa Grupo Grandes, pues los efectos colaterales del ROA y apalancamiento son mínimos.

5.4. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL TERCER ESCENARIO

5.4.1. ESTADO DE RESULTADOS

De acuerdo con los siguientes parámetros mencionados en el anterior capítulo, se procede a elaborar el estado de resultados perteneciente al tercer escenario. A continuación se muestra en la Tabla N°28 el impacto que genera las estrategias diseñadas.

TABLA N° 28
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
TERCER ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 3
Ventas Netas	5.000.000	7.143.768
Costos de Ventas	(3.250.000)	(4.643.449)
UTILIDAD BRUTA	1.750.000	2.500.319
GASTOS OPERATIVOS	(1.075.583)	(1.075.583)
De ventas	(693.685)	(693.685)
De administración	(381.898)	(381.898)
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	674.417	1.424.736
Otros Gastos no operacionales		
Intereses	(107.493)	(132.330)
otros ingresos		21.232
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	566.924	1.313.638
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
Provisión 15% participación trabajadores	(85.039)	(197.046)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	481.886	1.116.592
Provisión impuesto a la renta	(120.471)	(279.148)
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	361.414	837.444

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Mantiene los lineamientos básicos del segundo escenario con la diferencia de que se plantea una mayor reducción en el Capital de Trabajo, a través de un control más riguroso en las cuentas por cobrar pasando de 75 días a 70 días y una mejor plazo medio de inventario de 65 a 60 días, ratios que al mejorar aún más, ayudan a disminuir el costo de financiamiento con respecto al segundo escenario pese al incremento del nivel de ventas de tal manera logra una mayor liquidez respecto al escenario anterior y sobre todo en el año presupuestado.

Con la aplicación de estas estrategias se observa notoriamente un incremento en la utilidad neta de empresa del orden \$ 837.444 equivalente a 131,71% respecto al año presupuestado, lo que demuestra que las estrategias realizadas están cumpliendo con su objetivo.

5.4.2. BALANCE GENERAL

Con respecto a la situación financiera de la empresa, que se reflejaría en el balance general proyectado, de acuerdo a las estrategias realizadas para el tercer escenario, se resumen en:

TABLA N° 29
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
TERCER ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 3
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	100.000	803.767
CAJA, BANCOS	100.000	500.456
INVERSIONES		303.311
ACTIVO EXIGIBLE	1.295.000	1.434.066
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	1.250.000	1.389.066
PROV. CTAS INCOBRABLES		
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	20.000	20.000
NEGOCIACIONES CARTERA		
CUENTAS POR COBRAR OTROS		
GARANTÍAS	25.000	25.000
ACTIVO REALIZABLE	650.000	773.908
INVENTARIO	650.000	773.908
ACTIVO DIFERIDO	50.000	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.095.000	3.061.741
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	375.000	375.000
TOTAL ACTIVO	2.470.000	3.436.741

PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	812.500	1.160.862
CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	30.000	30.000
PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	127.430	
NEGOCIACIONES BANCARIAS		
OBLIGACIONES: IESS – PRESTACIONES		
IMPUESTOS POR PAGAR	206.414	477.761
OTROS	65.000	65.000
UTILIDADES POR PAGAR		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.241.344	1.791.061
PASIVO A LARGO PLAZO		
RAFAEL GRANDES	40.000	40.000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40.000	40.000
TOTAL PASIVO	1.281.344	1.831.061
PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO	1.188.656	1.667.442
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.470.000	3.436.741

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

De la información descrita, una vez aplicada las estrategias mencionadas en el capítulo IV, producirán el siguiente impacto:

- Al reducir los días de cobranza a 70 días, la empresa tendrá un impacto positivo, puesto que reduce los días, en que los clientes

se tardan en pagar a la compañía, y esto provoca a que la empresa obtenga mayor liquidez.

- El impacto de disminuir el plazo medio de inventario a 60 días impulsa a que la empresa tenga mayor rapidez en convertir el inventario en cuentas por cobrar o en efectivo, y en cierta manera conduce esta estrategia a mejorar la liquidez y en si la rentabilidad de Grupo Grandes Román.
- Por otro lado al reducir en la totalidad de las prestaciones bancarias, se disminuye los Pasivos Corrientes y esto provoca a que disminuya el costo de financiamiento como también se mejore los activos corrientes de la empresa.

De mismo modo, el efecto de este escenario, impulsa a tener mayor liquidez, rentabilidad y a mejorar el nivel de apalancamiento, de donde su activo corriente se incrementa favorablemente para la empresa debido a que el rubro caja alcanzó un valor de \$ 500.456 dólares y la cuenta inversiones aumentó en un valor equivalente a \$ 303.311 dólares, lo que genera un incremento en la cuenta otros ingresos por haber mejorado el plazo medio de cobro e inventario, de tal manera aumenta su liquidez como se planeó al momento de diseñar las estrategias. Por otro lado también se mejoró el apalancamiento de la empresa debido a que se reduce en su totalidad las obligaciones por pagar a las instituciones bancarias.

Por otro lado también el apalancamiento de la empresa se incrementa con relación al año base debido al aumento del nivel de ventas; sin

embargo al relacionar con el anterior escenario el apalancamiento disminuye motivo a que existe un mejor control de los ratios de actividad.

5.4.3. INDICADORES

TABLA N° 30
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
INDICADORES
TERCER ESCENARIO

INDICADORES	2010	3	Δ
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (veces)	1,69	1,77	↑
Prueba Ácida (veces)	1,17	1,32	↑
Capital de Trabajo (\$)	855.245	1.329.685	↑
Razón del efectivo	0,08	0,29	↑
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4,00	5,14	↑
Plazo medio de cobros (días)	90	70	↓
Rotación de inventario (veces)	5,00	6,00	↑
Plazo medio de inventario (días)	72	60	↓
Rotación cuentas por pagar (veces)	4,00	4,00	↓
Plazo medio de Pagos (días)	90	90	↑
Ciclo Operativo	162	130,00	↓
Ciclo de conversión del efectivo	72,00	40,00	↓
APALANCAMIENTO			
Ratio de deuda	0,52	0,52	=
Razón Pasivo a patrimonio	1,08	1,06	↑
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen utilidad bruta	35%	35%	=
Margen utilidad operativa	13%	20%	↑
Margen utilidad neta	7%	12%	↑
Rentabilidad Patrimonio	30%	50%	↑
Rentabilidad del Activo	15%	24%	↑
Interés/ Pasivo	8%	7%	↓

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Al comparar los indicadores del año presupuestado con los resultados de las estrategias, se puede observar que en la mayoría de los índices muestra una mejoría o al menos los niveles de los índices se mantienen. Como es, en el caso de Capital de Trabajo que existe una mejora, en cual la empresa posee \$ 1'33 millones de dólares para poder operar con toda normalidad, y a su vez se logró alcanzar un equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que favorecen a la maximización del valor de la empresa.

La compresión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo, puesto que es el tiempo en el que los recursos de empresa permanecen inmovilizados, por tal motivo se redujo en 40 días, cabe recalcar que éste ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

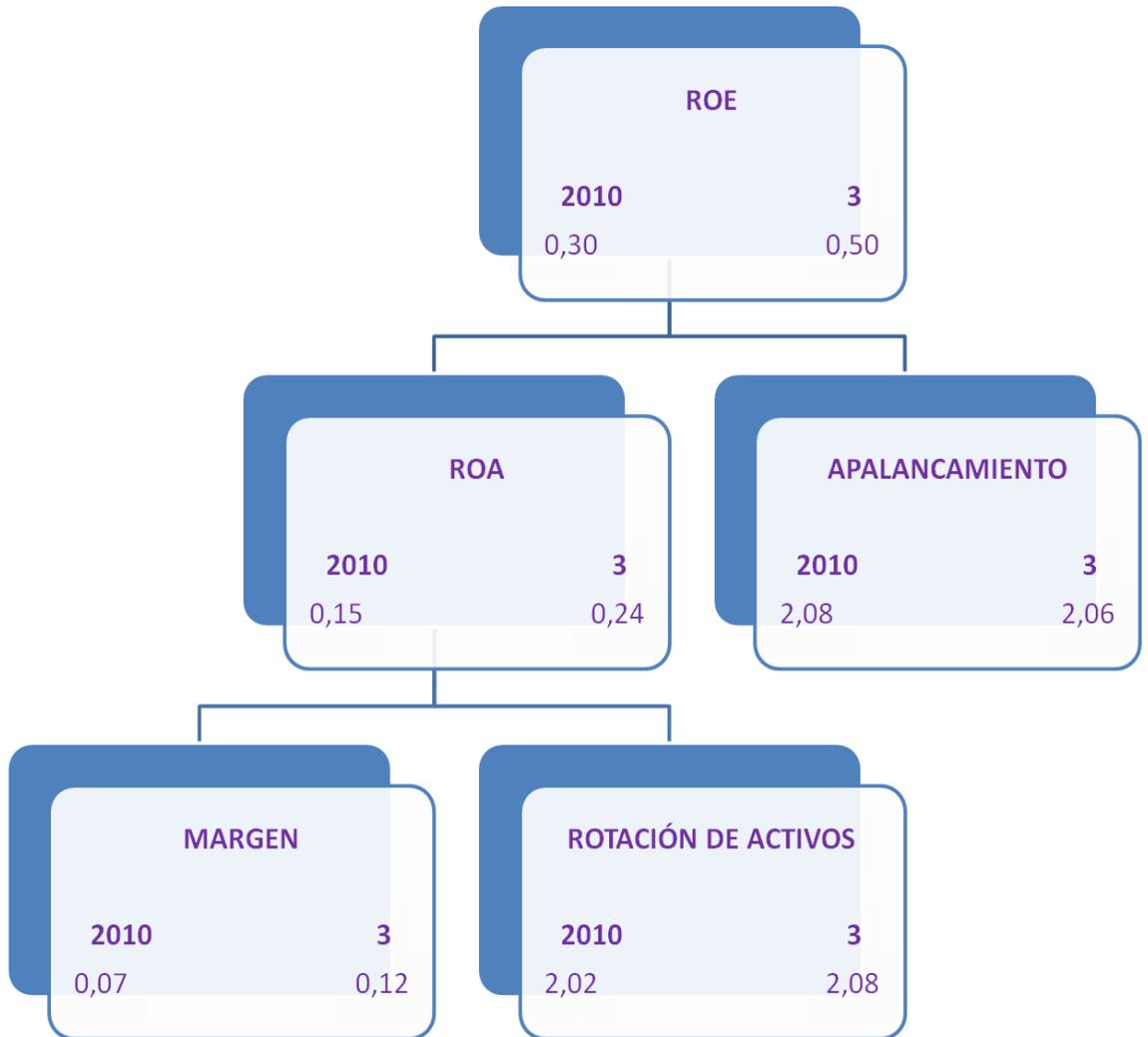
Además, es importante mencionar que el ratio de la deuda de la empresa Grupo Grandes aumenta en 0,52 debido al incremento de las ventas, medida que es favorable para que pueda lograr mayor liquidez y rentabilidad.

En cuanto a la rentabilidad sobre Patrimonio se observa un alto crecimiento e indica que la empresa tiene una rentabilidad del 50% sobre el Patrimonio.

De tal manera las estrategias diseñadas son eficientes y cumplen con el objetivo de mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

5.4.4. MÉTODO DU – PONT

GRÁFICO N° 10
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
MÉTODO DU - PONT
TERCER ESCENARIO



Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

La rentabilidad pasa de 0,30 al 0,50; debido a que el margen mejora de 0,07 a 0,12 como consecuencia del incremento del nivel de ventas de la empresa Grupo Grandes, y a su vez mejora la rotación de los activos de la empresa del 2,02 al 2,08, en razón de que se considera un riguroso control en las cuentas por cobrar e inventario, provocando con ello a que mejoren los ratios de apalancamiento lo que conlleva a disminuir el costo de financiamiento.

5.5. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL CUARTO CASO

5.5.1. ESTADO DE RESULTADOS

De acuerdo con los siguientes parámetros mencionados en el anterior capítulo, se procede a elaborar el estado de resultados perteneciente al cuarto escenario. A continuación se muestra en la Tabla N° 31 el impacto que genera las estrategias diseñadas.

TABLA N° 31
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
CUARTO ESCENARIO

	PRONOSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 4
Ventas Netas	5.000.000	7.143.768
Costos de Ventas	(3.250.000)	(4.286.261)
UTILIDAD BRUTA	1.750.000	2.857.507
GASTOS OPERATIVOS	(1.075.583)	(1.021.804)
De ventas	(693.685)	(659.000)
De administración	(381.898)	(362.803)
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	674.417	1.835.704
Otros Gastos no operacionales		
Intereses	(107.493)	(149.572)
otros ingresos		28.615
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	566.924	1.714.747
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
Provisión 15% participación trabajadores	(85.039)	(257.212)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	481.886	1.457.535
Provisión impuesto a la renta	(120.471)	(364.384)
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	361.414	1.093.151

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Mantiene los lineamientos del segundo escenario, se plantea como alternativa, una mejor negociación de proveedores o búsqueda de nuevos que permitan reducir el costo de ventas al 60% y los costos operativos del 15,1% al 14,3% de las ventas, dando como efecto el incremento de la rentabilidad.

Con la aplicación de las estrategias se observa un incremento en la utilidad neta de la empresa del orden de \$ 1.093.151 equivalente a 202,47% respecto al año presupuestado, como consecuencia incrementa las inversiones de la empresa generando más liquidez para la empresa.

5.5.2. BALANCE GENERAL

Con respecto a la situación financiera de la empresa, que se reflejaría en el balance general proyectado, de acuerdo a las estrategias realizadas para el cuarto escenario, se resumen en:

TABLA N° 32
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
CUARTO ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 4
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	100.000	1.305.513
CAJA, BANCOS	100.000	896.730
INVERSIONES		408.783
ACTIVO EXIJIBLE	1.295.000	1.533.285
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	1.250.000	1.488.285
PROV. CTAS INCOBRABLES		
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	20.000	20.000
NEGOCIACIONES CARTERA		
CUENTAS POR COBRAR OTROS		
GARANTÍAS	25.000	25.000
ACTIVO REALIZABLE	650.000	773.908
INVENTARIO	650.000	773.908
ACTIVO DIFERIDO	50.000	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.095.000	3.662.706
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	375.000	375.000
TOTAL ACTIVO	2.470.000	4.037.706

PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	812.500	1.360.718
CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	30.000	30.000
PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	127.430	
NEGOCIACIONES BANCARIAS		
OBLIGACIONES: IESS – PRESTACIONES		
IMPUESTOS POR PAGAR	206.414	621.596
OTROS	65.000	65.000
UTILIDADES POR PAGAR		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.241.344	2.077.313
PASIVO A LARGO PLAZO		
RAFAEL GRANDES	40.000	40.000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40.000	40.000
TOTAL PASIVO	1.281.344	2.117.313
PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO	1.188.656	1.920.392
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.470.000	4.037.706

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

De la información descrita, una vez aplicada las estrategias mencionadas en el capítulo IV, producirán el siguiente impacto:

- Al disminuir el plazo medio de cobro a 75 días, la empresa tendrá un impacto positivo, puesto que reduce los días, en que los clientes se tardan en pagar a la compañía, provocando mayor liquidez para la empresa.
- El impacto de reducir los días de cobro a 65 días, impulsa a que la empresa tenga mayor rapidez en convertir el inventario en cuentas por cobrar o en efectivo, y en cierta manera conduce esta estrategia a mejorar la liquidez de Grupo Grandes Román.
- El impacto al reducir la rotación de pago de la empresa a 3,15 veces, provoca a que la empresa se demore en pagar o cancelar sus obligaciones, de tal manera Grupo Grandes Román podrá obtener de más días para que las cuentas por pagar se conviertan en efectivo en el curso de un año.
- Por otro lado al reducir las prestaciones bancarias en su totalidad, se disminuye los Pasivos Corrientes y esto provoca a que disminuya el costo de financiamiento como también se mejore los activos corrientes de la empresa.

De tal manera, el efecto de este escenario, impulsa a tener mayor liquidez, donde su activo corriente se incrementa favorablemente debido a que el rubro caja alcanzó un valor de \$ 896.730 dólares y la cuenta inversiones aumentó en un valor equivalente a \$ 408.783 dólares, generando un incremento en la cuenta de otros ingresos, puesto que el plazo medio de cobro se redujo en relación del año presupuestado, de tal manera aumenta su liquidez y rentabilidad como se planeó al momento

de diseñar las estrategias. Por otro lado también el apalancamiento de la empresa se incremento por aumentar el nivel de ventas de la empresa ya que requiere de mayor financiamiento para cubrir las obligaciones de la empresa pese a que se mejora la rotación de cuentas por pagar de Grupo Grandes Román.

5.5.3. INDICADORES

TABLA N° 33
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
INDICADORES
CUARTO ESCENARIO

INDICADORES	2010	4	Δ
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (veces)	1,69	1,76	↑
Prueba Ácida (veces)	1,17	1,39	↑
Capital de Trabajo (\$)	855.245	1.585.393	↑
Razón del efectivo	0,08	0,43	↑
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4,00	4,80	↑
Plazo medio de cobros (días)	90	75	↓
Rotación de inventario (veces)	5,00	5,54	↑
Plazo medio de inventario (días)	72	65	↓
Rotación cuentas por pagar (veces)	4,00	3,15	↓
Plazo medio de Pagos (días)	90	114	↑
Ciclo Operativo	162	140	↓
Ciclo de conversión del efectivo	72,00	25,71	↓
APALANCAMIENTO			
Ratio de deuda	0,52	0,52	=
Razón Pasivo a patrimonio	1,08	1,10	↑
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen utilidad bruta	35%	40%	↑
Margen utilidad operativa	13%	26%	↑
Margen utilidad neta	7%	15%	↑
Rentabilidad Patrimonio	30%	57%	↑
Rentabilidad del Activo	15%	27%	↑
Interés/ Pasivo	8%	7%	↓

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Al comparar los indicadores del año presupuestado con los resultados de las estrategias, se puede observar que en la mayoría de los índices muestra una mejoría o al menos los niveles de los índices se mantienen. Como es, en el caso de Capital de Trabajo que existe una mejora, en cual la empresa posee \$ 1'5 millones de dólares para poder operar con toda normalidad, y a su vez se logró alcanzar un equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que favorecen a la maximización del valor de la empresa.

La compresión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo, puesto que es el tiempo en el que los recursos de empresa permanecen inmovilizados, por tal motivo se redujo en 26 días, cabe recalcar que éste ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

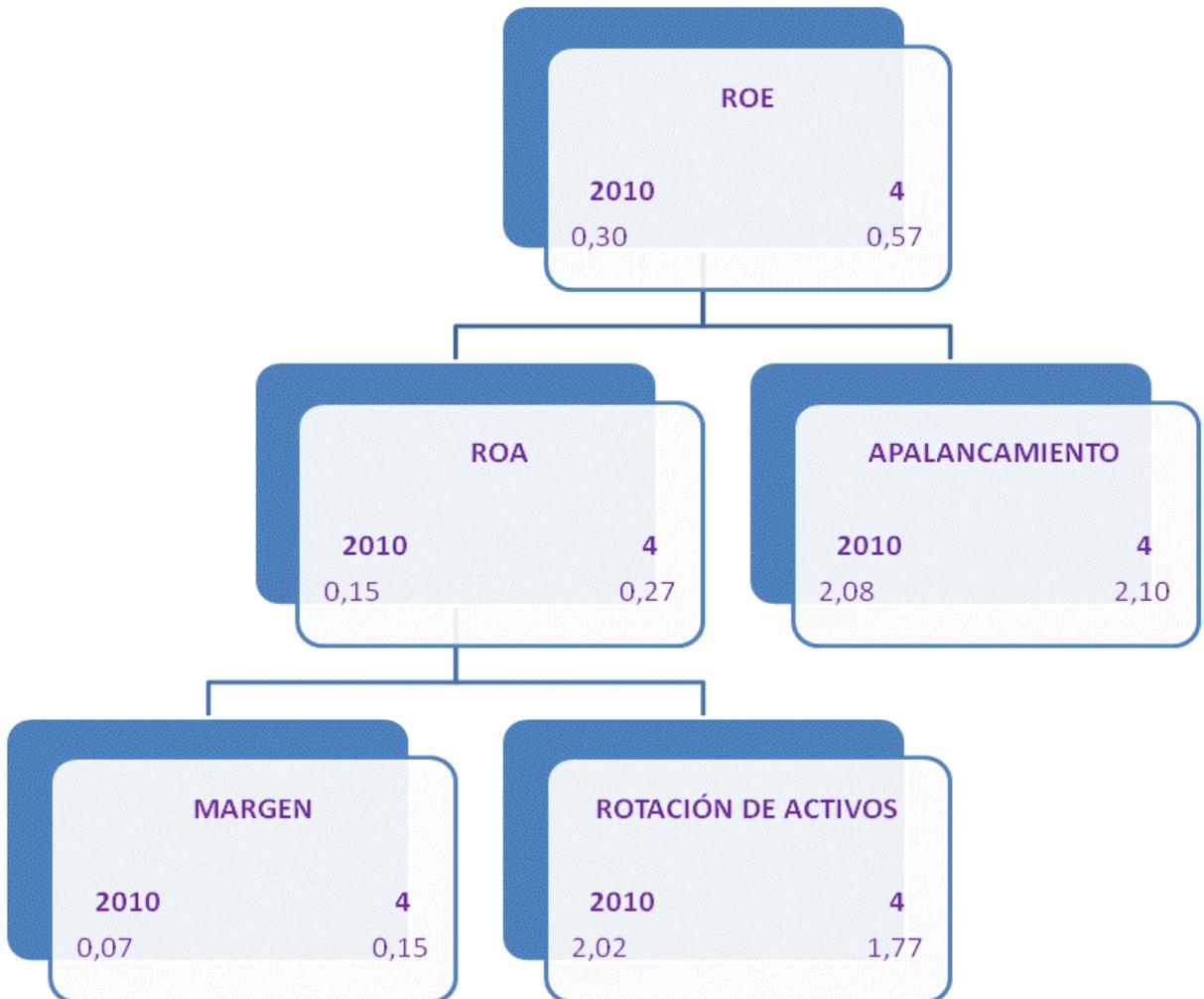
Además, es importante mencionar que el ratio de la deuda de la empresa Grupo Grandes aumenta en 0,52 debido al incremento de las ventas, medida que es favorable para que pueda lograr mayor liquidez y rentabilidad.

En cuanto a la rentabilidad sobre Patrimonio se observa un alto crecimiento e indica que la empresa tiene una rentabilidad del 57% sobre el Patrimonio.

De tal manera las estrategias diseñadas son eficientes y cumplen con el objetivo de mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

5.5.4. MÉTODO DU – PONT

GRÁFICO N° 11
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
MÉTODO DU - PONT
CUARTO ESCENARIO



Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

La rentabilidad pasa de 0,30 al 0,57; debido a que el margen mejora de 0,07 a 0,15 como consecuencia del incremento del nivel de ventas y la reducción de costo de ventas de la empresa Grupo Grandes, incidiendo también a la rotación de los activos de la empresa de 2,02 a 1,77; además el ratio de apalancamiento se mantiene al anterior escenario.

5.6. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL QUINTO ESCENARIO

5.6.1. ESTADO DE RESULTADOS

De acuerdo con los siguientes parámetros mencionados en el anterior capítulo, se procede a elaborar el estado de resultados perteneciente al quinto escenario. A continuación se muestra en la Tabla N° 34 el impacto que genera las estrategias diseñadas.

TABLA N° 34
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
QUINTO ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 5
Ventas Netas	5.000.000	7.143.768
Costos de Ventas	(3.250.000)	(4.286.261)
UTILIDAD BRUTA	1.750.000	2.857.507
GASTOS OPERATIVOS	(1.075.583)	(1.021.804)
De ventas	(693.685)	(659.000)
De administración	(381.898)	(362.803)
GANANCIAS(PÉRDIDA) EN OPERACIÓN	674.417	1.835.704
Otros Gastos no operacionales		
Intereses	(107.493)	(236.336)
otros ingresos		40.956
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑOS	566.924	1.640.324
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
Provisión 15% participación trabajadores	(85.039)	(246.049)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	481.886	1.394.275
Provisión impuesto a la renta	(120.471)	(348.569)
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL AÑO	361.414	1.045.706

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Incrementar el nivel de ventas netas de Grupo Grandes Román CIA. LTDA., de \$ 5,0 a \$ 7,1 millones de dólares, como también mejorar los ratios de cuentas por cobrar que equivale a 70 días y los ratios de inventario que es de 65 días de acuerdo al escenario anterior, además se plantea como alternativa, una mejor negociación de proveedores o búsqueda de nuevos que permitan reducir el costo de ventas al 60% y los costos operativos del 15,1% al 14,3% de las ventas, dando como efecto el incremento de la rentabilidad.

Hay que tomar en cuenta que el capital propio va a pagar dividendo lo provoca a que aumente el pasivo corriente y se financie con recursos de terceras personas incidiendo a obtener mayor rentabilidad sobre el patrimonio.

Con la aplicación de estas estrategias, se observa un incremento en la utilidad neta de la empresa del orden de 1.045.706 equivalentes al 189,34% respecto al año base de referencia; pero a consecuencia del incremento del nivel de ventas, aumentan el pago de intereses, sin embargo se compensa con el incremento de los otros ingresos de la empresa debido a las inversiones.

5.6.2. BALANCE GENERAL

Con respecto a la situación financiera de la empresa, que se reflejaría en el balance general proyectado, de acuerdo a las estrategias realizadas para el quinto escenario, en resumen en:

TABLA N° 35
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
QUINTO ESCENARIO

	PRONÓSTICO INICIAL	PRONÓSTICO ESCENARIO 5
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	100.000	1.389.840
CAJA, BANCOS	100.000	804.758
INVERSIONES		585.082
ACTIVO EGIJIBLE	1.295.000	1.434.066
CTAS.Y DOC. POR COBRAR CLIENTES	1.250.000	1.389.066
PROV. CTAS INCOBRABLES		
CTAS Y DOC POR EMPLEADOS	20.000	20.000
NEGOCIACIONES CARTERA		
CUENTAS POR COBRAR OTROS		
GARANTÍAS	25.000	25.000
ACTIVO REALIZABLE	650.000	714.377
INVENTARIO	650.000	714.377
ACTIVO DIFERIDO	50.000	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.095.000	3.588.283
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	375.000	375.000
TOTAL ACTIVO	2.470.000	3.963.283

PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	812.500	1.360.718
CTAS. POR PAGAR EMPLEADOS	30.000	30.000
PRESTAMOS CIAS BANCARIAS	127.430	
NEGOCIACIONES BANCARIAS		
OBLIGACIONES: IESS - PRESTACIONES		
IMPUESTOS POR PAGAR	206.414	594.617
OTROS	65.000	65.000
UTILIDADES POR PAGAR		1.045.706
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.241.344	3.096.041
PASIVO A LARGO PLAZO		
RAFAEL GRANDES	40.000	40.000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40.000	40.000
TOTAL PASIVO	1.281.344	3.136.041
PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO	1.188.656	827.242
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.470.000	3.963.283

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

De la información descrita una vez aplicada las estrategias mencionadas en el capítulo IV, producirán el siguiente impacto:

- Al disminuir el plazo medio de cobro a 70 días, la empresa tendrá un impacto positivo, puesto que reduce los días, en que los

clientes se tardan en pagar a la compañía, y esto provoca a que la empresa obtenga mayor liquidez.

- El impacto de reducir los días de cobro a 60 días, impulsa a que la empresa tenga mayor rapidez en convertir el inventario en cuentas por cobrar o en efectivo, y en cierta manera conduce esta estrategia a mejorar la liquidez de Grupo Grandes Román.
- Por otro lado al reducir las prestaciones bancarias en su totalidad, se disminuye los Pasivos Corrientes y esto provoca a que disminuya el costo de financiamiento como también se mejore los activos corrientes de la empresa.
- Pagar dividendos, esto genera más Pasivo Corriente y disminuye el capital, esto ayuda a que aumente la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa y mejore la estructura financiera de la empresa.

De tal manera, el efecto de este escenario, impulsa a tener mayor rentabilidad y liquidez, lo cual, su activo corriente se incrementa favorablemente para la empresa debido a que el rubro caja alcanzó un valor de \$ 804.758 dólares y la cuenta inversiones aumentó en un valor equivalente a \$ 585.082 dólares, generando un incremento en la cuenta otros ingresos puesto que el plazo medio de cobro se redujo a comparación del año presupuestado, de tal manera aumenta su liquidez, además la pagar las utilidades de la empresa se reduce el capital y aumenta el pasivo corriente lo involucra automáticamente a obtener mayor rentabilidad como se planeó al momento de diseñar las

estrategias. Por otro lado también el apalancamiento de la empresa se incremento porque al aumentar el nivel de ventas la empresa requiere de mayor financiamiento para cubrir el costo de financiamiento de la empresa pese a que se mejora la rotación de cuentas por pagar de Grupo Grandes Román.

5.6.3. INDICADORES

TABLA N° 36
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
INDICADORES
QUINTO ESCENARIO

INDICADORES	2010	5	Δ
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (veces)	1,69	1,16	↓
Prueba Ácida (veces)	1,17	0,91	↓
Capital de Trabajo (\$)	855.245	492.242	↓
Razón del efectivo	0,08	0,24	↑
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4,00	5,14	↑
Plazo medio de cobros (días)	90	70	↓
Rotación de inventario (veces)	5,00	6	↑
Plazo medio de inventario (días)	72	60	↓
Rotación cuentas por pagar (veces)	4,00	3,15	↓
Plazo medio de Pagos (días)	90	114	↑
Ciclo Operativo	162	135,00	↓
Ciclo de conversión del efectivo	72,00	20,71	↓
APALANCAMIENTO			
Ratio de deuda	0,52	0,79	↑
Razón Pasivo a patrimonio	1,08	3,79	↑
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen utilidad bruta	35%	40%	↑
Margen utilidad operativa	13%	26%	↑
Margen utilidad neta	7%	15%	↑
Rentabilidad Patrimonio	30%	126%	↑
Rentabilidad del Activo	15%	26%	↑
Interés/ Pasivo	8%	8%	=

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Al comparar los indicadores del año presupuestado con los resultados de las estrategias, se puede observar que en la mayoría de los índices muestra una mejoría o al menos los niveles de los índices se mantienen. Como es, en el caso de Capital de Trabajo que existe una mejora, en cual la empresa posee \$ 492.242 miles de dólares para poder operar con toda normalidad, y a su vez se logró alcanzar un equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que favorecen a la maximización del valor de la empresa.

La compresión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo, puesto que es el tiempo en el que los recursos de empresa permanecen inmovilizados, por tal motivo se redujo en 21 días, cabe recalcar que éste ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

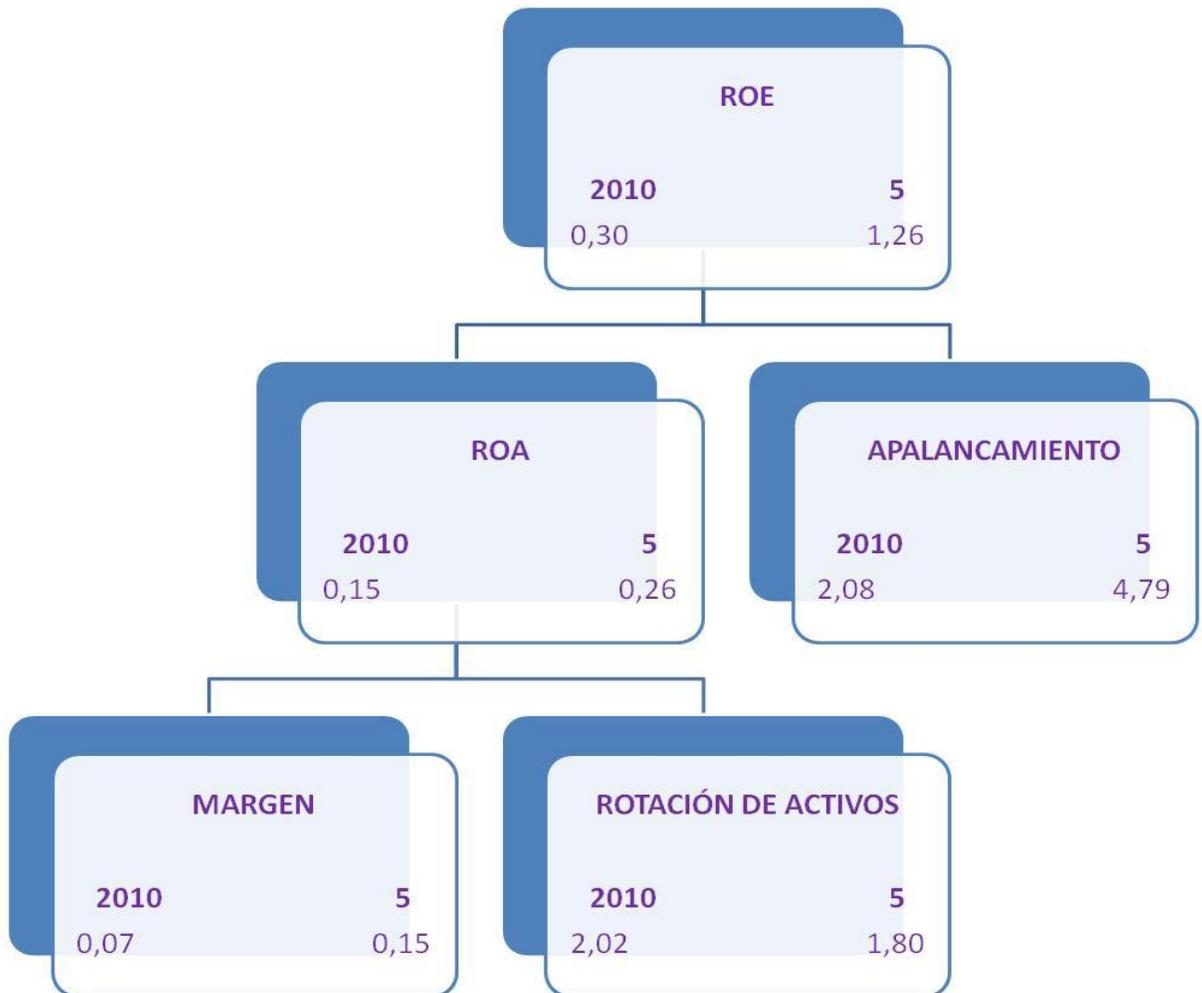
Además, es importante mencionar que el ratio de la deuda de la empresa Grupo Grandes aumenta en 0,79 debido al incremento de las ventas, medida que es favorable para que pueda lograr mayor liquidez y rentabilidad.

En cuanto a la rentabilidad sobre Patrimonio se observa un alto crecimiento e indica que la empresa tiene una rentabilidad del 126% sobre el Patrimonio.

De tal manera las estrategias diseñadas son eficientes y cumplen con el objetivo de mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

5.6.4. MÉTODO DU – PONT

GRÁFICO N° 12
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
MÉTODO DU - PONT
QUINTO ESCENARIO



Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

La rentabilidad pasa de 0,30 al 1,26; debido a que el margen mejora de 0,07 a 0,15 como consecuencia del incremento del nivel de ventas de la empresa Grupo Grandes, y a su vez por la rotación de los activos de la empresa del 2,02 al 1,80; motivo a que existe un riguroso control en las cuentas por cobrar e inventario, además los ratios de apalancamiento aumentan en 4,79 debido a que se procede a pagar las utilidades provocando a que exista un aumento de los pasivos corrientes.

5.7. ESCENARIO ÓPTIMO

TABLA N° 37
GRUPO GRANDES ROMÁN CIA. LTDA.
INDICADORES
ESCENARIOS

INDICADORES	<u>2010</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
LIQUIDEZ						
Razón Corriente (veces)	1,69	1,77	1,77	1,77	1,76	1,16
Prueba Ácida (veces)	1,17	1,25	1,28	1,32	1,39	0,93
Capital de Trabajo (\$)	855.245	868.347	1.324.275	1.329.685	1.585.393	491.966
Razón del efectivo	0,08	0,11	0,21	0,29	0,43	0,26
RAZONES DE ACTIVIDAD						
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4,00	4,80	4,80	5,14	4,80	5,14
Plazo medio de cobros (días)	90	75	75	70	75	70
Rotación de inventario (veces)	5,00	5,54	5,54	6,00	5,54	6,00
Plazo medio de inventario (días)	72	65	65	60	65	60
Rotación cuentas por pagar (veces)	4,00	4,00	4,00	4,00	3,15	3,15
Plazo medio de Pagos (días)	90	90	90	90	114	114
Ciclo Operativo	162	140,00	139,98	130,00	140,00	130,00

Ciclo de conversión del efectivo	72,00	50,00	49,98	40,00	25,71	15,71
APALANCAMIENTO						
Ratio de deuda	0,52	0,49	0,52	0,52	0,52	0,79
Razón Pasivo a patrimonio	1,08	0,97	1,07	1,06	1,10	3,79
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Margen utilidad bruta	35%	35%	35%	35%	40%	40%
Margen utilidad operativa	13%	13%	20%	20%	26%	26%
Margen utilidad neta	7%	8%	12%	12%	15%	15%
Rentabilidad Patrimonio	30%	31%	50%	50%	57%	126%
Rentabilidad del Activo	15%	16%	24%	24%	27%	26%
Interés/ Pasivo	8%	8%	8%	7%	7%	8%

Elaborado por: María Augusta Salazar Grandes

Tras haber realizado el análisis de cada uno de los escenarios ya antes mencionados, se concluye que el quinto escenario es el más óptimo para la compañía Grupo Grandes Román CIA. LTDA., porque es, el que genera mayor índice del ROE, produciendo mayor rentabilidad para los accionistas siendo este del 126%, debido a que se mejora los ratios de actividad como también se incrementa el nivel de ventas y se reduce los costos de ventas, la reunión de tales estrategias facilitan al logro del objetivo del proyecto de tesis que es mejorar los niveles de rentabilidad liquidez y estructura financiera de la empresa. Incidiendo al crecimiento de la empresa y mejorando el valor de la misma.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El Gobierno a través del Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, se ha preocupado en dar prioridad al desarrollo del Sector Agrícola, mediante la modernización de un marco legal de las instituciones públicas, privadas y gremiales ofreciendo productos y servicios de calidad, impulsando de esta manera a la empresa Grupo Grandes a obtener un mejor desenvolvimiento en sus actividades de importación, puesto que el MAGAP es un ente regulador y de negociación internacional.
- El Sector Agropecuario a pesar de los altos y bajos, que ha venido experimentando en nuestra economía, siempre será un Sector de gran importancia y aporte en la misma, el cual, frente a las tendencias de globalización de la economía, demandará siempre de la adaptación de nueva tecnología, mecanización, asistencia técnica, uso de semillas entre otros, con la finalidad de incrementar las actividades agropecuarias; consecuentemente el entorno en que se va a desenvolver la empresa que fue motivo de estudio, va a estar inmerso en oportunidades, derivadas de la necesidad de fortalecer aquellas

actividades productivas del sector agropecuario, siendo uno de sus requerimientos el uso de químicos y fertilizantes, que están relacionadas con la misión de la empresa.

- La Empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., es una empresa que importa y comercializa insumos, fertilizantes y otros productos de nutrición vegetal para el sector agrícola y veterinario, desde la ciudad de Quito hacia todo el Ecuador Continental por lo que siempre ha buscado obtener productos de excelencia y calidad mediante la importación o proveedores extranjeros y así satisfacer a los grandes y pequeños agricultores de nuestro país.
- Al realizar minuciosamente el análisis financiero se concluye que el comportamiento de la empresa es totalmente variable, porque en el período 2007 – 2008 indica un incremento leve en el margen de la empresa, incidiendo a los nivel de rotación de los activos lo que provocó un alto índice de endeudamiento, pero en el año 2009 se observa un escenario totalmente diferente debido a que su margen crece indudablemente debido a diversos factores como el incremento del nivel de ventas, la mejora de la rotación de los inventarios y la rotación de cuentas por pagar a los proveedores, por tal razón se hace necesario la implementación de estrategias para mantener los niveles o mejorarlos.
- La aplicación de las estrategias financieras y junto con otras herramientas, ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera y aumentar la capacidad de cada

organización. De tal manera por medio de las estrategias financieras, a los diferentes ámbitos facilitan a la toma de decisiones, generando a disminuir riesgos y mejorar los niveles como la rentabilidad, liquidez, la disminución de los costos y mejorar su apalancamiento financiero de cada organización.

- El objetivo del proyecto de tesis, es planear un Modelo de Gestión Financiero Estratégico orientado a mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera para los próximos años, teniendo como propósito mantener o incrementar los niveles de participación de ventas para cada una de las líneas que ofertan, de tal manera, lograr la consecución de objetivos empresariales, y con ello mejorar las utilidades, liquidez y estructura financiera de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA, permitiendo optimizar los recursos de la empresa y del mismo modo, su expansión y crecimiento de la misma.
- Previo seleccionar la mejor opción, se realizó cinco escenarios con diferentes estrategias con el fin de conocer el impacto de cada uno, una vez realizado el análisis de cada uno de los escenarios, se concluye que el quinto escenario es el más óptimo para la compañía Grupo Grandes Román CIA. LTDA., porque es, el que genera mayor índice del ROE, produciendo mayor rentabilidad para los accionistas siendo este del 126%, debido a que se mejora los ratios de actividad como también se incrementa el nivel de ventas y se reduce los costos de ventas, la reunión de tales estrategias facilitan al logro del objetivo del proyecto de tesis que es mejorar los niveles de rentabilidad

liquidez y estructura financiera de la empresa. Incidiendo al crecimiento de la empresa y mejorando el valor de la misma.

6.2. RECOMENDACIONES

- La empresa Grupo Grandes Román debe aprovechar el apoyo que brinda el gobierno por medio del MAGAP para el sector agropecuario, con la finalidad de incrementar el nivel de ventas y ampliar el mercado que actualmente posee, debido a que la situación actual del sector está apta para desarrollar las actividades de la empresa.
- Se recomienda a la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA., realizar convenios con instituciones públicas y privadas, con la finalidad de ampliar su mercado y consecuentemente se verá reflejado en la utilidad para los accionistas de la empresa.
- Se encomienda a los administrativos de la empresa, ejecutar este proyecto, ya que se determinó que el modelo gestión financiero va a cumplir con el objetivo de la empresa debido a que el escenario quinto es la mejor opción para mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y estructura financiera de la empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA.
- La empresa debe aceptar los niveles recomendables por el modelo de gestión financiera para mejorar los índices de actividad que constituyen la rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventario y la rotación de cuentas por pagar, además mejorar el costo de ventas conllevando a lograr el objetivo general del proyecto de tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Financiera I, Econ. JUAN LARA, primera edición
- IDALBERTO CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración: octava edición
- LAWRENCE J. GITMAN, Administración Financiera: Decimoprimera edición
- GLENN A. WELSH RONALD W, Presupuesto y Control de utilidades: sexta edición
- J. FRED WESTON Y EUGENE F. BRIGHAM, Manual de administración financiera, octava edición
- ANTONIO FRANCÉS, Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral, primera edición.
- DAVID FRED, Conceptos de administración estratégica novena edición
- ARTHUR A. THOMPSON JR., A. J. STRICKLAND, JOHN E. GAMBLE, Administración Estratégica, quinta edición
- RAMIREZ, David: Contabilidad Administrativa, Quinta edición, 2001
- Banco Central del Ecuador

- Políticas del Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2006-2016
- Cámara de Agricultura de la Primera Zona
- Políticas de Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2007 – 2017
- Empresa Grupo Grandes Román CIA. LTDA
- http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/Ing%20Rizzo/comercio%20exterior/tratado_comercio_ecu.htm
- <http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/CNA%20ECUADOR%20ANALISIS%201B.pdf>
- http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=6363:concluye-movilizacion-de-la-conaie-tras-acuerdo-con-el-gobierno&catid=1:actualidad
- http://www.agroecuador.com/php/sector_consulta.php?cod_sec=1&cod_ent=7&cod_cla=7
- <http://www.sica.gov.ec/agro/docs/indexvarios.html>
- <http://www.redagraria.com/indexinicio.html>
- <http://www.definicion.org/indicadores-financieros>

- http://www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDeLaPlaneacionEstrategica>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaFinanciera>
- <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>
- [Http/monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtml](http://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtml)gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm,
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_Resultados
- <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuestoventa/presupuesto-venta.shtml>
- <http://html.monografias.com/presupuestos-de-gastos.html>
- <http://html.monografias.com/presupuestos-de-gastos.html>
- <http://www.cefa.com.mx/articulos/di40p48.html>
- [Http/monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtml](http://monografias.com/Hrdoajos11/henrym/11.shtml)gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrol-financieras_de-las-empresas.htm