

“Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los períodos 2014 – 2016.”

Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” Extensión Latacunga

LILIANA PAOLA LÓPEZ HIDALGO

Departamento de Ciencias Económicas y del Comercio de las Fuerzas Armadas
ESPE Extensión Latacunga

Resumen

La administración financiera juega un papel central en la empresa, dado que es el soporte fundamental para la toma de decisiones financieras, las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Palabras Claves

Ingeniería Financiera/ Administración Financiera/ Comercializadora de Vehículos/ Estrategias de Comercialización.

ABSTRACT

Financial management plays a central role in the company, since it is the fundamental support for making financial decisions, the main functions of financial management is to plan, obtain and use funds to maximize firm value, implying several important activities. Good Financial Management contributes to the company to reach its goals, and compete more successfully in the marketplace, so that potential competitors overtake. The success of the strategy depends on how effectively this can handle the changes that occur in the competitive environment. An accelerated competition indicates that it is no longer possible to wait for the action of the competitor, but anticipate and prepare to face any eventuality.

Keywords

Financial / Financial / Distributor Vehicle / Engineering Administration Marketing Strategies.

ANTECEDENTES

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.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto, se procederá con la investigación descriptiva por cuanto no solo se limita a la recolección de datos sino que además describe, analiza e interpreta, la relación existente entre las variables del proyecto.

MARCO CONCEPTUAL

Plan financiero

De acuerdo a Ortega Castro (2008:56) un “plan estratégico claramente define.- el propósito de la organización, ya que establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización.”

Estrategia Competitiva

Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. “La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está

buscando llegar a ellos.” (Porter, 2005).

ANÁLISIS DE DATOS

Tabla 1: 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%

Elaborado por: Autora Tesis

Fuente: SECOHI CIA LTDA

Análisis e interpretación

Las ventas tienen un crecimiento mínimo en los años 2010 y 2013. Los gastos operacionales se incrementan en mayores proporciones, mientras que los gastos financieros tienen crecimientos en todos los años excepto en el 2011 donde caen en un 19.12%. La utilidad antes de impuestos y participaciones crece años tras año excepto en el año 2013 donde tiene un decrecimiento del - 65,5%.

Tabla 2: Índices de Liquidez

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
RAZON 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

Elaborado por: Autora Tesis

Fuente: SECOHI CIA LTDA

Análisis e interpretación

Prueba Ácida: Es un indicador más exigente que el de solvencia porque excluye los inventarios del análisis y trabaja solo con los valores líquidos, es favorable cuando es mayor que 1. Desde el año 2012 al 2013 la empresa se halla en importantes riesgos de iliquidez desde el punto de vista de la prueba ácida, ya que dispone de menos de un dólar para cubrir con sus obligaciones de corto plazo. Así al año 2013 SECOHI CIA LTDA dispone de 70 centavos de dólar de activos corrientes excepto inventarios, para cubrir cada dólar de pasivos corrientes.

DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estrategias de Maximización de Utilidades

- Identificar nuevos mercados
- Capacitar al personal en una verdadera cultura de servicio al cliente
- Desarrollar un Plan de Incentivos

Recorte de gastos administrativos

- Rediseño de Procesos
- Sistematización de Procesos
- Gestión por Resultados

Tabla 3: 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

Elaborado por: Autora Tesis
Fuente: SECOHI CIA LTDA

Tabla 4: RAZONES FINANCIERAS

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
RAZONES LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE	1,44	1,65	1,70	1,75
PRUEBA ACIDA	1,36	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%	16,22%	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%

Elaborado por: Autora Tesis
Fuente: SECOHI CIA LTDA

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 sistema 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 financieros 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

BIBLIOGRAFÍA

- Araque, W. (2010). Diez años de dolarización. Un viaje sin regreso, 13.
- Burbano, J. (1996). Presupuestos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Castro, R., & Mokate, K. (2005). Evaluación económica y social de proyectos de inversión. Bogotá: Alfaomega.
- Enrique, F. (2001). Auditoría administrativa. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, L. (1992). Finanzas prácticas para países en desarrollo. Bogotá: Norma.
- Holm, H. (2009). NIIF, Teoría y práctica. Guayaquil: Textos del Pacífico.
- Horgren, C. (1991). Contabilidad de costos. México: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Heinz, W. (1998). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Meigs, R. (2000). Contabilidad la base para decisiones gerenciales. Bogotá: McGraw-Hill.
- Millar, R., & Meiners, R. (1990). Microeconomía. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ortíz, H. (1997). Flujo de caja y proyecciones financieras. Bogotá: Editorial 87.
- Palao, J. (2009). Utilice las finanzas para hacer rendir su dinero. Lima: Palao.
- Porter, M. (2013). Ventaja competitiva. México: Cecs.
- Robbins, S. (1994). Administración teoría y práctica. México: Prentice Hall.
- Rosemberg, J. (1994). Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Océano.
- Salazar, R. (1990). Administración 1. Quito: Escuela Politécnica del Ejército. 112
- Sank, J., & Vijay, G. (1998). Gerencia estratégica de costos. Bogotá: Norma.
- Sérvulo, A. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: McGrawhill.
- Shim, J., & Joel, S. (2004). Dirección financiera. Madrid: McGraw-Hill.
- Tamales, R., & Gallego, S. (1994). Diccionario de economía y finanzas. Madrid: Alianza.
- Troya, A. (1995). La función financiera de la empresa. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Van, H. J., & Wachowicz, J. (1994). Fundamentos de administración financiera. México: Prentice Hall.
- Weston, F., & Brigham, E. 1. (s.f.). Fundamentos de administración financiera. México: McGraw-Hill.



Liliana López. Nació en Latacunga provincia de Cotopaxi en Ecuador. Es graduada de la Universidad de las Fuerzas Armadas-

ESPE Latacunga en Finanzas, Contador Público Auditor en el año 2014

Email: lily_pao9@hotmail.com