



# ESPE

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO- AUDITOR**

**TEMA: VALORACIÓN A LA EMPRESA “MULTISA SOCIEDAD CIVIL” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR SU RENTABILIDAD.**

**AUTORES: ERIKA CRISTINA CAIZA PASTUÑA  
CARLA PAULINA GUANOTÁSIG UMAGINGA**

**DIRECTOR: ECO. FRANCISCO CAICEDO ATIAGA  
CODIRECTOR: ING. ELISABETH JIMÉNEZ SILVA**

**LATACUNGA  
2015**



# CAPÍTULO I



MULTISA es una sociedad de hecho que en los últimos años ha crecido considerablemente.

la valoración se convertiría en un elemento importante para enfrentarse a la realidad del mercado.

## ANTECEDENTES

### Planteamiento del Problema

- La falta de una dirección adecuada en las grandes y pequeñas empresas comercializadoras, no ha dado lugar a un sustentable desarrollo productivo y comercial, debido a la ausencia de una valoración de empresas y el desarrollo de un plan financiero

### Justificación e importancia.

- La eficiencia del proceso de valoración de empresas y la propuesta de un plan financiero será el resultado de la buena coordinación entre los departamentos de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos y la correcta utilización de los recursos financieros.



## Objetivo General

- Realizar una valoración a la empresa “**MULTISA**” de la ciudad de Latacunga al 31 de Diciembre del 2013 y proponer de un plan financiero al 2018 que permita mejorar su rentabilidad.

## Objetivos Específicos

- Establecer la información que sustente la realización del presente trabajo, y posteriormente dar a conocer las generalidades del mismo.
- Fundamentar teóricamente los conceptos de Valoración de Empresa y Plan Financiero para el desarrollo del proyecto.
- Realizar un análisis situacional y financiero de la empresa MULTISA a Diciembre del 2013.
- Utilizar el método adecuado para la valoración de la empresa.
- Proponer un plan financiero que permita mejorar los niveles de rentabilidad de “MULTISA” Sociedad Civil al 2018.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado que permita a los administradores de la empresa tomar decisiones de inversión y financiamiento.



# Hipótesis

**H1:** La valoración de empresas en MULTISA y el diseño de un Plan Financiero mejorará la rentabilidad de la empresa

**Ho:** La valoración de empresas en MULTISA y el diseño de un Plan Financiero no mejorará la rentabilidad de la empresa

# Variables Dependientes

Valoración de la empresa

Plan financiero en MULTISA.

# Variable Independiente



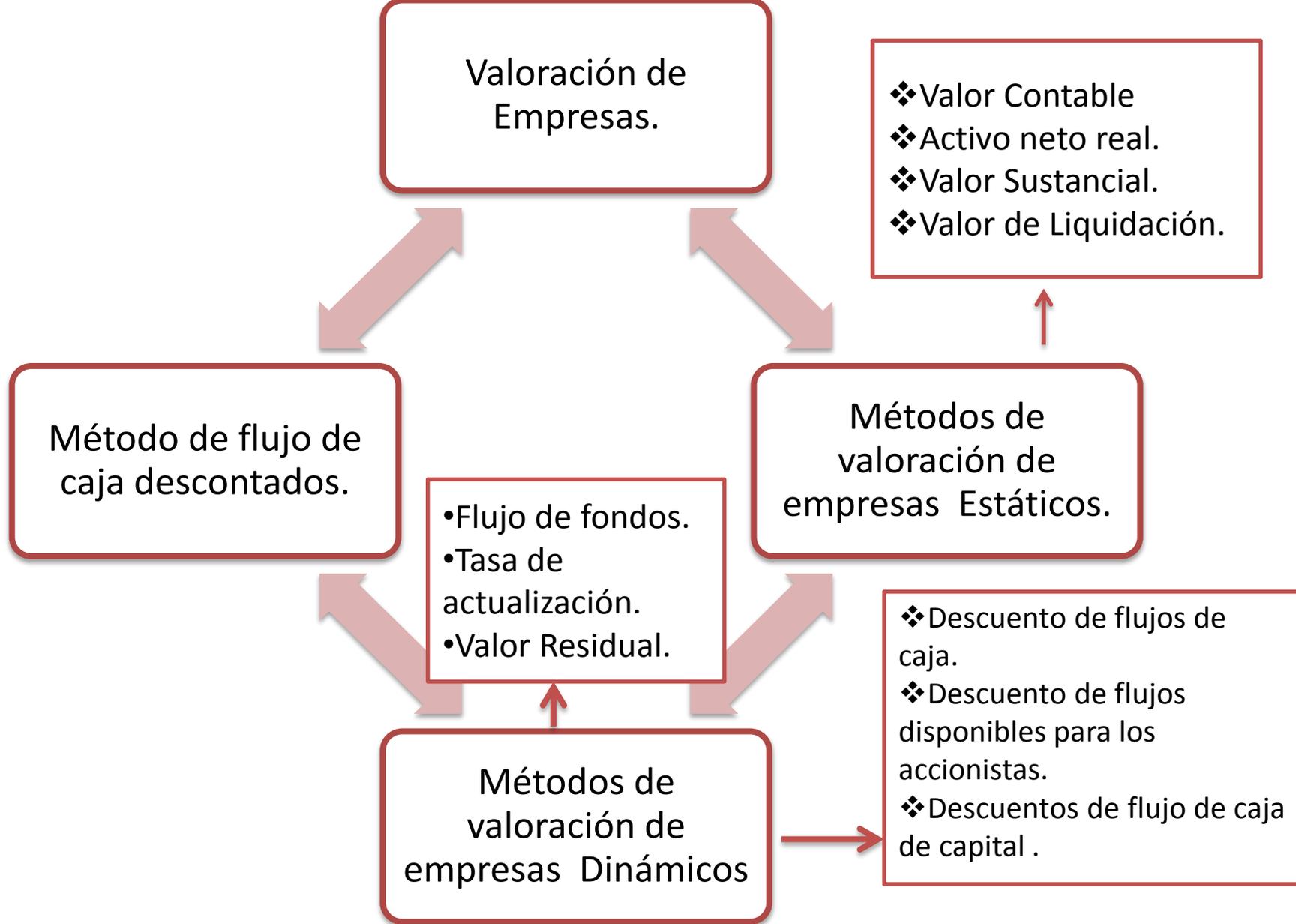
Rentabilidad



# CAPÍTULO II

# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA







# CAPÍTULO III



## ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA



# RESEÑA HISTÓRICA

MULTISA inició hace 23 años con la transportación y comercialización de legumbres y morochillo en las provincias de los Ríos y Cotopaxi respectivamente.

Actualmente cuentan con un supermercado y centro de acopio y distribución ubicados en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, dedicados a ofrecer productos de consumo masivo al por mayor y menor con precios competitivos y servicios de calidad.

# MISIÓN

“Nuestra misión es ofrecer productos de consumo masivo al por mayor y menor, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes con cordialidad, ética, honestidad, respeto y responsabilidad”

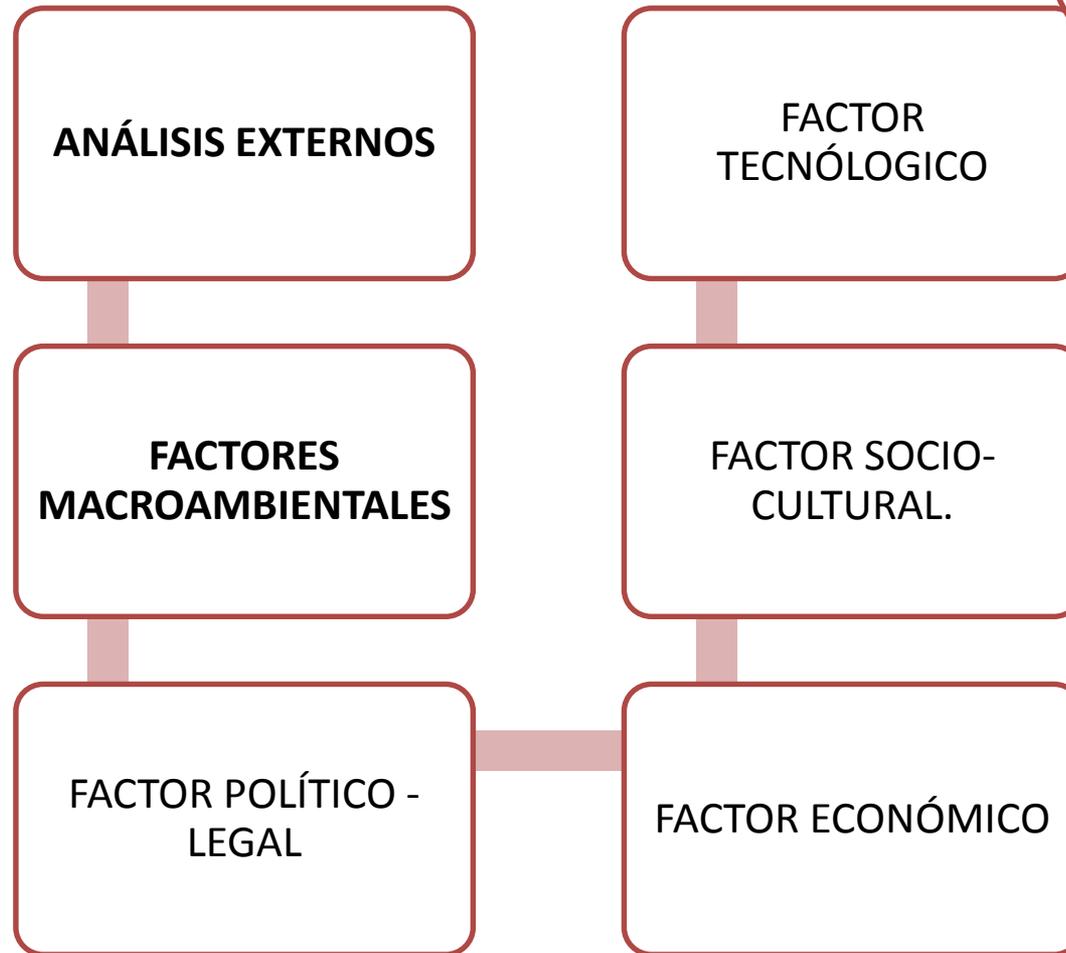
# VISIÓN

Ser la mejor empresa de la Región Centro del País en la comercialización de productos de consumo masivo, con calidad, puntualidad, contando con personal comprometido, capacitado y motivado, en beneficio de sus clientes

## MARCO LEGAL

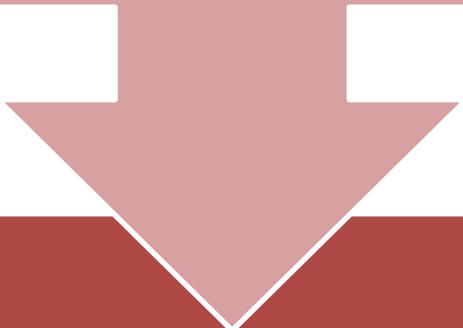
**“MULTISA” CAD SOCIEDAD CIVIL** se constituyó legalmente el 25 de febrero del 2009, con un capital social de diez mil dólares (USD. 10.000) y está dividida en diez mil (10.000) acciones ordinarias y nominativas de un valor de un dólar cada una.





# FACTOR POLÍTICO

La política se ha convertido en un eje fundamental del país a través del Gobierno del Eco. Rafael Correa, debido a las aspiraciones de reformar los regímenes productivos y distributivos.



## FACTOR LEGAL

Servicio de Rentas Internas (SRI).

Ministerio de Relaciones Laborales.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

ARCSA - Ministerio de Salud



# FACTOR ECONÓMICO

## TASA DE INTERÉS PASIVA

Actualmente es del 5,08 % según el BCE.

## INFLACIÓN

se prevé para el año 2014 un porcentaje del 2.4% de inflación

## TASA DE INTERÉS ACTIVA.

Actualmente es de 11,20% para el sector productivo PYMES.

## PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, la estimación del Fondo Monetario Internacional es del 4,2% para el año 2014.

## RIESGO PAÍS

En enero 2014, el riesgo país se ubicó en 592 puntos.

## SALARIO BÁSICO UNIFICADO

- Para el año 2014 el gobierno estableció el SBU en \$340,00





### **FACTOR SOCIO-CULTURAL**

Determina la aceptación o rechazo de algún producto, por lo tanto el conocimiento de esta posibilidad conocer el mercado para formular estrategias de ventas y otros componentes de acción comercial como precio, distribución y comunicación



### **FACTOR TECNOLÓGICO**

El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos productos o procesos de una empresa



## FACTORES MICROAMBIENTALES



Análisis de la competencia actual



Análisis de los productos sustitutos



Análisis de los proveedores:  
Poder de negociación



Análisis de los clientes:  
Poder de negociación



## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA VENTAS AL POR MAYOR



N°	EMPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	Distribuidora "DISPRAC"	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Variedad de productos</li> <li>➤ Productos de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de Difusión de la empresa</li> <li>➤ Diferenciación de Imagen</li> <li>➤ No cumple obligaciones tributarias</li> <li>➤ Falta de crecimiento empresarial.</li> </ul>
2	Distribuidora Molinos Poultier	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buen Ambiente Laboral</li> <li>➤ Ventas al por Mayor y Menor</li> <li>➤ Servicio a Domicilio</li> </ul>	
3	Reparti S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crédito</li> </ul>	
4	Distribuidora Falimensa S.A.		
5	Distribuidora Martha Corrales		



## Análisis de los productos sustitutos

Los productos que la empresa oferta como necesidad se sustituyen entre productos que oferta la misma empresa, todo va a depender del valor, la calidad y el grado de satisfacción del cliente.

## Análisis de los proveedores: Poder de negociación

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciado como es el caso de MULTISA que tiene la cadena de ventas a distribución y al menudeo.

Multisa es considerado por sus proveedores:

- Un buen cliente.
- Un cliente alto en rentabilidad.
- Cancela sus pagos en el tiempo estipulado de entre 30-45 días.
- Sus pagos se realizan en efectivo y acreditado.

## Análisis de los clientes: Poder de negociación

MULTISA cuenta con dos líneas de negocio ventas al por mayor y ventas a consumidores finales.

Multisa es considerado como un proveedor prioritario.

Consideran que los precios son bajos con referencia a los competidores.

La mayoría de clientes se basan en el precio para comprar sus productos.

El tiempo de entrega es a tiempo.

Sus pagos lo realizan a 15 -30-45 días (clientes mayoristas).



# ANÁLISIS INTERNO

## ÁREA FINANCIERA



MULTISA en su gestión financiera presenta varias falencias, no se encuentra bien definida las funciones de los colaboradores, existe demora en los procesos que maneja esta área, hasta la actualidad la empresa tiene problemas con el sistema contable FÉNIX EXPERTIS que fue adquirido hace un año con el fin de unificar la contabilidad de la empresa.

## ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

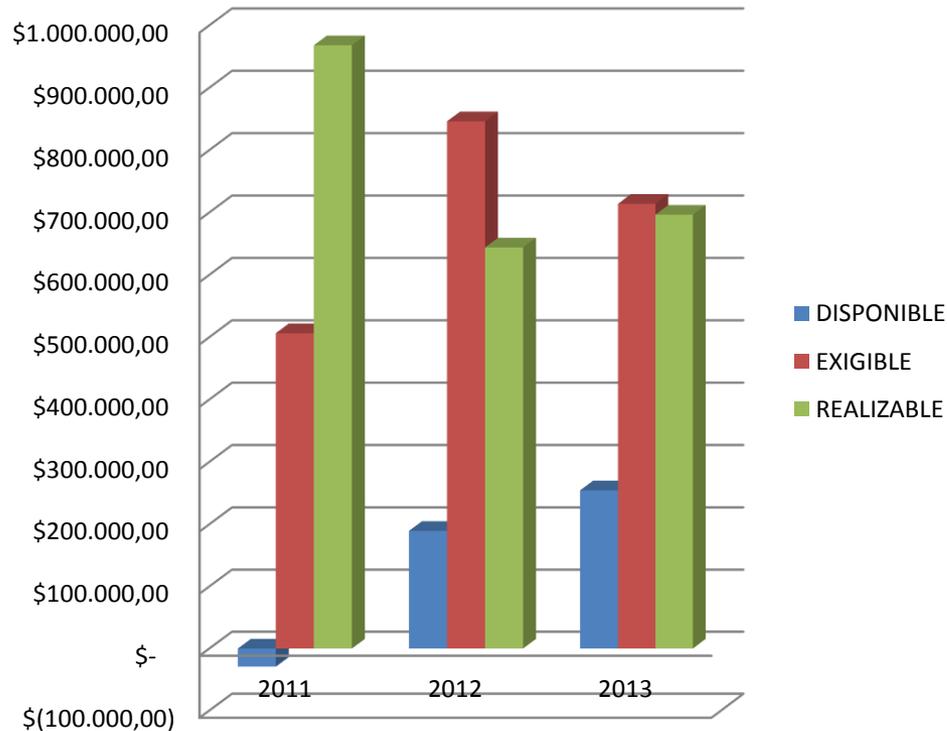


MULTISA, es una empresa empírica, su desarrollo y crecimiento se ha manejado sin el uso de planes, programas y estrategias que le permitan mantener un orden proyectado para la consecución, cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales.



# ANÁLISIS FINANCIERO

## Tendencia Activo Corriente 2011-2013



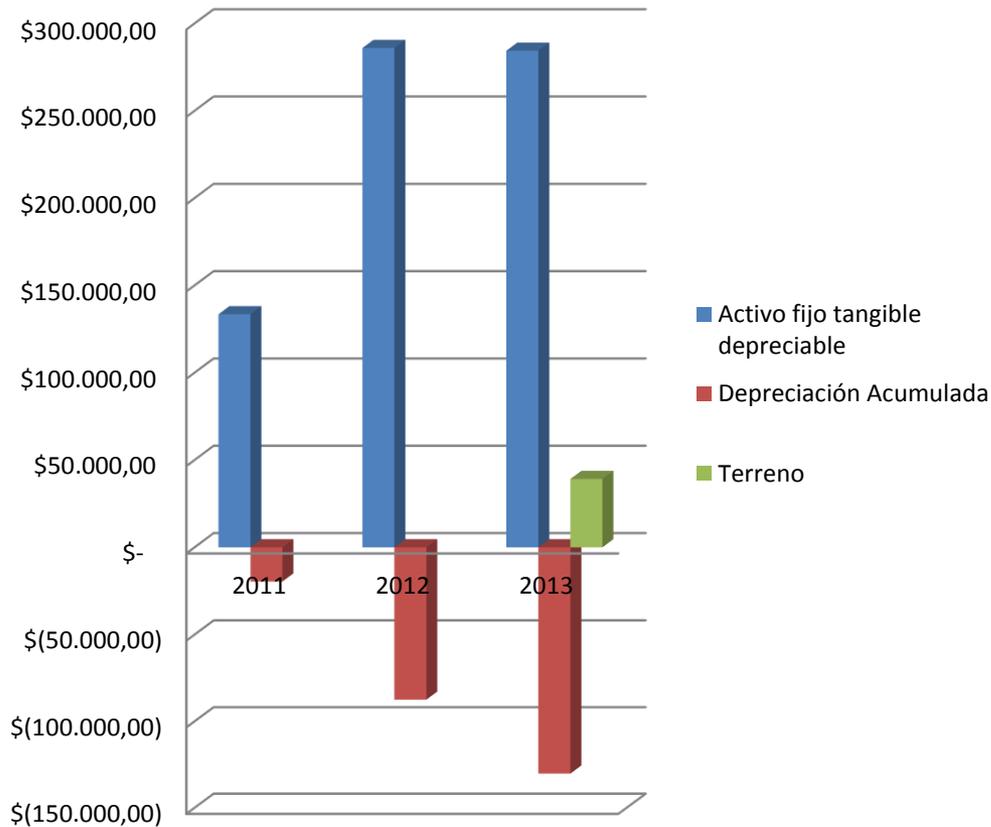
-En el Activo Corriente, en lo que respecta al disponible tuvo un incremento significativo del 199,86% para el 2012, y para el año 2013 un incremento del 95,01%.

-En lo que respecta al exigible de la empresa, la cartera de créditos de MULTISA presenta una ampliación del 87,28% para el 2012, mientras que al 2013 la cartera decreció en un 18,61%,

-En lo que respecta al realizable de mercaderías, este se disminuyó en un 33,48% en el período 2011-2012, esto se debió a que en el año 2012 se implementó el sistema Fénix Expertis.



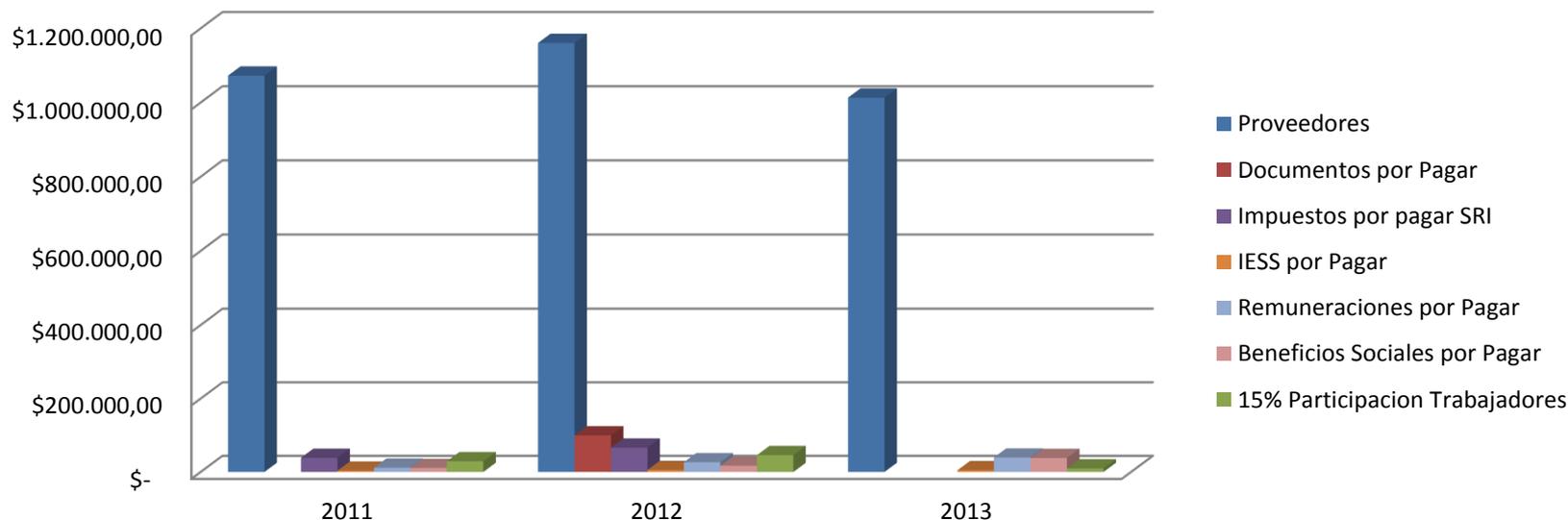
## Tendencia Activo no Corriente 2011-2013



MULTISA en los últimos tres años evidencia un crecimiento sucesivo de sus activos no corrientes, así para el año 2012 ascendieron a \$ 198.498,60 dólares, en comparación con los \$ 113.882,00 dólares del año anterior esta tendencia se debe en gran medida a la adquisición de vehículos de reparto, esto significó un incremento del 74,30%.



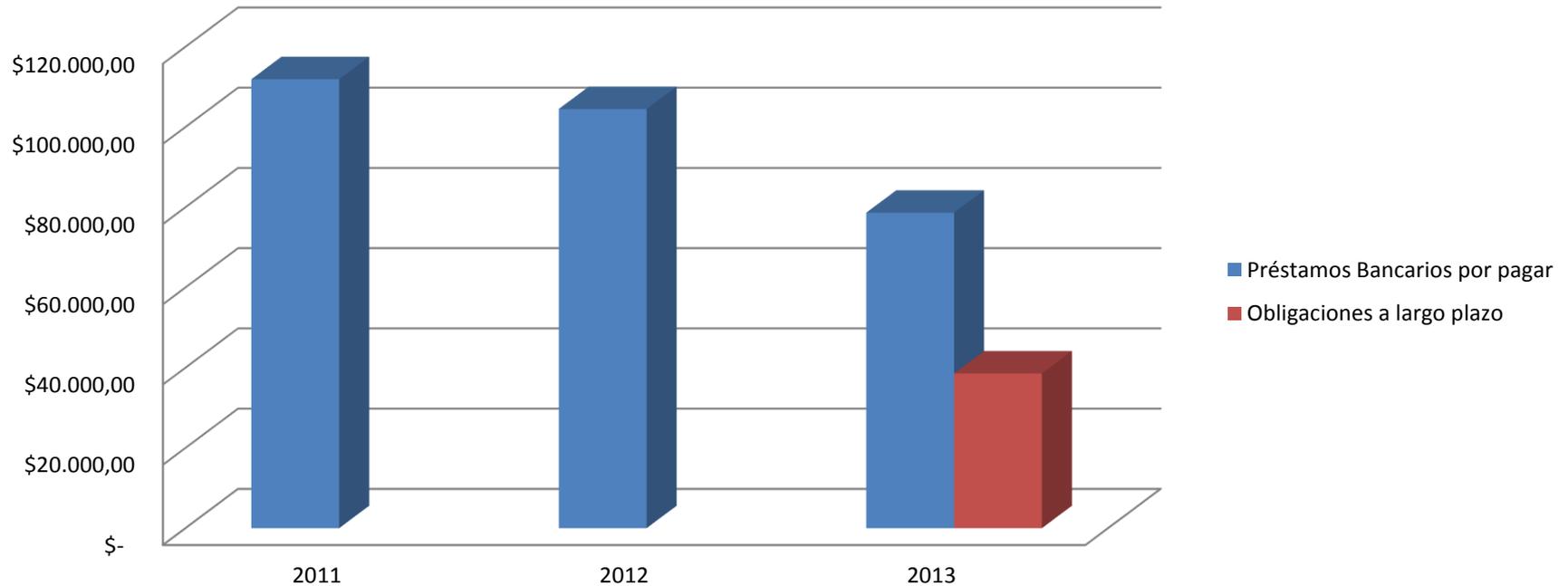
## Tendencia Pasivo Corriente 2011-2013



En lo que concierne a los pasivos corrientes, la cuenta proveedores del año 2011 al 2012 denotan un incremento del 8,21%, producto del 31, 81% del incremento en las ventas, para el año 2013 esta cuenta tiene una tendencia a la baja del 12,69%, esto se debe a las políticas de negociación con los proveedores.



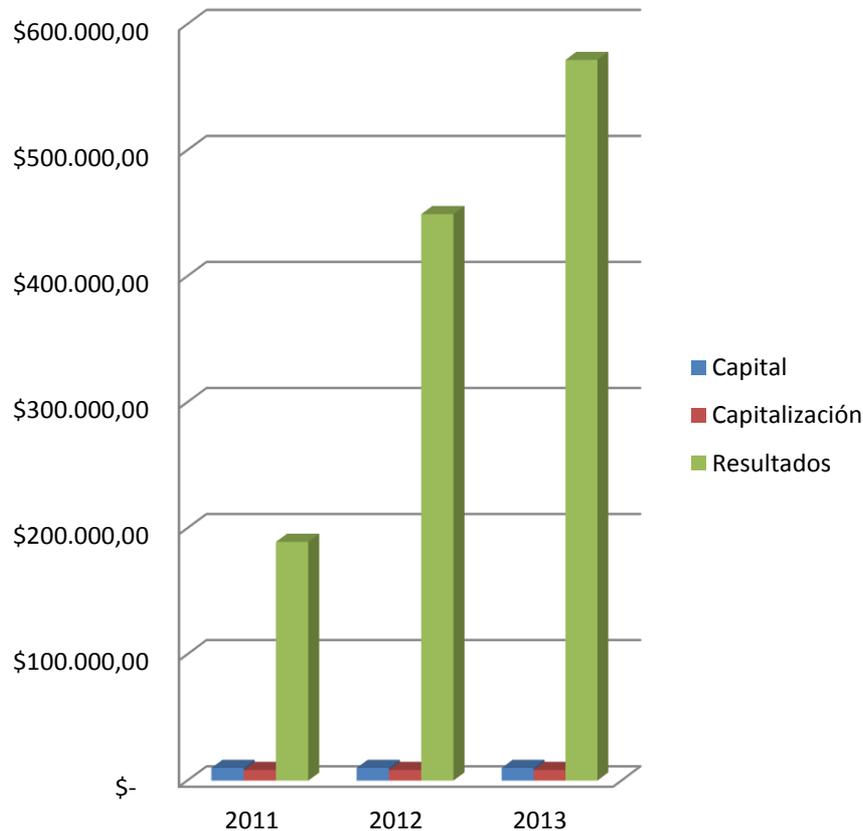
## Tendencia Pasivo no Corriente 2011-2013



Por otro lado el pasivo no corriente ha sufrido múltiples variaciones en sus cifras, así para el periodo comprendido entre el 2011- 2012 con una variación relativa negativa del 6,63% esto es porque los prestamos realizados para adquirir camiones de reparto se van amortizando.



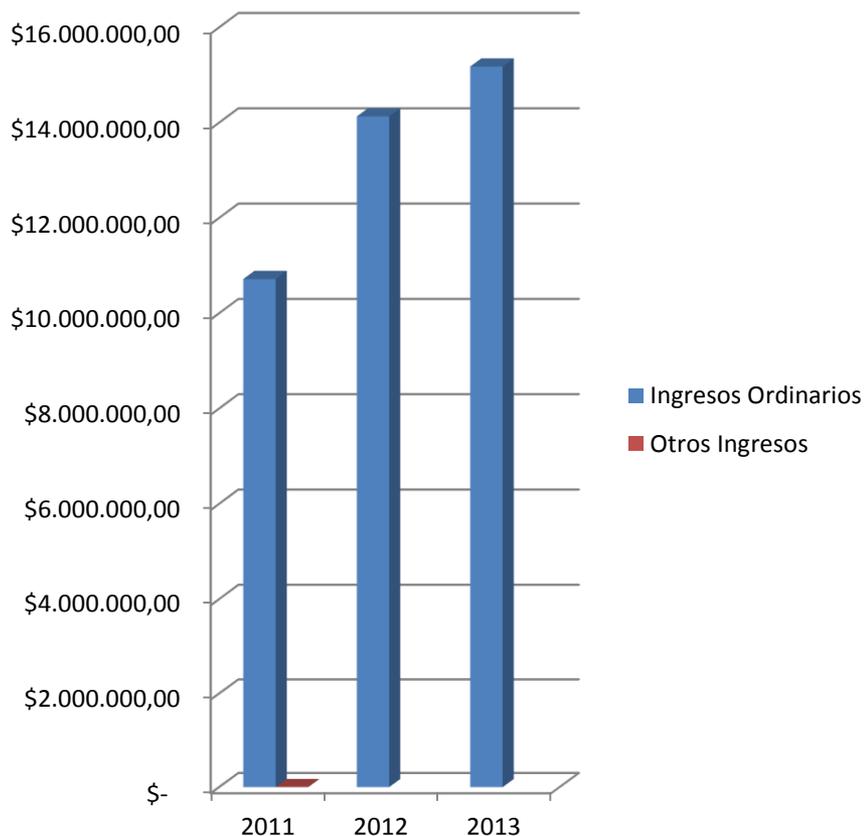
## Tendencia Patrimonio 2011-2013



Dentro del análisis del patrimonio de la empresa la cuenta capital no ha variado durante los últimos tres años siendo este de \$10.000,00 valor que corresponde al que se refleja en las escrituras de constitución de la empresa, de igual manera no se ha realizado capitalizaciones reflejando un valor constante de \$8381,75 durante los últimos tres 2011-2013.



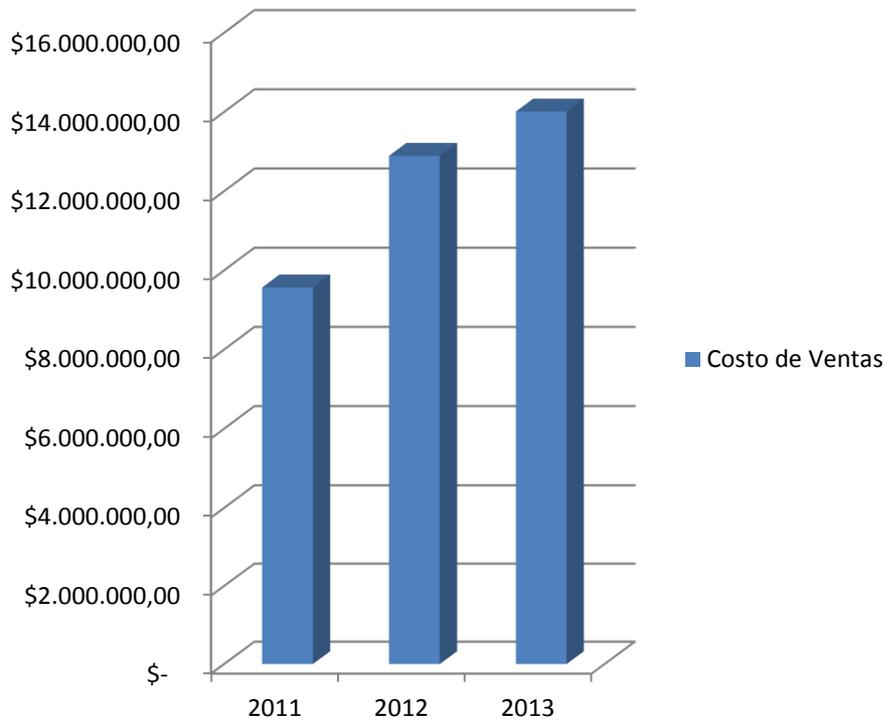
## Tendencia de Ingresos 2011-2013



Las ventas de MULTISA fluctúan de año a año con tendencias crecientes, para el año 2012 y el 2013 los ingresos tuvieron una tendencia positiva, los mismos que representan un aumento de 7,41% en las ventas. Por otro lado la cuenta otros ingresos que está representada por los descuentos a los empleados en el 2011 tienen una variación total del 100% (\$3.275,46), debido a que solo en este año se presentan descuento a los empleados.



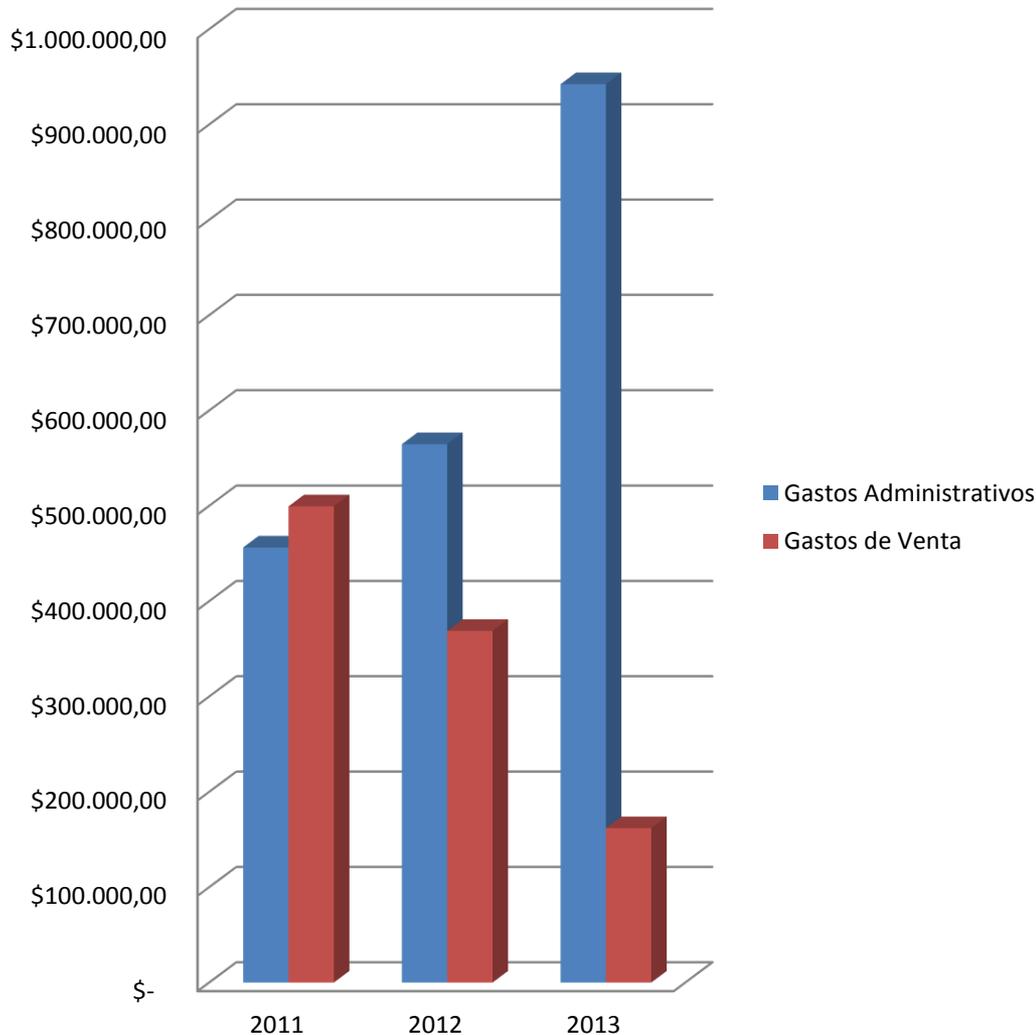
## Tendencia Costo de Ventas 2011-2013



Para la cuenta costo de ventas se observa una tendencia a la alza en el periodo que va del 2011 al 2013, se confirma un incremento del 8,69% en los costos.



## Tendencia Gastos 2011-2013



Como se puede observar en el año 2013 el mayor incremento fue en los gastos administrativos con un 56,36% debido al incremento de personal, mientras que los gastos de venta se disminuyeron en un 56,11%. Cabe mencionar que la empresa en los gastos administrativos toma en cuenta todos los sueldos y salarios de la empresa.



## Tendencia utilidad 2011-2013



La utilidad neta de MULTISA, tuvo un crecimiento del 50,27% del año 2011-2012. Para el año 2013 la utilidad de la entidad demuestra un decrecimiento significativo del 81,46% con respecto al año 2012, esto se debe en gran medida a la adquisición de un software contable valorado en \$120.000,00 y a los costos de venta los cuales representan el 92,31% del total de ventas de la empresa.



# RAZONES FINANCIERAS

## INDICADORES DE LIQUIDEZ

RAZÓN CIRCULANTE	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente	\$ 1,18	\$ 1,26	\$ 1,47
Pasivo Corriente			

Con respecto a la razón circulante, se determina que por cada \$1 que la empresa "MULTISA" debe en el corto plazo, cuenta y \$1,47 para el año 2013, destacando que se ha mantenido dentro de un rango aceptable.

RAZÓN RÁPIDA	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente – inventarios	\$ 0,35	\$ 0,81	\$ 0,88
Pasivo Corriente			

Por cada \$1 que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ 0,88 centavos para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

CAPITAL DE TRABAJO	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente- Pasivo Corriente	\$ 205.635,12	\$ 373.615,09	\$ 513.861,65

El Capital de trabajo de "MULTISA" resultó positivo en los tres años analizados, es así que en el año 2013 presenta un capital de trabajo de \$ 513861,65.

CICLO OPERACIONAL	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Días de Rotación Inv.+ Días de Rotación CXC	57	48	39

La empresa "MULTISA" presenta un ciclo operacional de 39 días en el año 2013 y 48 días para el año 2012; esto representa un incremento en la productividad, porque en el 2011 los días requeridos para rotar el inventario y cobrar era de 57 días, es decir mayor a los dos últimos años.



## INDICADORES DE ACTIVIDAD

DÍAS DE ROTACIÓN INVENTARIOS	Año 2011	Año 2012	Año 2013
360	36	18	17
Rotación de Inventarios			

MULTISA convierte su inventario a efectivo o cuentas por cobrar cada 36 días en promedio en el año 2011, en el 2012 cada 18 días y en el 2013 cada 17 días, presentando una tendencia favorable

DÍAS DE ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	Año 2011	Año 2012	Año 2013
360	21	30	22
Rotación de Cuentas por Cobrar			

El plazo medio de cobro que los clientes de "MULTISA" se toman para cancelar sus deudas es de 21 días en el 2011, 30 días en el 2012 y 22 días al 2013; resultados medianamente favorables.

DÍAS DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Año 2011	Año 2012	Año 2013
360	34	37	29
Rotación de Cuentas por pagar			

Con respecto a la rotación de cuentas por pagar, "MULTISA" manejó plazos promedios de pago de 34 días en el año 2011, 37 en el 2012, mientras que 29 días en el año 2013.

## INDICADORES DE APALANCAMIENTO

APALANCAMIENTO NETO	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Pasivo Total	\$ 7,16	\$ 4,26	\$ 3,07
Patrimonio			

Por cada \$1 que el dueño ha invertido en “MULTISA” se lo tiene comprometido \$7,16 en el año 2011, mismo que se destaca por ser el más elevado entre los tres períodos, además se puede decir que en los dos años siguientes por cada \$1 que aportó el gerente propietario, estos están comprometidos \$4,26 y \$3,07 respectivamente, notándose una disminución notable

APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Pasivo Corriente	\$ 5,62	\$ 3,04	\$ 1,87
Patrimonio			

Con relación al apalancamiento a corto plazo, los datos demuestran que por cada \$ 1 que el propietario ha invertido se lo tiene comprometido en \$5,62 en el 2011, \$ 3,04 en el 2012 y \$ 1,87 en el 2013, demostrando una gestión eficiente en el manejo de este ratio financiero.

APALANCAMIENTO A LARGO PLAZO	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Pasivo No Corriente	\$ 0,54	\$ 0,22	\$ 0,20
Patrimonio			

Con respecto a las deudas a largo plazo, se destaca que “MULTISA”, tiene un bajo nivel, es decir que por cada \$1 que el propietario ha invertido se lo tienen comprometido en un \$0,54 centavos en el 2011 y en los años siguientes un promedio de \$0,21 centavos.



# INDICADORES DE RENTABILIDAD

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad bruta o margen de contribución	11%	9%	8%
Ventas			

La utilidad bruta de “MULTISA” en los últimos años ha disminuido así: las ventas generaron un 11% de utilidad bruta en el 2011; 9% en el 2012 y 8% en el 2013.

MARGEN DE UTILIDAD NETA	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta	1,38%	1,57%	0,27%
Ventas			

Los propietarios de “MULTISA” recibieron una utilidad del 1,38%, 1,57%, y un 0,27% por cada dólar invertido en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, como resultado de un incremento especialmente en los costos y gastos de los mencionados años.

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS FIJOS	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta	10%	11%	2%
Activos totales			

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta	71%	48%	7%
Capital Total			

Por cada 1 dólar que “MULTISA” invirtió en activos totales generó 10% en utilidad en el año 2011, mientras que en el año 2012 y 2013 su porcentaje de rentabilidad disminuyó a un 11% y en el año 2013 a un 2%, por lo que es una debilidad para la empresa.

El capital de los propietarios de la empresa “MULTISA” contribuye un 7% en la generación de utilidades en el año 2013, es decir de cada dólar que los propietarios aportan a la empresa reciben \$7 de utilidad en este período, mientras que en años anteriores se registró un porcentaje de utilidad de 48% y 71% en los años 2012 y 2011 respectivamente.



## MATRIZ FODA

### Fortalezas

1. Imagen corporativa consolidada
2. Amplio Portafolio de Productos
3. El crecimiento del volumen de ventas en los últimos años
4. No se presentan pérdidas en los últimos tres años
5. Razón circulante favorable.
6. suficiente Capital de Trabajo

### Oportunidades

1. La localización geográfica de la empresa
2. Índices de crecimiento de la población
3. Construcción de nuevas vías de accesos
4. Poder de negociación con los proveedores.
5. Poder de negociación con los Clientes.

### Debilidades

1. Estructura organizacional y funciones no definidas de los colaboradores de la empresa.
2. No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento.
3. No aplican indicadores financieros a sus balances
4. Débil gestión financiera para la administración.
5. Carencia de la planeación estratégica financiera.
6. Problemas con el sistema contable.
7. Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado
8. Tendencia creciente de los costos y gastos.
9. Comportamiento decreciente de las utilidades
10. Bajos índices de rentabilidad

### Amenazas

1. Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores.
2. Factor Político- Legal.
3. Factor Económico.
4. La competencia actual.



# CAPÍTULO IV

## VALORACIÓN DE LA EMPRESA



La valoración de una empresa mediante descuentos de flujos de caja es el método más empleado, ya que la información contable histórica de Multisa de los tres últimos años ha sido facilitada, es posible predecir los flujos de caja futuros, requisito principal para la aplicación de este método.

### PROCESO DE VALORACIÓN



# PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

## VENTAS

	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS
	VENTAS 2012-2013	VENTAS 2013- 2014	CRECIMIENTO DEL MERCADO
VARIACIÓN	7,41%	-7,89%	
PROMEDIO		-0,24%	10,54%
PROMEDIO FACTOR INTERNO Y EXTERNO			5,15%
INFLACIÓN			4,23%
TOTAL			9,38%

Año	Ventas
2014	\$ 16.603.027,70
2015	\$ 18.160.391,69
2016	\$ 19.863.836,44
2017	\$ 21.727.064,29
2018	\$ 23.765.062,92

## COSTO DE VENTAS

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	15.179.217,13	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
COSTO DE VENTAS	14.012.111,35	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
% PARTICIPACION	92,31%					



# GASTOS ADMINISTRATIVOS

CUENTA	2013 AÑO BASE	2014	2015	2016	2017	2018
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>644.747,51</b>	<b>627.289,09</b>	<b>655.106,78</b>	<b>687.867,78</b>	<b>721.485,37</b>	<b>760.974,66</b>
Sueldos y Salarios	114.220,90	118.926,80	123.826,59	128.928,24	134.240,08	139.770,78
Aporte IESS	15.032,30	15.650,77	16.295,58	16.966,96	17.666,00	18.393,83
Bonificaciones	17.174,11	17.886,59	18.623,52	19.390,81	20.189,71	21.021,52
Décimo tercer sueldo	9.863,84	10.275,28	10.698,62	11.139,40	11.598,34	12.076,20
Décimo cuarto sueldo	7.195,17	7.492,39	7.801,07	8.122,48	8.457,13	8.805,56
Beneficios Sociales	25.026,36	26.056,86	27.130,40	28.248,18	29.412,00	30.623,78
Suministros de oficina	78.787,22	82.119,92	85.593,59	89.214,20	92.987,96	96.921,35
Honorarios profesionales	22.210,81	23.125,90	24.078,68	25.070,72	26.103,64	27.179,11
Servicios Básicos - Telefonía móvil	35.647,44	37.155,33	38.727,00	40.365,15	42.072,59	43.852,27
Mantenimiento	130.031,40	142.228,35	155.569,36	170.161,77	186.122,94	203.581,28
Comunicación y publicidad	9.774,47	10.187,93	10.618,88	11.068,06	11.536,24	12.024,22
Seguridad y vigilancia	6.690,70	6.973,72	7.268,70	7.576,17	7.896,64	8.230,67
Seguros y Reaseguros	3.164,30	3.298,15	3.437,66	3.583,07	3.734,64	3.892,61
Agasajo personal	5.964,37	6.216,66	6.479,63	6.753,72	7.039,40	7.337,16
Medicina	149,22	155,53	162,11	168,97	176,12	183,57
Software	85.061,21	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02
Depreciación de Activos	68.527,86	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
Intereses Bancarios	10.225,82	7.790,81	4.167,31	1.992,92		
Arriendo		40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96

4,12%  
incremento  
salarial

Participación  
con respecto a  
sueldos y  
salarios

4,23% inflación

4,12%

4,23% inflación

9,38% ventas

4,23% inflación



# GASTOS DE VENTAS

CUENTAS	Año Base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>459.393,44</b>	<b>496.171,88</b>	<b>528.443,29</b>	<b>563.049,17</b>	<b>600.174,52</b>	<b>640.019,97</b>
Sueldos y Salarios	181.340,76	190.969,95	201.110,46	211.789,42	223.035,44	234.878,62
Aporte IESS	23.512,06	24.516,02	25.562,86	26.654,39	27.792,54	28.979,28
Bonificaciones	26.862,08	28.017,15	29.221,88	30.478,42	31.789,00	33.155,92
Décimo tercer sueldo	15.428,06	16.065,24	16.728,73	17.419,63	18.139,06	18.888,20
Décimo cuarto sueldo	11.253,99	11.725,53	12.216,83	12.728,71	13.262,05	13.817,73
Beneficios Sociales	39.143,80	40.858,30	42.647,89	44.515,87	46.465,66	48.500,86
Combustibles y lubricantes	24.104,28	26.365,26	28.838,32	31.543,36	34.502,12	37.738,42
Fletes y transporte	49.741,38	54.407,12	59.510,51	65.092,60	71.198,28	77.876,68
Estibaje	12.945,80	14.160,12	15.488,33	16.941,14	18.530,22	20.268,35
Material de empaque	49.360,74	53.990,78	59.055,11	64.594,48	70.653,44	77.280,74
Alimentación	25.700,50	28.111,21	30.748,04	33.632,20	36.786,90	40.237,52
Cuentas incobrables		6.985,21	7.314,32	7.658,94	8.019,80	8.397,65

4,12%  
incremento  
salarial +  
histórico

9,38% en  
relación a las  
ventas.

1% provisión  
cuentas  
incobrables



# ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	2013 AÑO BASE	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD DEL PERIODO	62.964,83	153.311,86	212.984,05	276.612,07	349.151,36	426.538,71
15% Participación trabajadores	9.444,72	22.996,78	31.947,61	41.491,81	52.372,70	63.980,81
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	53.520,11	130.315,08	181.036,44	235.120,26	296.778,65	362.557,90
22% Impuesto Renta	11.774,42	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
UTILIDAD NETA	41.745,68	101.645,76	141.208,42	183.393,80	231.487,35	282.795,16



# PROYECCIÓN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	% PROYECTADO
EXIGIBLE				
VENTAS	10.718.203,86	14.131.582,59	15.179.217,13	
%	4,04%	5,74%	4,35%	4,71%
Cuentas por cobrar	433.251,08	811.382,24	660.420,00	

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	PROMEDIO	% INFLACIÓN	% PROYEC.
REALIZABLE						
VENTAS	10.718.203,86	14.131.582,59	15.179.217,13			
	9,03%	4,56%	4,59%	6,06%	4,23%	10,29%
Inventario de mercaderías	967.973,14	643.916,93	696.406,88			

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	PROMEDIO	INFLACIÓN	% PROYECTADO
ACTIVO FIJO TANGIBLE DEPREC.						
VENTAS	9568843	12892268	14012111			
%	0,22%	0,21%	0,23%	0,22%	4,23%	4,45%
Muebles y enseres	20.875,17	26.954,97	32.691,39	34.972,64		
%	0,56%	0,76%	0,56%	0,63%	4,23%	4,86%
Maquinaria y Equipo	53.423,83	98.372,50	78.698,00	90.197,99		
%	0,25%	0,23%	0,11%	0,20%	4,23%	4,43%
Equipo de computo	23.918,39	29.345,32	15.122,95	27.314,49		
%	0,03%	0,10%	0,00%	0,04%	4,23%	4,27%
Equipo de Oficina	3.176,83	13.059,27	-	5.240,17		
%	0,31%	0,79%	1,13%	0,74%	4,23%	4,97%
Vehículos	30.080,36	102.240,49	157.887,60	157.887,60		



## CUENTAS POR PAGAR

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	% PROYECTADO
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<b>COSTO DE VENTAS</b>	9.568.842,88	12.892.267,95	14.012.111,35	
<b>%</b>	11,21%	9,00%	7,23%	9,15%
<b>Proveedores</b>	1.072.405,90	1.160.438,08	1.013.125,13	
<b>%</b>	0,00%	0,77%	0,00%	0,26%
<b>Documentos por Pagar</b>		99.609,84		
<b>%</b>	0,40%	0,51%	0,00%	0,31%
<b>Impuestos por pagar SRI</b>	38.600,37	66.394,22		

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO

CUENTA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>	1.812.047,33	2.025.882,97	2.156.170,45	2.447.159,46	2.568.262,25	2.682.683,28
<b>PASIVOS</b>	1.222.039,35	1.253.746,83	1.325.432,17	1.426.218,40	1.549.966,61	1.686.092,13
<b>PATRIMONIO</b>	590.007,98	772.136,14	830.738,28	1.020.941,05	1.018.295,64	996.591,16



# FONDO DE MANIOBRA

Fondo de maniobra (también denominado capital de trabajo, capital circulante, capital corriente, fondo de rotación o capital de rotación), es la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente.

Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
cuentas por cobrar	698.521,21	731.432,36	765.894,13	801.979,59	839.765,23
(+) inventario	717.324,19	791.126,31	872.521,58	962.291,22	1.061.296,85
(-) cuentas por pagar	1.105.787,79	1.206.925,57	1.317.313,64	1.437.798,05	1.569.302,22
(=) capital de trabajo neto	310.057,61	315.633,09	321.102,07	326.472,77	331.759,86
incremento de capital de trabajo	\$ 5.575,48	\$ 5.468,97	\$ 5.370,70	\$ 5.287,09	\$ 5.287,09



# FLUJO DE CAJA LIBRE

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
(-) Costo de Ventas	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
(=)Beneficio Bruto	1.276.772,83	1.396.534,12	1.527.529,02	1.670.811,24	1.827.533,34
(-) Gastos Administrativos	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66
(-) Gasto de Ventas	496.171,88	528.443,29	563.049,17	600.174,52	640.019,97
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	89.524,79	151.651,17	214.747,69	288.003,35	362.498,93
(-) Impuestos	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
(=) Beneficio después de Impuestos	60.855,47	111.823,15	163.021,23	222.712,05	282.736,19
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	116.851,73	168.988,72	222.892,69	283.860,05	346.775,97
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	5.575,48	5.468,97	5.370,70	5.287,09	5.287,09
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	111.276,25	163.519,75	217.521,99	278.572,96	341.488,88



# TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento es utilizada para cambiar el dinero del futuro en dinero del presente.

**Ke:** Tasa de costo de oportunidad de los accionistas

**CAA:** Capital Aportado por los accionistas

**D:** Deuda Financiera Contraída

**Kd:** Costo de la deuda financiera

**T:** Tasa de impuesto a las ganancias

**WACC:** Promedio ponderado del costo de capital

**Ke:** Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$$WACC = 0,1768 \frac{0,27}{0,27 + 0,73} + 0,1120(1 - 0,3370) \frac{0,73}{0,27 + 0,73}$$

$$WACC = 0,047736 + 0,05420688$$

$$WACC = 0,1016 \approx 10,16\%$$

CAA:	El capital aportado por los accionistas representa el 27%	Patrimonio
		126.207,61
D	La deuda financiera contraída representa el 73%	Pasivo
		346.607,35
		Total
		472.814,96
Kd:	11,20% Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento productivo Corporativo aplicable en los bancos del Ecuador.	
T:	33,70%	22% de Impuesto a la Renta +15% Reparto utilidades
Ke	17,68%	Observar el cálculo de tasa de costo de oportunidad de los accionistas.



# VALOR RESIDUAL COMO RENTA PERPETUA DE GORDON

Es el valor atribuido al negocio a partir del último periodo específicamente proyectado.

Suele estimarse como una renta perpetua

$$VR = \frac{FCFF * (1 + g)}{(WACC - g)(1 + WACC)^n}$$

$$\text{Valor Residual} = \frac{\$341.488,88 * (1 + 4,2\%)}{(0,1016 - 4,2\%)(1 + 0,1016)^5}$$

**Valor Residual = \$ 3'678.560,31**

**VR=** Valor Residual

**FCFF=** Flujo de Caja Libre para la empresa en el último año estimado

**g=** Tasa media de crecimiento para los futuros flujos de n

**n=** Número de años de duración del proyecto

**WACC=** Coste de Capital Medio Ponderado



# VALOR DE LA EMPRESA

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
<b>(-) Costo de Ventas</b>	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
<b>(=) Beneficio Bruto</b>	1.276.772,83	1.396.534,12	1.527.529,02	1.670.811,24	1.827.533,34
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66
<b>(-) Gasto de Ventas</b>	496.171,88	528.443,29	563.049,17	600.174,52	640.019,97
<b>(-) Gasto Depreciación</b>	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
<b>(-) Gastos Interés</b>	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
<b>(+) Otros Ingresos</b>	-	-	-	-	-
<b>(=) Beneficio Antes de Impuestos</b>	89.524,79	151.651,17	214.747,69	288.003,35	362.498,93
<b>(-) Impuestos</b>	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
<b>(=) Beneficio después de Impuestos</b>	60.855,47	111.823,15	163.021,23	222.712,05	282.736,19
<b>(+) Gasto Depreciación</b>	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
<b>(=) Flujo de Caja Bruto</b>	116.851,73	168.988,72	222.892,69	283.860,05	346.775,97
<b>(-) Inversión del Fondo de Maniobra</b>	5.575,48	5.468,97	5.370,70	5.287,09	5.287,09
<b>(=) FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	111.276,25	163.519,75	217.521,99	278.572,96	341.488,88
<b>Flujo De Caja Libre y Valor Residual</b>	111.276,25	163.519,75	217.521,99	278.572,96	4.020.049,19
<b>Flujos de caja actualizados</b>	101.011,31	148.435,49	197.456,17	252.875,35	3.649.210,37
<b>VA</b>					4.348.988,69
<b>Inversión</b>					(1.812.047,33)
<b>VAN</b>					2.536.941,36
<b>TIR</b>					21%



# CAPÍTULO V

## PROPUESTA PLAN FINANCIERO



Un plan financiero indica en un formato claro y bien definido de las diversas herramientas y tácticas que puede emplear una empresa u organización para aumentar la rentabilidad de la misma.



# FILOSOFÍA FINANCIERA

## Misión financiera MULTISA

- Optimizar los procesos de gestión financiera, mediante una asignación eficiente y eficaz de los recursos, con el propósito de perfeccionar la comercialización de productos de calidad, que permita satisfacer a los clientes internos, externos y maximizar los niveles de rentabilidad.

## Visión financiera MULTISA

- Al 2018 ser una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo de calidad, a través de la asignación óptima de recursos, que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación financiera organizacional.

## Objetivo general financiero.

- Diseñar estrategias financieras a corto y largo plazo que permitan mejorar los niveles de rentabilidad a Multisa.



# PLAN TÁCTICO Y OPERATIVO

## ESTRATEGIAS FINANCIERAS A CORTO PLAZO

### ESTRATEGIAS DE LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SOLVENCIA.

Estrategia	Actividades	Medio de Verificación	Unidad de Medida/Frecuencia	Programación (Tiempo)	Presupuesto					
					2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Contratar una analista de costos que permita establecer el precio real de los productos.</b>	Apertura de la convocatoria en un medio escrito (La Gaceta)	Publicación escrita	Publicación escrita / única vez	2014-2015	\$45					
	Receptar hojas de vida de los interesados para cubrir la vacante	Hojas de vida	Número de hojas de vida/ 15 días	2014-2015						
	Preselección de las hojas de vida	Hojas de vida	Número de hojas de vida seleccionadas /única vez	2014-2015						
	Aplicar pruebas de conocimiento en análisis de costos y manejo de inventarios	Pruebas aplicadas a los aspirantes	Pruebas aplicadas / única vez	2014-2015	\$5					
	Entrevista y selección de la persona idónea para el puesto.	Contrato firmado por la persona seleccionada al puesto	Sueldo/ mensual	2014-2015	5400,00	5622,48	5854,13	6095,32	6346,44	
<b>Capacitar al personal del área financiera en el análisis e interpretación de resultados financieros.</b>	Contratar los servicios de capacitación con una empresa reconocida en la ciudad, en temas de análisis e interpretación de resultados.	Contrato de servicios profesionales	Contrato/semestral	2014-2016	800,00	800,00	800,00			
	Elaborar informes de análisis financiero trimestralmente.	Informe Financiero	Informe Financiero / trimestralmente	2014-2018						
<b>Solicitar al jefe de ventas la elaboración de programas de pos-venta y valor agregado.</b>	Análisis del sector donde se desarrolla la empresa	Informe	Informe / anual	2014-2018						



# PLAN TÁCTICO Y OPERATIVO

Designar dentro de las funciones del analista de costo el estudio de proformas de los productos con el objetivo de reducir el costo de ventas en un 1%.	Efectuar cotizaciones, previo a la adquisición de la mercadería por lo menos con dos posibles proveedores.	Cotizaciones	Cotizaciones /semanal	2014-2016					
	Aprovechar los descuentos y promociones que les otorgan los proveedores por compras en efectivo.	Facturas de compra	Facturas de compra/semana	2014-2016					
Implementar el modelo de lote económico óptimo para un mejor manejo y control de la mercadería.	Realizar revisiones periódicas de la cantidad solicitada, precios, demanda y stock de las mercaderías.	Registro de revisión	Registro de revisión/semana	2014-2016					
	Realizar un informe final del lote económico óptimo de los productos más representativos de la empresa.	Informe final	Informe final/ mes	2014-2016					
Incrementar las ventas en un 13,18 %.	Otorgar un descuento del 2% por pronto pago a los clientes que cancelen en efectivo.	Porcentaje de descuento	Porcentaje de descuento / en caso de que el cliente se acoja al pago en efectivo.	2014-2016	134.232,85	148.381,00	164.020,35	181.308,10	200.417,97
	Capacitación al personal de ventas	Certificado de Capacitación	Certificado de Capacitación/mensual	2014-2016	500,00				
	Plantear un plan de incentivos para el equipo de ventas que permita el cumplimiento de las proyecciones trazadas	plan de incentivos	plan de incentivos/mensual	2014-2016					



# PLAN TÁCTICO Y OPERATIVO

## ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD (ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR)

<b>Analizar la capacidad de pago de nuestros clientes, tomando en cuenta el método de las 5 c de crédito.</b>	Elaborar informes mensuales de las ventas a crédito donde se pueda comparar, montos, antigüedad del cliente y número de días en que los clientes han incurrido en mora.	Informe	Informe/mensual	2014-2016					
---	---	---------	-----------------	-----------	--	--	--	--	--

## ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD (ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR)

<b>Establecer políticas internas de negociación con los proveedores.</b>	Elaborar informes mensuales comparativos con respecto a los proveedores que ofrecen mejores plazos, descuentos y promociones.	Informe	Informe/mensual	2014-2016					
--	---	---------	-----------------	-----------	--	--	--	--	--

## ESTRATEGIAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO

### ESTRATEGIAS DE LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SOLVENCIA.

Estrategia	Actividades	Medio de Verificación	Unidad de Medida/Frecuencia	Programación	Presupuesto				
				(Tiempo)	2014	2015	2016	2017	2018

### ESTRATEGIA SOBRE REPARTO DE UTILIDADES (FINANCIAMIENTO EXTERNO)

<b>Mantener la política que establecen la retención de utilidades como un a reserva</b>	Mantener la retención de utilidades.	Retención de utilidades	Retención de utilidades	2014-2018					
---	--------------------------------------	-------------------------	-------------------------	-----------	--	--	--	--	--



# ESTRATEGIAS DE ACTIVIDAD FINANCIERA

## Programas de pos-venta y valor agregado

		<b>PROGRAMA DE POS-VENTA Y VALOR AGREGADO</b>	<b>VENDEDOR:</b> <b>ZONA:</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE SERVICIO POS-VENTA Y VALOR AGREGADO</b>			
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>OBJETIVO:</b>			
Realizar visitas a los clientes dentro de la ruta designada a fin de corroborar la completa satisfacción del mismo con el pedido de mercancías solicitadas a la empresa.			
<b>ALCANCE:</b>			
Aplica a todos los clientes por zona dando prioridad a quienes han realizado quejas a la empresa sobre algún inconveniente en el despacho de sus mercancías o que necesitan un servicio adicional para la entrega de sus productos.			
<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Listado de clientes por zona (Ver Anexos)</li> <li>➤ Programa de visita semanal (Ver Anexos)</li> </ul>			
<b>RESPONSABLES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vendedor</li> <li>➤ Jefe de Ventas</li> </ul>			
<b>MONTO:</b>			
<b>LINEAMIENTOS:</b>			
<b>POS-VENTA</b>		<b>VALOR AGREGADO</b>	
<b>Atenciones pos-venta sobre el producto</b>		<b>Atenciones sobre el producto</b>	
<b>Devolución Definitiva:</b>	➤	Ofertar promociones 2x 1	
<b>Mala calidad o defecto del producto, errores en el sistema de pedido.</b>	➤	Servicio de transporte de las mercancías hacia las instalaciones del cliente.	
<b>Canjes de un producto por otro de la misma clase: Por caducidad.</b>	➤	Descuento en los productos por la compra de más \$100,00 en efectivo	
<b>Reposiciones:</b>			
<b>Faltas de producto en los envíos</b>		<b>Atenciones sobre el cliente</b>	
<b>Atenciones pos-venta sobre el cliente</b>		<b>Atenciones sobre el cliente</b>	
➤ Instrucciones relativas al tratamiento, conservación y utilización de los productos.	➤	Servicio de estibaje.	
➤ Consejos al usuario acerca de las promociones que puede ofrecer a sus clientes.	➤	Servicios de capacitación.	
➤ Obsequios:	➤	Servicios de índole diversa.	
➤ Camisetas, vasos, órdenes de compra, descuentos.	➤		
Se dará atención oportuna a todos los requerimientos del cliente con un máximo de tres días con previa autorización de Gerencia.			
<b>REGISTROS:</b>			
Registro de control de visita por cliente			



# CONTROL DE INVENTARIOS

## MODELO DEL LOTE ECONÓMICO ÓPTIMO

Este modelo busca encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa

Cuando analizamos las pérdidas que se producen en los inventarios, sin lugar a dudas un gran porcentaje de ellas se debe a una pobre gestión de los inventarios



Dos variables: Que cantidad se debe solicitar por cada pedido de compra es decir cuánto, y en qué momento debo realizar el pedido de compra, cuando.



Dentro del modelo de Lote Económico encontramos dos grandes puntos a desarrollar como son los costos de adquisición y los costos de almacenamiento

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot K}{b \cdot t}}$$

Dónde:

EOQ: Cantidad de unidades a solicitar por cada pedido de compras [unidad]

D: Demanda anual del ítem [unidad/año]

K: Costo de emisión de un Pedido de Compras [\$]

b: Costo unitario del ítem (\$/unidad)

t: Costo de almacenar una unidad monetaria por un años [%/año]

Como se puede observar, el Lote Económico en este caso es de 189 unidades (quintales de arroz), las cuales deben ser solicitadas cuando el Stock llegue a 76 unidades (Punto de Pedido). Esto se traduce en aproximadamente 2 pedidos de compra semanales, teniendo siempre un Stock de Seguridad de 13 unidades. El mismo modelo aplica para todos los productos de la empresa.

 <b>GESTION DE STOCKS</b>		
PREPARADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:
MODELO DE LOTE ECONÓMICO		
PRODUCTO	ARROZ	
Tasa de tendencia	21,39%	
Costo de pedido de Compra (K)	469,62	
Demanda semanal del ítem (D)	384	
Costo unitario del ítem (b)	47	
<b>LOTE ECONÓMICO (EOQ)</b>	<b>189</b>	<b>Unidades</b>
Valor esperado del plazo <u>Aprov.</u> (PA)	1,14	DIARIO
Valor esperado de demanda (ED)	55	DIARIO
Nivel de servicio al cliente ( <u>Zsc</u> )	1,65	
Desvío Estándar Demanda	7,41	
<b>PUNTO DE PEDIDO (PP)</b>	<b>76</b>	<b>Unidades</b>
Stock de seguridad (SS)	13	Unidades
Cantidad de PC semanales	2	
Stock Máximo	265	Unidades
Stock Mínimo	76	Unidades



# ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

La metodología para desarrollar la propuesta, se fundamenta en definir un entorno de control a través de los cuales la Empresa Multisa pueda otorgar con niveles de riesgo aceptable la mercadería a crédito.

Por tal motivo para la reducción de la cartera de crédito en un 5% de la empresa Multisa que le va a permitir tener un mayor control de la cartera de crédito constituye la propuesta de un scoring de crédito basado en el método de las 5 "C"

## SCORING DE CREDITO

El Scoring es un método analítico- matemático que permite determinar, quién es sujeto de crédito, cuánto dinero se le otorgará y bajo qué condiciones, que permita reducir el riesgo de pago de los clientes.

**CATEGORIA A:** Capaz de cumplir todos sus compromisos financieros

**CATEGORIA B:** Han incumplido en las condiciones pactadas.

**CATEGORIA C:** Problemas para cumplir normalmente sus deudas

**CATEGORIA D:** Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 120 días. Se consideran incobrables con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, no presentan garantías fiables.

## MODELO DE LAS 5 C

Los analistas de crédito usan con frecuencia las 5C's del Crédito para centrar su análisis en los aspectos principalmente de la solvencia de crédito de un solicitante

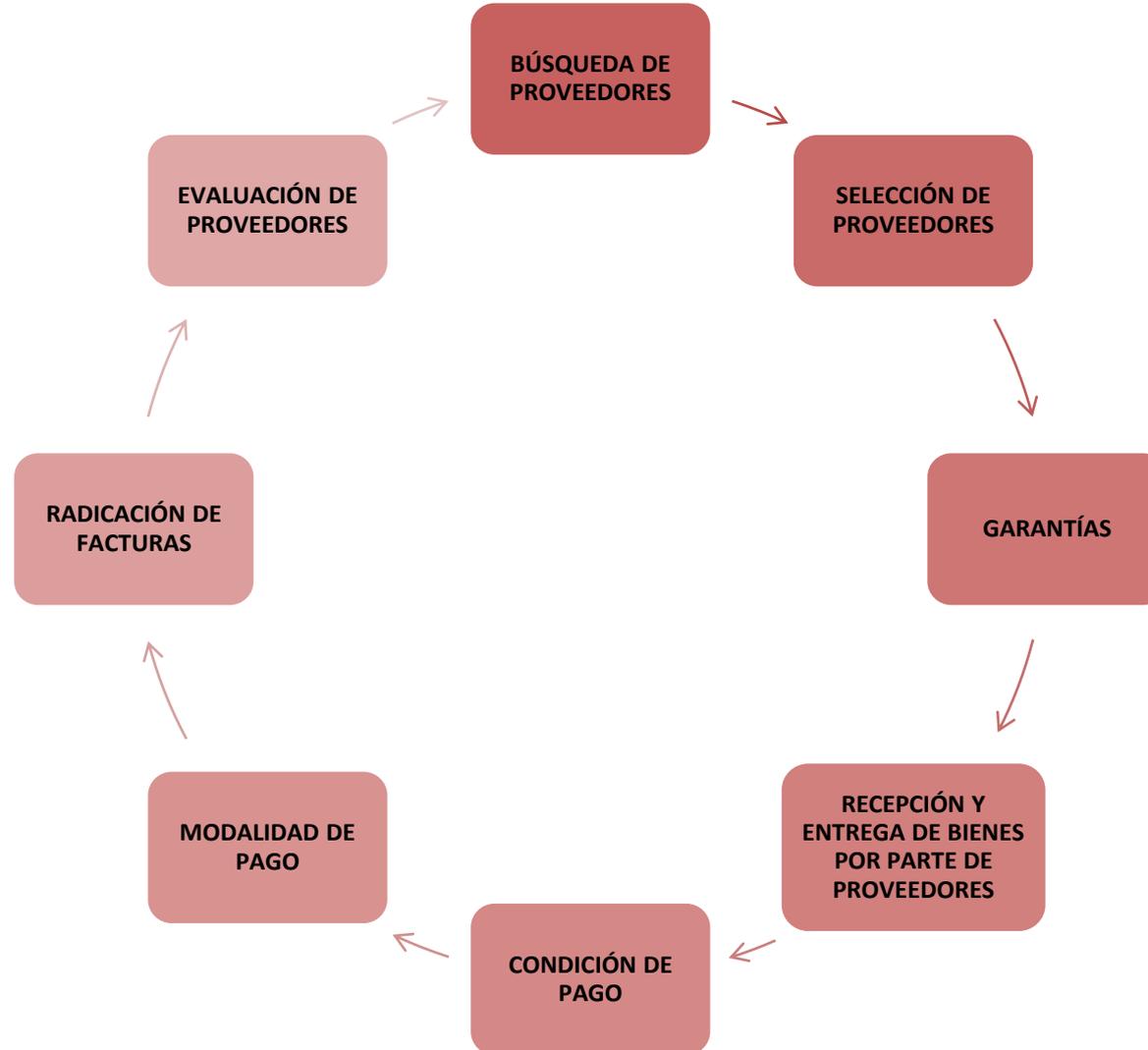
Carácter del solicitante de crédito  
Capacidad de pago  
Capital disponible como respaldo  
Colateral como garantía del crédito  
Condiciones de la economía en general



# ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

NEGOCIACIONES CON LOS PROVEEDORES

Políticas Internas de Gestión de Proveedores



# ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

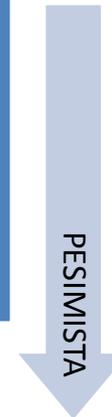
## ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA

	VENTAS	%	COSTOS	%	GASTOS	UTILIDAD
ESCENARIO BASE	\$ 16.603.027,70	9,38%	\$ 15.326.254,87	92,31%	\$ 1.123.460,97	0,61%
ESCENARIO OPTIMISTA	17.179.837,95	13,18%	15.805.450,91	92%	1.135.918,34	0,92%
ESCENARIO PESIMISTA	16.542.310,83	8,98%	15.270.207,13	92,31%	1.122.293,43	0,60%



Al aplicar las estrategias financieras planteadas la utilidad asciende a 0,92%

Si las estrategias planteadas no son aplicadas o en su caso no tengan impacto en la empresa la utilidad desciende a un 60% en relación a las ventas.



# PONDERACIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA

ESCENARIO	VALOR DE LA EMPRESA	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Base	2.536.941,36	50%	1.268.470,68
Optimista	5.597.595,41	15%	\$ 839.639,31
Pesimista	2.257.084,22	35%	\$ 789.979,48
<b>TOTAL PONDERADO</b>			<b>\$ 2.898.089,47</b>

ESCENARIO	TIR
Base	21%
Optimista	36%
Pesimista	19%

Las probabilidades de ocurrencia para cada escenario es de la siguiente manera el 50% para el escenario base, el escenario optimista tendrá una ponderación del 15% y el escenario pesimista tendrá una ponderación del 35% ya que el sector está en constante desarrollo, por el cambio de políticas económicas, mismas que pueden afectar notablemente en el crecimiento y valor de la empresa

El valor ponderado de la empresa Multisa para los 5 años proyectados es de \$ 2.898.089,47 siendo una cifra mayor del valor de la empresa sin aplicar las estrategias financieras que es de 2.536.941,36

Siendo algo positivo para la empresa ya que la propuesta de estrategias financieras ayuda al crecimiento y desarrollo de Multisa en el futuro.

# VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

	ESCENARIO BASE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
Valor de la acción			
Número de acciones	10000	10000	10000
Valor Nominal	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Patrimonio Neto	772.136,14	\$ 858.720,43	\$ 673.375,02
Valor Contable de la acción	77,21	85,87	67,34
Valor económico de la acción	253,69	559,76	225,71

Como se puede evidenciar el valor económico de la acción previo a las estrategias fue de \$253,69 una vez aplicadas las estrategias éste, ascendió a \$559,76 si a estos resultados favorables se les adiciona las mejoras en los indicadores financieros de rentabilidad, podemos deducir que antes de la valoración y aplicación del plan financiero era de 0,27% esta ascendió a un 1% después de la aplicación de estrategias financieras, por lo tanto se establece que la optimización que ofrece el plan financiero a la rentabilidad de Multisa, queda demostrado.



# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Multisa actualmente enfrenta una problemática financiera, debido a que no posee niveles de rentabilidad aceptables a pesar de la expansión constante de sus ventas, así como los medios necesarios para un control, utilización adecuada de recursos que permita evaluar los costos, gastos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

A través de la fundamentación teórica empleada en cada uno de los términos, se ha permitido determinar la valoración de la empresa mediante el método de flujo de caja descontado, así como el desarrollo de un plan financiero con estrategias que permitan mejorar la rentabilidad, dicha información ha servido como base para el entendimiento, facilidad y formulación de mencionado proyecto.

## CONCLUSIONES

Supermercados AKI, Santa María y las tiendas de barrio constituyen la principal competencia para Multisa, por ser empresas consolidadas y tradicionalmente conocidas por los consumidores, por su parte la empresa ha tenido que ofertar productos de calidad adquiridos a proveedores que abastecen a la empresa varios años atrás y que se han conservado a lo largo del tiempo, el precio de los productos ha sido fundamental en las ventas de la empresa, los precios son sumamente competitivos con un mínimo en margen de utilidad para la empresa.

Para valorar a la empresa Multisa, la metodología que se consideró la más idónea es el Descuento de Flujos de Caja Libres, ya que permite valorar a la empresa en su conjunto de acuerdo con expectativas futuras, producto de la aplicación de este método, se puede decir que al 2014 la empresa, vista como una unidad económica generadora de fondos y recursos futuros, tiene un valor aproximado de \$ 2.536.941,36 el cual implica que si en esa fecha inversores extranjeros o potenciales compradores desearan adquirir los derechos sobre la empresa deberán pagar como mínimo dicha cantidad a sus propietarios.



La tasa de actualización que se aplicó para descontar los flujos de caja libre, es el Coste Medio Ponderado del Capital (WACC), para su cálculo se empleó variables como la tasa de costo de oportunidad de los accionistas, cuyo cómputo se efectuó mediante una modificación del método CAMP, con la finalidad de encontrar el riesgo de la industria para una empresa que no cotiza en bolsa. El coste medio ponderado de capital previo a las estrategias fue de 10,16% mientras que tras la aplicación de las estrategias se obtuvo un resultado del 10,18% debido al cambio en la estructura de capital.

Para la estimación del valor residual, se ha optado por utilizar el modelo de valoración a perpetuidad, aplicando una tasa de crecimiento de los flujos de efectivo de 4,2%, es decir que se mantiene como supuesto que los flujos de Multisa desde el año 2018 van a variar en este porcentaje en relación con el crecimiento de la economía del Ecuador, aplicando este valor a nuestro modelo de perpetuidad, podemos obtener un valor residual antes de aplicar las estrategias de \$3'678.560,31 mientras que el valor posterior a las estrategias es de \$6'382.335,09.

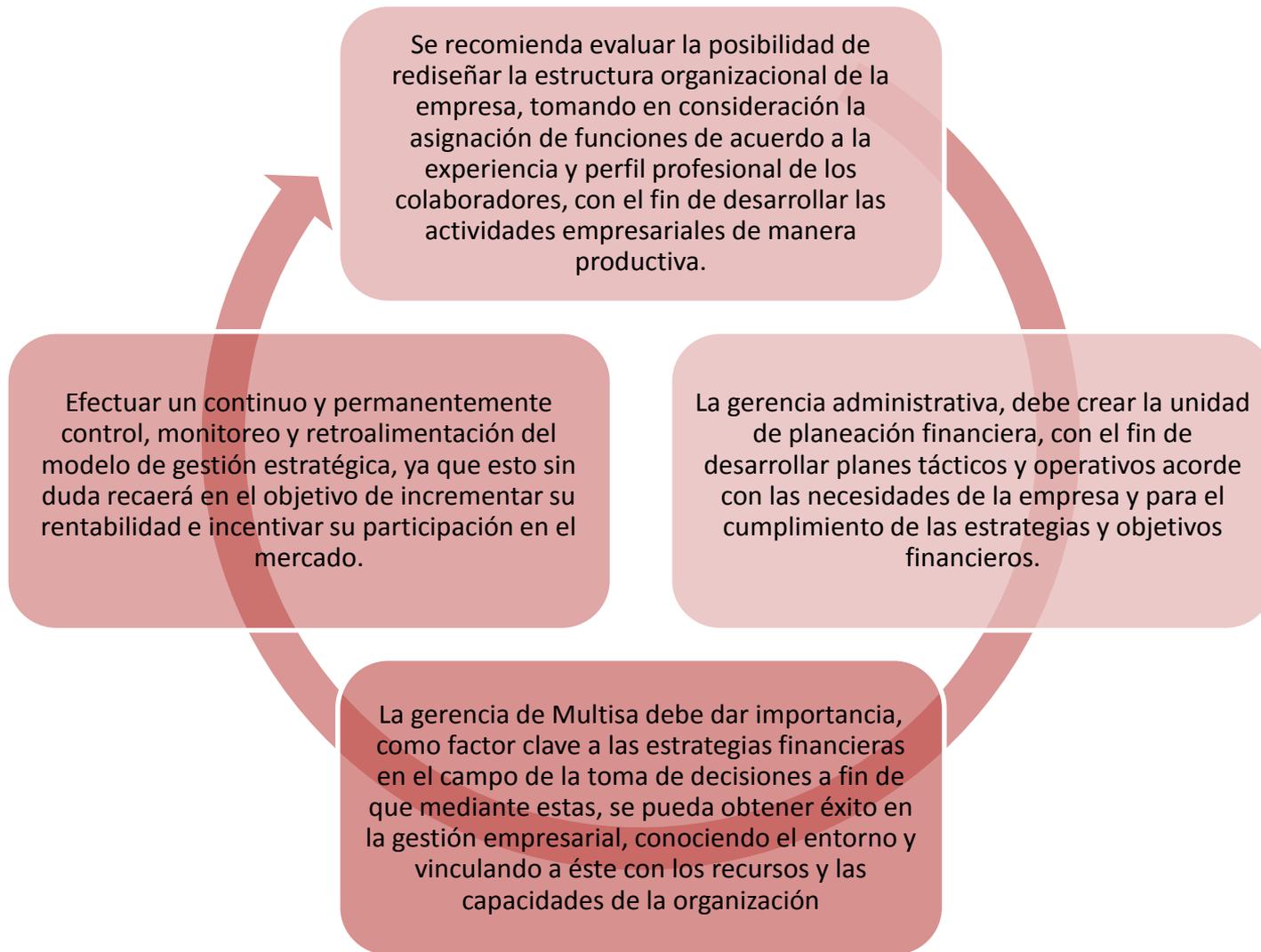
## CONCLUSIONES

El valor de la empresa Multisa una vez aplicada las estrategias financieras a corto y largo plazo difiere positivamente del valor obtenido previo a su aplicación, se mejoran notablemente los indicadores de liquidez, los indicadores de actividad, mientras que los indicadores de rentabilidad mejoraron notando favorables cambios para la empresa, el Margen de Utilidad neta sobre las ventas incrementa de 0,61% a 0,92%, esto se logró gracias a la aplicación de estrategias financieras.

La ponderación del valor de la empresa es de \$ 2.898.089,47 cabe resaltar que esta cifra resulta notablemente mayor al valor de la empresa sin la aplicación de estrategias que es de \$2.536.941,36. El valor económico de la acción previo a las estrategias fue de \$253,69 una vez aplicadas las estrategias éste, ascendió a \$559,76 si a estos resultados favorables se les adiciona las mejoras en los indicadores financieros, se establece que la optimización que ofrece la planificación financiera a la rentabilidad de Multisa, queda demostrado.



# RECOMENDACIONES



# RECOMENDACIONES

La gerencia administrativa puede aplicar los supuestos utilizados para efectuar las proyecciones financieras de la empresa, y aplicarlos como herramientas de planeación

Se recomienda realizar La valoración de Multisa por el método de flujo de caja descontado puesto que este permite a los socios tener una base de respaldo para demostrar su situación financiera para la posible adquisición de préstamos o adhesión de nuevos socios, definiendo sus niveles de rentabilidad y capacidad para crear valor en el tiempo.

Se recomienda la adquisición de un módulo de análisis financiero, mismo que será utilizado por la unidad de planeación financiera, para el análisis, manejo y toma de decisiones de inversión y financiamiento de Multisa.

Realizar periódicamente capacitaciones al personal administrativo y financiero de la empresa, con el fin de que puedan ser actualizados de las nuevas reformas y mejorar su desempeño dentro de las funciones asignadas.



*gracias*  
POR SU ATENCIÓN



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA