

TEMA DE TESIS



Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHICIA. LTDA. para los años 2014 - 2016

RESPONSABLE:

Srta. Liliana P. López H..

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el diseño de estrategias financieras encaminadas a mejorar la actual situación económica financiera por la que atraviesa SECOHI CIA LTDA., empresa nacional dedicada a la importación y comercialización de repuestos para vehículos pesados en el Ecuador, con el fin de maximizar las utilidades.

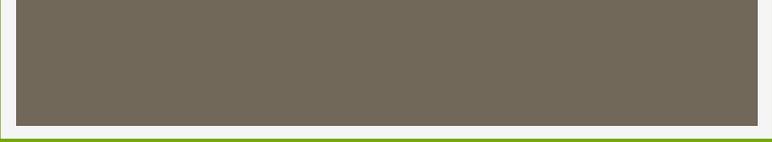


Objetivos →

Proponer una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 – 2016.

Justificación →

En el mundo la planeación financiera es importante para que las empresas alcancen una ventaja competitiva y mantengan su liderazgo dentro del mercado.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FINANCIERO

ANÁLISIS FINANCIERO

- **Análisis Vertical:**

Balance General

Estado de Resultados

- **Análisis Horizontal:**

Balance General

Estado de Resultados



ANÁLISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	93,80%	93,26%	78,97%	52,73%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	6,20%	6,74%	1,03%	47,27%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Préstamos Bancarios	5,24%	7,73%		
Emisión de Obligaciones	17,96%	2,50%		
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	37,45%	35,19%	42,84%	32,12%
PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)		0,00%		
Préstamos Bancarios	22,54%	23,19%		
Emisión de Obligaciones	7,61%	7,83%		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	30,63%	35,27%	18,53%	16,33%
TOTAL PASIVOS	68,08%	70,45%	61,38%	51,34%
PATRIMONIO				
Capital Social	26,06%	26,81%	22,59%	16,03%
Reservas	0,31%	0,55%	0,47%	0,49%
Reserva de Capital	0,01%	0,01%		
Resultado Ejercicio en Curso	2,62%	0,67%	6,75%	1,67%
TOTAL PATRIMONIO	31,92%	29,55%	38,62%	48,66%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL

	2011 - 2010	2012 - 2011	2013 - 2012
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	-3,34%	0,50%	-5,90%
TOTAL ACTIVOS	 -2,78%	18,69%	40,93%
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Préstamos Bancarios	43,29%	-100,00%	
Emisión de Obligaciones	-86,45%	-100,00%	
PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)			
Préstamos Bancarios	0,00%	-100,00%	
Emisión de Obligaciones	0,00%	-100,00%	
TOTAL PASIVOS	0,61%	3,40%	17,89%
PATRIMONIO			
Capital Social	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	75,58%	1,03%	45,01%
Reserva de Capital	0,00%	-100,00%	
Resultado Ejercicio en Curso	 -75,00%	1091,87%	-65,05%
TOTAL PATRIMONIO	 -10,01%	55,14%	77,54%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	-2,78%	18,69%	40,93%

ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
VENTAS NETAS + OTROS INGRESOS	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	67,3424%	64,0380%	64,7961%	67,2190%
Costo de lo Vendido	67,3424%	64,0380%	64,7686%	67,2190%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	32,6576%	35,9620%	35,2039%	32,7810%
GASTOS	25,8873%	27,2170%	24,7777%	27,3859%
Administrativos	11,3929%	11,8660%	14,1355%	14,6145%
De Ventas	14,4944%	15,3511%	10,6422%	12,7714%
UTILIDAD OPERACIONAL	6,7704%	8,7450%	10,4262%	5,3951%
Gastos Financieros	3,4894%	3,0239%	4,1818%	3,2499%
RESULTADO DEL PERIODO	3,2809%	5,7211%	6,2444%	2,1452%

ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS

	2011 - 2010	2012 - 2011	2013 - 2012
VENTAS NETAS	-6,66%	-3,39%	1,73%
COSTO DE VENTAS	-11,24%	-2,25%	5,54%
Costo de lo Vendido	-11,24%	-2,29%	5,58%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,78%	-5,43%	-5,27%
GASTOS	-1,87%	-12,05%	12,44%
Administrativos	-2,79%	15,09%	5,18%
De Ventas	-1,15%	-33,03%	22,09%
UTILIDAD OPERACIONAL	20,56%	15,18%	-47,36%
Gastos Financieros	-19,12%	33,60%	-20,94%
RESULTADO DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	62,75%	5,45%	-65,05%

Indicadores de Liquidez

Índices de Liquidez

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
RAZÓN CORRIENTE AC/PC	2,50	2,65	1,84	1,64
PRUEBA ÁCIDA AC-INV/PC	1,26	1,29	0,91	0,70
CTN	5.999.088,65	6.011.185,66	4.438.435,73	3.567.042,97

Rentabilidad

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Rentabilidad Operacional	6,77%	8,74%	10,43%	5,40%
Rentabilidad Neta	1,89%	0,51%	6,24%	2,15%
ROA	2,62%	0,67%	6,75%	1,67%
ROE	8,19%	2,28%	17,49%	3,44%

Endeudamiento

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Pasivo Total / Patrimonio	213,26%	238,43%	158,91%	105,52%
Cobertura de Intereses	1,94	2,89	2,49	1,66
Apalancamiento Financiero PT/AT	68,08%	70,45%	61,38%	51,34%

MATRICES ESTRATÉGICAS

<p>Estrellas</p> <p>Flujo de efectivo más o menos modesto</p> <p>SECOHICIA LTDA.</p>	<p>Niños Problema</p> <p>Flujo de efectivo grande y negativo</p>
<p>Vacas productoras de efectivo</p> <p>Flujo de efectivo grande y positivo</p>	<p>Perros</p> <p>Flujo de efectivo más o menos modesto</p>

MATRIZ BCG

Alto	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
Medio	4 Innovar en el mercado	5 Diversificar	6 Liquidar
	SECOHICIA LTDA.		
Bajo	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	Fuerte	Promedio	Débil

MATRIZ GE

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR.

POSICIÓN COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante		Mantener el liderazgo	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Medio	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

Matriz de ciclo de Vida (Arthur D. Little)



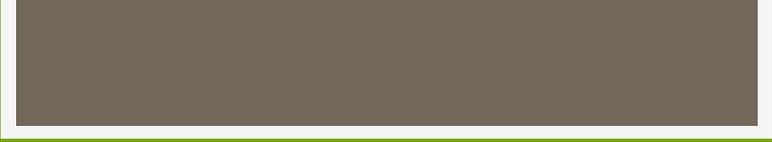
○ Recorte de Gastos Administrativos

Rediseño de Procesos.

Sistematización de Procesos.

Gestión por Resultados.

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
GASTOS	3.701.990,43	3.979.632,33	4.134.538,42	4.278.435,12	4.508.221,49
Administrativos	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43
De Ventas	1.726.419,00	1.899.060,90	2.088.966,99	2.297.863,69	2.527.650,06
Rediseño Procesos		35.000,00			
Sistematización		70.000,00	70.000,00	5.000,00	5.000,00



CAPÍTULO III
DISEÑO DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS

ESTRATEGIAS FINANCIERA

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
O1	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los niveles de liquidez de razón corriente superiores a 1.8 puntos. 	Incrementar las Ventas 10% ANUAL.
O2	<ul style="list-style-type: none"> Conservar una liquidez de razón ácida superior a 1 punto. 	Reducir Pasivos a Corto Plazo Incrementar Pasivos Largo Plazo
O3	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el Capital de Trabajo tenga un crecimiento de por lo menos 100.000 dólares cada año. 	Optimizar Inventarios
O4	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad neta superior al 12% hasta el año 2017. 	Reducir Costos Administrativos y de Ventas.
O5	<ul style="list-style-type: none"> Logra una rentabilidad sobre la inversión mayor al 15% hasta el año 2015. 	Incrementar las ventas
O6	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los plazos de recuperación de cuentas por cobrar superiores al plazo de recuperación de cuentas por pagar, en una brecha de por lo menos 30 días. 	Desarrollar Plan de Crédito a Clientes
O7	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la Deuda del Pasivo Total sobre el Activo Total en niveles inferiores al 80%. 	Determinar flujos de efectivo para saldar deudas.

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES (10%)

- Incrementar Ventas

Identificar nuevos mercados.

Capacitar al personal en una verdadera cultura de servicio al cliente.

Desarrollar un Plan de Incentivos.

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
VENTAS	14.869.672,95	16.356.640,25	17.992.304,27	19.791.534,70
NETAS				

○ Recorte de Costo de Ventas

Secohi debe buscar una estabilización de ventas de por lo menos un 60% de, a través de la negociación con proveedores y mejor administración de inventarios.

○ Estrategia de Apertura de Mercado



○ Descuento por Crédito y Pronto Pago

ESTRATEGIAS DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO

PARÁMETROS	DEFINICIÓN
CARÁCTER	Buen Pagador
CAPITAL	Medio
COLATERAL	Garantías contractuales
CAPACIDAD DE PAGO	Puede pagar la deuda
CONDICIONES DEL CRÉDITO	A) 50% CONTADO – 5% DESCUENTO B) 100% CONTADO – 10% DESCUENTO C) 100% CRÉDITO – 0% DESCUENTO
DESCUENTO POR PRONTO PAGO	2% DE DESCUENTO AL MONTO CANCELADO ANTICIPADAMENTE.

○ **Condiciones de crédito**

30 días netos.

2/10 netos.

○ **Supervisión de Crédito**

○ **Administración de Inventarios**

Sistema de inventarios abc.

Sistema justo a tiempo.

Sistema computarizados para el control de recursos.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	10.708.105,56	13.503.884,08	15.323.000,72	17.271.880,23
ACTIVOS FIJOS	3.250.000,00	3.250.000,00	3.250.000,00	3.250.000,00
TOTAL ACTIVOS	13.958.105,56	16.753.884,08	18.573.002,72	20.521.883,23
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES	7.434.836,48	8.178.320,12	8.996.152,13	9.895.767,35
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	<i>Continúa ⇒</i> AÑO 2017
Préstamos Bancarios				
Emisión de Obligaciones				
PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)	1.414.041,08	1.414.041,08	1.414.041,08	1.414.041,08
Préstamos Bancarios				
Emisión de Obligaciones				
TOTAL PASIVOS	8.848.877,56	9.592.361,20	10.410.193,21	11.309.808,43
PATRIMONIO				
Capital Social	2.775.000,00	2.775.000,00	2.775.000,00	2.775.000,00
Reservas	185.840,67	229.828,75	280.865,64	329.856,22
Reserva de Capital	289.980,69	1.858.406,65	2.298.287,48	2.808.656,39
Resultado Ejercicio en Curso	1.858.406,65	2.298.287,48	2.808.656,39	3.298.562,19
TOTAL PATRIMONIO	5.109.228,01	7.161.522,88	8.162.809,51	9.212.074,80
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	13.958.105,56	16.753.884,08	18.573.002,72	20.521.883,23

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

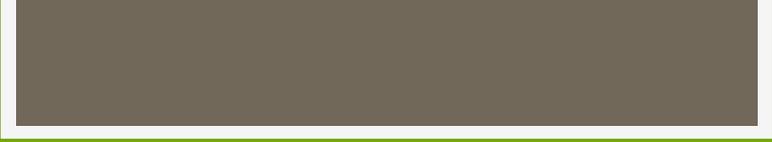
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
VENTAS NETAS	13.517.884,50	14.869.672,95	16.356.640,25	17.992.304,27	19.791.534,70
COSTO DE VENTAS	9.086.592,58	8.921.803,77	9.813.984,15	10.795.382,56	11.874.920,82
UTILIDAD BRUTA	4.431.291,92	5.947.869,18	6.542.656,10	7.196.921,71	7.916.613,88
GASTOS	3.701.990,43	3.979.632,33	4.134.538,42	4.278.435,12	4.508.221,49
Administrativos	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43
De Ventas	1.726.419,00	1.899.060,90	2.088.966,99	2.297.863,69	2.527.650,06
Rediseño Procesos		35.000,00			
Sistematización		70.000,00	70.000,00	5.000,00	5.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	729.301,49	1.968.236,85	2.408.117,68	2.918.486,59	3.408.392,39
Gastos Financieros	439.320,80	109.830,20	109.830,20	109.830,20	109.830,20
RESULTADO DEL PERIODO	289.980,69	1.858.406,65	2.298.287,48	2.808.656,39	3.298.562,19

RAZONES FINANCIERAS

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
RAZONES LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE	1,44	1,65	1,70	1,75
PRUEBA ÁCIDA	1,38	1,57	1,62	1,67
CAPITAL TRABAJO	3.273.269,08	5.325.563,96	6.326.848,59	7.376.112,88
RAZONES RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
MARGEN OPERACIONAL	13,24%	14,72%	18,22%	17,22%
MARGEN NETO	2,15%	12,50%	14,05%	15,61%
RAZONES ENDEUDAMIENTO				
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	63,40%	57,25%	56,05%	55,11%
PASIVO LP A PASIVO TOTAL	15,98%	14,74%	13,58%	12,50%

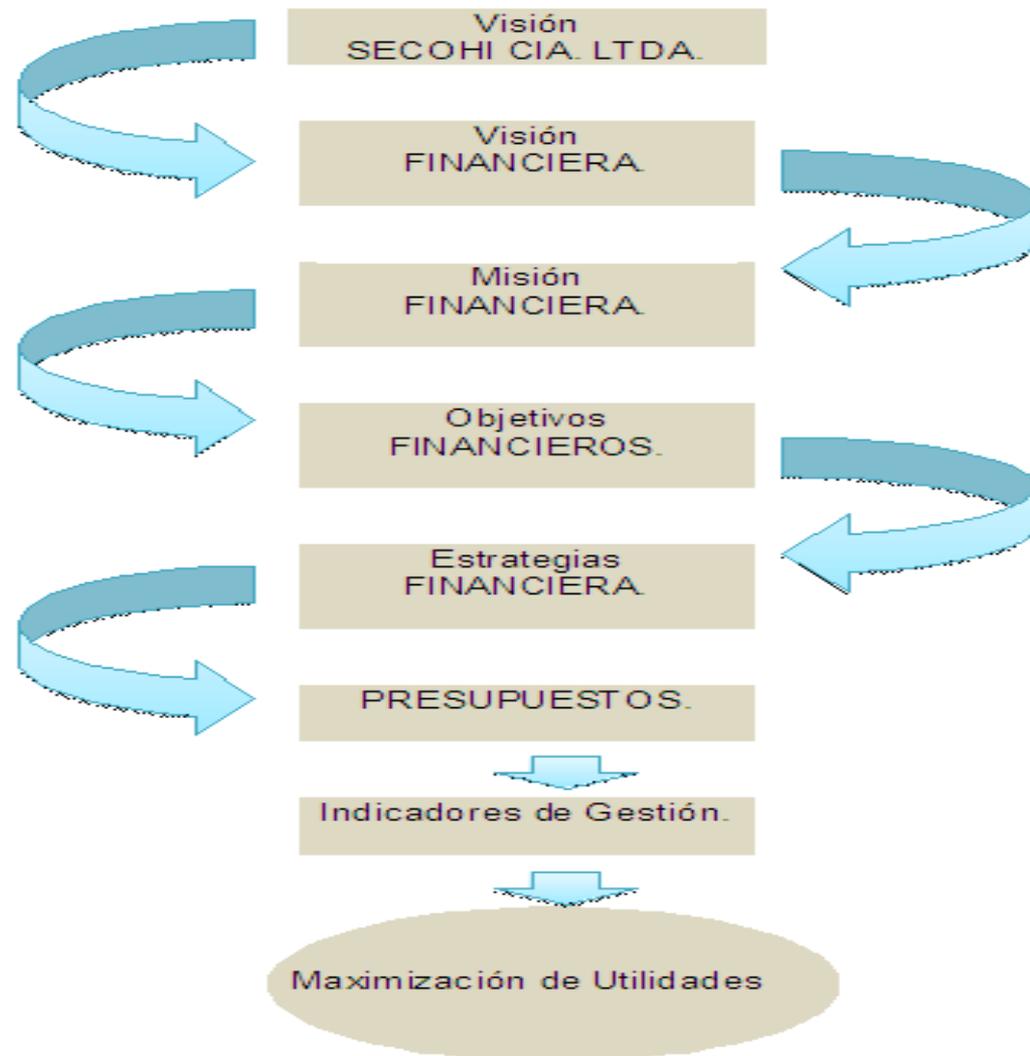
INDICADORES DE GESTIÓN

	MEDIDA	MÍNIMO	MÁXIMO
VENTAS	USD	13.517.884,50	+ 19.791.534,70
GASTOS	USD	3.701.990,43	4.508.221,49
UTILIDAD NETA	USD	1.858.408,65	+ 3.298.562,19
RAZONES LIQUIDEZ	-		
RAZON CORRIENTE	-	1,44	+ 1,75
PRUEBA ÁCIDA	-	1,38	1,67
CAPITAL TRABAJO	USD	3.273.289,08	7.378.112,88
RAZONES RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	%	40,00%	40,00%
MARGEN OPERACIONAL	%	13,24%	17,22%
MARGEN NETO	%	2,15%	15,61%
RAZONES ENDEUDAMIENTO			
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL		63,40%	55,11%
PASIVO LP A PASIVO TOTAL		15,98%	12,50%



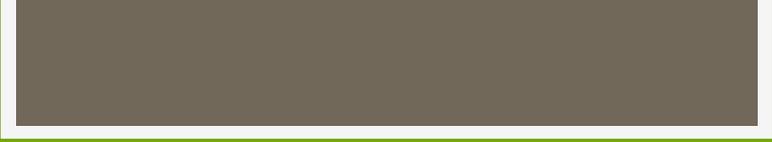
CAPÍTULO IV
MANUAL DE GESTIÓN
FINANCIERA

Gráfico 1: Modelo SECOHI CIA LTDA.



Matriz comparativo del diagnóstico y pronóstico con el modelo.

	AÑO 2013	AÑO 2017	VARIACION USD	VARIACION %
VENTAS NETAS	13.517.884,50	19.791.534,70	6.273.650,20	46,41%
COSTO DE VENTAS	9.086.592,58	11.874.920,82	2.788.328,24	30,69%
GASTOS	3.701.990,43	4.508.221,49	806.231,06	21,78%
RESULTADO DEL PERIODO	<u>289.980,69</u>	3.298.562,19	3.008.581,50	1037,51%



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las estrategias competitivas, son el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras. Por lo que se considera importante que la empresa defina la estrategia que le llevara a cabo para competir eficientemente en los mercados.
- Mediante el diagnóstico de la situación financiera de la empresa SECOHI CIA. LTDA. se detectó un incremento en su cartera de créditos, de la se debe tener un mayor control en especial de su cartera vencida, pues esta constituye un mayor riesgo para la Institución. Para ello es necesario realizar un análisis del riesgo crediticio adecuado y oportuno, que permitirá a la empresa identificar de forma precisa cualquier debilidad que pudiese presentarse y de esta manera tomar medidas correctivas para hacer frente a los riesgos, como la morosidad elevada de la cartera o el bajo nivel de cobertura que se tiene para hacer frente a las pérdidas en caso de incumpliendo.

- Formulando el direccionamiento financiero de la empresa se definieron las estrategias de acción, que permitirá a los empleados y funcionarios, incrementar sus ventas alrededor de un 10% anual, y una rentabilidad superior al 12% hasta el 2014, a través de una evaluación constante de la cartera de crédito de los clientes, y de sus indicadores financieros para medir el logro en el cumplimiento de metas y tomar decisiones de mejora.
- El uso del manual del modelo financiero que debe aplicar SECOHI CIA LTDA. permitirá que la Junta General de Accionistas tenga una visión más clara de sus utilidades, a través de proyecciones de los estados financieros, determinando en cada caso el grado de riesgo y las utilidades derivadas del mismo.

- Se desarrolló un plan de incentivos para el personal de SECOHI CIA LTDA. en base a metas y resultados desafiantes, con el propósito de motivar a los mismos para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la empresa, siendo enfocado en las condiciones laborales y salariales de los trabajadores y su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Recomendaciones

- Se recomienda adquirir un ERP para la empresa de modo que sistematice los procesos y mida los resultados que se van alcanzando paulatinamente.
- Es importante reducir costos y gastos, así como la deuda corriente para que la empresa pueda mejorar sus niveles de liquidez. Esto se puede realizar mediante una renegociación entre la empresa y los proveedores, o a su vez ofrecer un incentivo a los trabajadores para que ellos sean más eficientes.

- Los indicadores financiero deben aplicarse semanalmente a fin de monitorear como avanza la empresa en sus utilidades de acuerdo a las estrategias planteadas, obteniendo un seguimiento de los mismos y en caso de ser necesario tomar medidas correctivas.
- Dar a conocer al personal de SECOHI CIA LTDA. como se halla la empresa financieramente para lograr un trabajo en equipo en busca del logro de los objetivos planteados, así como de la visión y misión.
- Aplicar el plan de incentivos, a fin de fomentar la motivación de los empleado, siendo un paso esencial para mejorar la productividad y el compromiso de los trabajadores.

GRACIAS