



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y EMPRESAS

TEMA:

**“PLAN DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE
LA EMPRESA NAGANO IMPORTACIÓN, PARA MEJORAR SUS
RESULTADOS DE GESTIÓN Y FINANCIEROS”**

**DISERTACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING**

AUTOR: ADÁN EDUARDO HONG HONG

DIRECTOR: EC. TELMO DIEGO PROAÑO CÓRDOVA

Nº de ingreso:	005478
Precio:	#80.00
canje:	Donación: ☒ Compra:
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	23/09/2010

AMBATO – ECUADOR

AGOSTO 2010



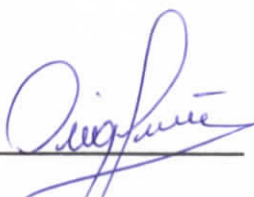
HOJA DE APROBACIÓN

Tema: "PLAN DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO –
FINANCIERO DE LA EMPRESA NAGANO IMPORTACIÓN,
PARA MEJORAR SUS RESULTADOS DE GESTIÓN Y
FINANCIEROS"

Autor: ADÁN EDUARDO HONG HONG

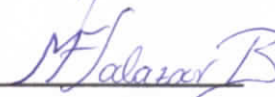
Telmo Diego Proaño Córdova, Ec. Mg

DIRECTOR DE DISERTACIÓN :

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg

CALIFICADOR:

f. 

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing.

CALIFICADOR:

f. 

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.Ab.

DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f. 

Pablo Poveda Mora, Ab.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Adán Eduardo Hong Hong, portador de la cédula de identidad número 180355482-1, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Adán Eduardo Hong Hong', is written over a horizontal line.

CI. 180355482-1

AGRADECIMIENTO

Un total agradecimiento a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, a mis profesores y mis amigos que han permitido que mi experiencia y conocimientos sean parte de mi carrera y en especial al Ec. Diego Proaño, profesor tutor quien a través de sus conocimientos y experiencia permitió culminar esta disertación.

RESUMEN

Esta investigación utiliza herramientas financieras administrativas en la empresa Nagano Importación enfocándose principalmente a los Estados Financieros, ejecutando varios análisis y determinando diferentes alternativas de solución para que pueda desenvolverse en una manera eficaz.

Mediante el control de cada una de las cuentas, este negocio puede evitar ciertos problemas y establecer soluciones inmediatas para su aplicación. El método que se utiliza en este proyecto es la entrevista a los directivos de la empresa, con el fin de recabar información veraz y oportuna que permitirá establecer conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

La aplicación del valor actual neto permitirá que se determine la factibilidad o no de realizar las inversiones requeridas; el valor económico agregado establecerá la situación económica y los análisis horizontal y vertical determinarán la realidad de la empresa, como está estructurada y las debidas correcciones que esta requiera.

ABSTRACT

This investigation uses administrative financial tools at Nagano Import Company focusing in Financial Statements, executing some analysis and *determining different alternatives of solutions to unravel it in an efficient way.*

Through the control of each account, this business can avoid some problems and establish immediate solutions for their application. The method of this project is the interview to the staff members of the company, with the purpose to get *truthful and opportune information that allow us to establish conclusions and suggestions for improvements.*

The application of the Net Present Value will assess the feasibility or not to hold the required investment, the added economic value will set up the *economic situation and the horizontal and vertical analysis will decide what the company is doing, how it is formed and the corrections that are required.*

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Hoja De Aprobación	ii
Autoría Del Trabajo De Grado	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de gráficos	xiv
Tablas	xvii

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.- Título del proyecto	1
1.2.- Identificación y descripción del problema	1
1.2.1.- Macro	1
1.2.2.- Meso	3
1.2.3.- Micro	5
1.3.- Análisis crítico	6
1.4.- Significado del problema	7
1.5.- Definición del problema	9
1.6.- Delimitación del Problema	9
1.7.- Prognosis	10
1.8.- Preguntas básicas	10
1.9.-Diagrama Causa – Efecto	11
1.10.- Objetivos	12
1.10.1.- Objetivo General	12
1.10.2.- Objetivos Específicos	12
1.10.- Justificación	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedente investigativos	14
2.2.- Marco legal	14
2.3.- Marco conceptual	17
2.3.1.- Las Finanzas	17
2.3.1.2.-Antecedentes	17
2.3.1.2.- Concepto y objetivos de las finanzas	18
2.3.1.3.- Actividades de las finanzas	19
2.3.1.3.1- Análisis y Planeación Financiera	19
2.3.1.3.1.2.- Administración de los activos de la Empresa	20
2.3.1.3.1.3.- Administración del Pasivo y Capital Social	20
2.4.- Análisis y diagnóstico empresarial	20
2.4.1.- Problema de costos	21
2.4.2.- Problemas de organización	21
2.4.3.- Problemas de sistemas de información	21
2.4.4.- Problemas de tecnología y producción	22
2.4.5.- Problemas de recursos humanos	22
2.4.6.- Económico Financiera	23
2.5.- Punto de equilibrio financiero	23
2.5.1.- Desarrollo de la fórmula	24
2.5.2.- Punto de equilibrio en unidades	24
2.5.3 Ubicación del punto de equilibrio	25



2.6.- Valor Actual Neto (VAN)	26
2.6.1.- Operatoria	26
2.6.1.- Ventajas	27
2.6.2.- Desventajas	27
2.6.3.- Fórmula de Cálculo	27
2.7.- Valor económico agregado (EVA)	28
2.7.1.- El modelo del EVA	30
2.8.- Análisis Financiero	32
2.8.1.- Análisis vertical	32
2.8.2.- Análisis horizontal	33
2.8.2.1 Ventajas del análisis horizontal	34
2.9.- Razones financieras	35
2.9.1.- Razones de liquidez y actividad	36
2.9.2.- Razones de endeudamiento	37
2.9.3.- Razones de rentabilidad	37
2.9.4.- Razones de Liquidez enumerar	37
2.9.4.1.- Prueba Ácida	38
2.10.- Razones de Apalancamiento	38

2.11.-Razón de Endeudamiento	38
2.12.-Rotación de los Inventarios	38
2.13.- Planeación y control financiero	39
2.14.-Sistema de Gestión	40
2.14.1.-Etapa de Ideación	41
2.14.2.-Etapa de Planeación	41
2.14.3.-Etapa de Implementación (Gestión)	41
2.14.4.-Etapa de Control	42
2.15.- El control de gestión	42
2.16.- Proceso para el desarrollo del sistema de control de gestión	43
2.17.- Hipótesis	44
2.18.- Variables	44

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.- Tipo de Estudio	45
3.1.- Investigación de campo	45
3.2.- Investigación documental y bibliográfica	45
3.3.- Población y muestra	46
3.4.- Operacionalización de Variables	46
3.4.1.- Variable independiente:	
Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero	47
3.4.2.- Variable dependiente:	
Mejora de resultados financieros y de gestión	50

3.5.- Procedimientos	53
3.5.1.- Métodos de investigación	53
3.5.1.2.- Técnicas de Investigación	53
3.5.1.2.1- Observación de campo	53
3.5.1.2.2- Entrevista	53
3.5.1.2.3.-Observación documental	53
3.5.1.2.4.- Análisis e interpretación de la información	54
3.6.- Recolección de Información	54
3.7.- Procesamiento	55
3.8.- Análisis	55

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Tabulación De Datos (Gerente)	56
4.2 Tabulación De Datos (Contador)	71

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.- Título	83
5.2.- Introducción	83

5.3.-Justificación	84
5.4.- Objetivo	84
5.4.1.- Objetivos Específicos	84
5.5.- Operatividad	85
5.5.1 Análisis Horizontal	85
5.5.2.-Análisis Vertical	91
5.5.2.1.-Interpretación	92
5.5.3.-Análisis Estado de Resultados	94
5.5.4.-Valor Económico Agregado	97
5.5.4.1.-Determinar el Capital Propio y Ajeno	97
5.5.4.2.- Determinar los Costos de Capital	97
5.5.4.3.- Costo ponderado de capital	98
5.5.4.4.- Transformación CPKT% a CPKT USD	98
5.5.4.5.- Regla de decisión	98
5.5.4.6.- Determinar el nuevo precio de la acción	99
5.5.5.-Valor Actual Neto	99
5.5.6.-Indicadores Financieros	103
5.5.7.-Razones De Actividad	111
5.5.8.-Punto De Equilibrio	114
5.5.8.1.- Dólares	114
5.5.8.2.- Porcentaje	116
5.5.9.- Aplicaciones Generales	116
5.5.10.- Estrategias para mejorar el EVA	117
5.5.11.- El Activo	120

5.5.12.- EMBI	121
5.5.13.- Administración de la propuesta	124
5.5.14.- Monitoreo de la Propuesta	126
5.6.- Control Presupuestario	127
5.6.1.-Líneas de tendencia	127
5.7.- Plan De Seguimiento Diario	131
5.8.- Servicio al cliente	135
5.8.1.- Análisis	136
5.8.2.- % de Pedidos entregados	136
5.8.3.- % devoluciones	137
5.9.- Cobros	138
5.9.1.-Previsión de Cobros	138
5.9.2.-Impagados	139
5.9.3.-Descuento de efectos	139
5.10.-Aplicación de modelos de gestión (Ejemplos)	141
5.10.1.-Modelo de Seguimiento diario de ventas	141
5.11.-Servicio al Cliente	146
5.11.1.-Pedidos a plazo	146
5.11.2.-Pedidos Completos	146
5.11.3.-Devoluciones	147
5.11.4.-Reclamos	148
5.11.5.-Unidades de Producto	149
5.11.6.-Unidades de Producto (USD)	150
5.11.7.-Devoluciones unidades	151
5.11.8.-Devoluciones unidades USD	152

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones	155
--------------------	-----

6.2.- Recomendaciones	157
-----------------------	-----

Bibliografía

Glosario

Anexos

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1	Situación Competitiva	56
Gráfico: 4.2	Oferta de repuestos	57
Gráfico: 4.3	Parámetros	58
Gráfico: 4.4	Decisiones Mercadería	59
Gráfico: 4.5	Proveedores	60
Gráfico: 4.6	Clientes	61
Gráfico: 4.7	Fidelidad	62
Gráfico: 4.8	Plan Estratégico	63
Gráfico: 4.9	Calidad	64
Gráfico: 4.10	Política Pagos	65
Gráfico: 4.11	Manejo Impuestos	66
Gráfico: 4.12	Eficacia Ventas bajo pedido	67
Gráfico: 4.13	VAN	68
Gráfico: 4.14	EVA	69
Gráfico: 4.15	Punto de equilibrio	70
Gráfico: 4.16	Manejo Efectivo	71
Gráfico: 4.17	Reposición Caja Chica	72
Gráfico: 4.18	Rentabilidad	73
Gráfico: 4.19	Gestión de Activos	74
Gráfico: 4.20	Gestión Financiamiento	75
Gráfico: 4.21	Gestión de Ventas	76
Gráfico: 4.22	Valoración de Costo	77
Gráfico: 4.23	Flujo de Fondos	78

Gráfico: 4.24	Estado de cambios	79
Gráfico: 4.25	VAN	80
Gráfico: 4.26	EVA	81
Gráfico: 4.27	Punto de Equilibrio	82
Gráfico: 5.1	Proyección inventario	85
Gráfico: 5.2	Proyección caja	86
Gráfico: 5.3	Proyección cuenta por cobrar	87
Gráfico: 5.4	Proyección Crédito Favor Contribuyente	88
Gráfico: 5.5	Proyección Proveedores	89
Gráfico 5.6	Activo	92
Gráfico 5.7	Activo – Inventario	93
Gráfico 5.8	Ingresos - Gastos	95
Gráfico 5.9	Gastos	96
Gráfico 5.10	Proyección inflación	100
Gráfico 5.11	Flujo de Efectivo	101
Gráfico 5.12	Flujo Neto de fondos	102
Gráfico 5.13	Liquidez Corriente	102
Gráfico 5.14	Liquidez Corriente	105
Gráfico 5.15	Prueba Ácida	105
Gráfico 5.16	Liquidez - Prueba Ácida	107
Gráfico 5.17	Apalancamiento Total	111
Gráfico 5.18	Rotación de Inventarios	112
Gráfico 5.19	Costos	115
Gráfico 5.20	Punto de Equilibrio	115
Gráfico 5.21	Activo Real - propuesto	121

Gráfico 5.22	EMBI	122
Gráfico 5.23	Tasa pasiva	122
Gráfico 5.24	Costo Ponderado de Capital	122
Gráfico 5.25	Administración de la Propuesta	125
Gráfico 5.26	Proyección Costos y Gastos	127
Gráfico 5.27	Proyección Venta Bruta	128
Gráfico 5.28	Proyección Costo variable	128
Gráfico 5.29	Proyección Costo Fijo	129
Gráfico 5.30	Proyección de ventas	129
Gráfico 5.31	Proyección Costo Total	130
Gráfico 5.32	Proyección Utilidad bruta	130
Gráfico 5.33	Proyección Costo Fijo	131
Gráfico 5.34	Proyección Costo variable	132
Gráfico 5.35	Número diario de ventas	133
Gráfico 6.36	Facturación Acumulada	134
Gráfico 5.37	Facturación Acumulada	134
Gráfico 5.38	Pedidos Entregados	137
Gráfico 5.39	Devoluciones	138
Gráfico 5.40	Número diario de ventas	144
Gráfico 5.41	Facturación diaria	144
Gráfico 5.42	Número diario de ventas	145
Gráfico 5.43	Unidades producto	150
Gráfico 5.44	Unidades producto USD	151
Gráfico 5.45	Número diario de ventas	152

TABLAS

Tabla 5.1	Inventario Productos Terminados	85
Tabla 5.2	Caja/Bancos	86
Tabla 5.3	Cuentas/ Documentos por cobrar	87
Tabla 5.4	Crédito a Favor del Contribuyente	88
Tabla 5.5	Proveedores	89
Tabla 5.6	Inflación	100
Tabla 5.7	Flujo de Fondos	101
Tabla 5.8	Flujo Neto de Fondos	102
Tabla 5.9	Liquidez Corriente	103
Tabla 5.10	Activo y Pasivo Corriente	102
Tabla 5.11	Prueba Ácida	105
Tabla 5.12	Datos Banco y Pasivo corriente	105
Tabla 5.13	Capital de Trabajo	108
Tabla 5.14	Datos Pasivo Total y Patrimonio	108
Tabla 5.15	Apalancamiento Financiero	109
Tabla 5.16	Datos Activo y Pasivo Corriente	109
Tabla 5.17	Apalancamiento Total	110
Tabla 5.18	Rotación De Inventarios	111
Tabla 5.19	Margen Bruto De Utilidad	114
Tabla 5.20	Costos	114
Tabla 5.21	Riesgo País	121
Tabla 5.22	Costo Ponderado	122
Tabla 5.23	Control presupuestario	127

Tabla 5.24	Seguimiento Diario	132
Tabla 5.25	Servicio al cliente	135
Tabla 5.26	Cobros cliente	138
Tabla 5.27	Presupuesto de Cobros	140
Tabla 5.28	Descuento de Efectos	141
Tabla 5.29	Seguimiento diario	142
Tabla 5.30	Servicio al cliente	14

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.- Título del proyecto

Plan De Fortalecimiento Administrativo – Financiero de la Empresa Nagano Importación, para mejorar sus resultados de gestión y financieros”

1.2.- Identificación y descripción del problema

1.2.1.- Macro

La globalización de la economía ha generado profundos cambios en la dirección y administración de los entes económicos, planteando otros escenarios y obligando a la utilización de nuevas estrategias para poder obtener una ventaja competitiva.

Los procesos de comercialización ya no dependen exclusivamente de las empresas. Las reglas del juego las impone el mercado, los consumidores exigen calidad y precios bajos; por lo tanto, la capacidad de respuesta que

tengan las organizaciones para responder a estos requerimientos mediante la toma de decisiones acertadas, determinará su éxito o fracaso.

Se puede afirmar que todas las necesidades de una o de otra manera han sido satisfechas, por lo que ya no hay nichos en el mercado para ser conquistados. La única posibilidad que tienen las empresas, es ganarle territorios a la competencia, mediante la utilización de modernas estrategias de gestión, como la innovación, calidad y costos bajos, mejoramiento de servicio al cliente, etc.

Lo expuesto significa que si no se produce el cambio de mentalidad de los administradores, para adaptarse a los nuevos paradigmas, no podrán obtener alguna ventaja competitiva, frente a la competencia.

Desgraciadamente la estructura de gran parte de empresas en Ecuador, no ha permitido un avance significativo, acorde con las nuevas tecnologías y los nuevos paradigmas. La mayoría de entidades industriales, comerciales y de servicios pertenecen a núcleos familiares, por lo que casi siempre están administrados por alguno de ellos en base a la tradición, la rutina y la intuición, sin considerar sus capacidades, habilidades y destrezas.

Lo indicado implica que tampoco se utilicen modernas herramientas de administración y evaluación, como el análisis financiero.

Mientras tanto las importaciones ecuatorianas de repuestos han mostrado un comportamiento creciente en los últimos cinco años, con un crecimiento promedio anual de alrededor del 10% en los últimos cinco años. De acuerdo a Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, en el año 2009 el sector generó más de 77 mil fuentes de empleo, lo que representa el 1.6% de la PEA. La importación de repuestos ha ido decreciendo desde el año 2005, (0.10% 2001-2005), hasta el 0.08% en el año 2009.

La importación de repuestos en el año 2009 ha decrecido debido a las restricciones arancelarias por el actual Gobierno, y reduciendo en un 15.22% el total de las importaciones de repuestos automotrices.

1.2.2.- Meso

La Provincia de Tungurahua no ha podido sustraerse a estos acontecimientos que afectan a todo el país. Un fenómeno que ocurre en otras latitudes impacta directamente positiva o negativamente en todas sus actividades; y si las empresas no han tomado las medidas a corto, mediano y largo plazo para enfrentarlos adecuadamente, están condenadas al fracaso.

Las nuevas tecnologías administrativas y financieras son más difíciles de ponerlas en práctica, no tanto por los costos que representan, sino más bien por la falta de decisión de los administradores para cambiar los modelos establecidos. Su implementación no debe considerarse como gasto sino una

inversión indispensable para la optimización de recursos de la empresa y la generación de mejores resultados.

Nuestra provincia es un emporio de trabajo, realiza actividades en los tres grandes sectores productivos: industria, comercio y servicios; constituyéndose el comercio en la principal fuente generadora de recursos económicos.

Sin embargo no existe la gran empresa, estas actividades son realizadas por pequeñas organizaciones de tipo familiar, sin ninguna planificación.

La mayoría de empresarios son conformistas; se preocupan solamente de no perder, soslayando aspectos de suma importancia para la toma de decisiones como:

- ¿Cuánto se deja de ganar?
- ¿La rentabilidad es adecuada con la inversión realizada?
- ¿Existe un buen manejo de inventarios?
- ¿Cómo han evolucionado los activos y pasivos?
- ¿Cómo se halla la capacidad de endeudamiento?
- ¿Es apropiada la rotación de inventarios?

Estas y otras interrogantes, se pueden contestar a través de la información que proporciona el análisis financiero, para no tomar decisiones equivocadas que perjudiquen a los intereses de cada entidad.

El parque automotor ha crecido paulatinamente, aportando con el 6.7% de la venta de repuestos a nivel nacional en el año 2009. Las ventas a nivel provincial ascienden a 20 millones de dólares, casi el 60% corresponde a las grandes empresas como Mavesa y Teojama Comercial, y el restante a pequeñas empresas que compiten con la empresa.

1.2.3.- Micro

La empresa Nagano Importación establecida el 07 de Julio de 1995, empezó con la venta de repuestos para camiones Hino, iniciando con una oferta de los productos principales del motor como el Liner kit que comprende los pistones, camisas, y rines.

Después, poco a poco incrementó su oferta, de acuerdo a la demanda del mercado ofreció mayor cantidad de repuestos de los camiones Isuzu, Mitsubishi, Toyota y Nissan. La amplia gama de repuestos permite hoy en día ofrecer repuestos para los distintos tipos de las marcas anteriormente mencionadas como:

Hino: H06CT – EH700 – H07CT – EB300 – EB400 – EK100

Nissan: FD6 – FE6 – ED33 – TK20

Isuzu: 4BB1 – 4BD1 – 6BB1 – 6BD1 – FTR – NHR

Toyota: B – 3B – 11B – 13B -13B – 15B

Mitsubishi: 4D30 – 4D31 – 4D32 – 4D34

Los productos inicialmente se adquirirían en el mercado nacional, pero como los costos eran elevados se decidió realizar importaciones desde Japón, y actualmente la empresa importa directamente desde dicho país para ofertar al mercado.

1.3. Análisis crítico

El conocimiento administrativo, financiero y económico de la empresa, por parte de la gerencia, constituye un factor importante para la acertada toma de decisiones, a fin de prevenir las dificultades que puedan presentarse o solucionarlas inmediatamente, evitando la pérdida de recursos que muchas veces pueden ser irrecuperables por el costo y el tiempo que esto representa.

El desconocimiento o la resistencia al cambio para innovar políticas y procedimientos, así como también la falta de decisión para utilizar modernas herramientas de gestión administrativa, no permiten percibir la realidad del mercado y medir el desempeño de la organización frente a la competencia.

La empresa que está preparada y tiene la capacidad de respuesta para prevenir o corregir cualquier situación adversa, tiene una ventaja competitiva importante que le conducirá a la obtención de resultados óptimos, asegurando no solamente su supervivencia sino un crecimiento sostenido y sostenible.

La utilización de nuevas tecnologías no está sujeta a la voluntad de la dirección, sino que es una necesidad impostergable para la toma de decisiones gerenciales acertadas, que beneficien no solamente a los inversionistas, las personas que están relacionadas directa o indirectamente con sus actividades, así como también a la economía local y nacional.

Cada empresa tiene características propias, por lo tanto sus requerimientos no son similares a la competencia, por lo que debe escoger la tecnología que más se adapté a sus necesidades, y la disponibilidad de recursos.

Una de las herramientas que no requiere de grandes inversiones y puede ser utilizada por empresas: grandes, medianas y pequeñas, es el “Estudio Administrativo - Financiero”, para obtener información financiera y económica que posibilite a la gerencia la toma de decisiones acertadas.

1.4. -Significado del Problema

La empresa ha tomado decisiones sin análisis o estudios previos utilizando herramientas empíricas como son la intuición, la experiencia y la costumbre. Aquellas herramientas ya no son suficientes para el manejo administrativo actual, pues son técnicas que se realizaron en el pasado y en el presente no bastan ante un mercado tan competitivo.

Los posibles clientes tienen nuevas necesidades, y la empresa no está acorde a las exigencias actuales, nuevos requerimientos nacen de los

nos permite predecir situaciones, estará lista para afrontarlas, estableciendo riesgos mínimos, conociendo límites para cada nivel de cuentas, adquiriendo mercadería necesaria permitirá bajar el costo de almacenamiento y aumentar la rotación de los productos y finalmente un plan de gestión financiera que permita a la empresa tomar decisiones adecuadas para la maximización de beneficios, que se cumplirá a través de la eficiencia económica que adquiera y a la utilización adecuada de los recursos económicos.

1.5.- Definición del Problema

Los deficientes resultados financieros y de gestión son una consecuencia de la falta de un Plan de Fortalecimiento que permita un manejo adecuado de recursos económicos que posee.

1.6.- Planteamiento del Problema

La falta de un Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero para la empresa Nagano Importación generará problemas de liquidez futuros

1.7.- Delimitación del Problema

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar a la empresa a través del Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero.

Temporal.- Se tomó los datos generados del primero de Enero a Diciembre del los períodos 2007, 2008, y 2009.

Espacial.- Empresa Nagano Importación de la ciudad de Ambato

1.8.- Prognosis

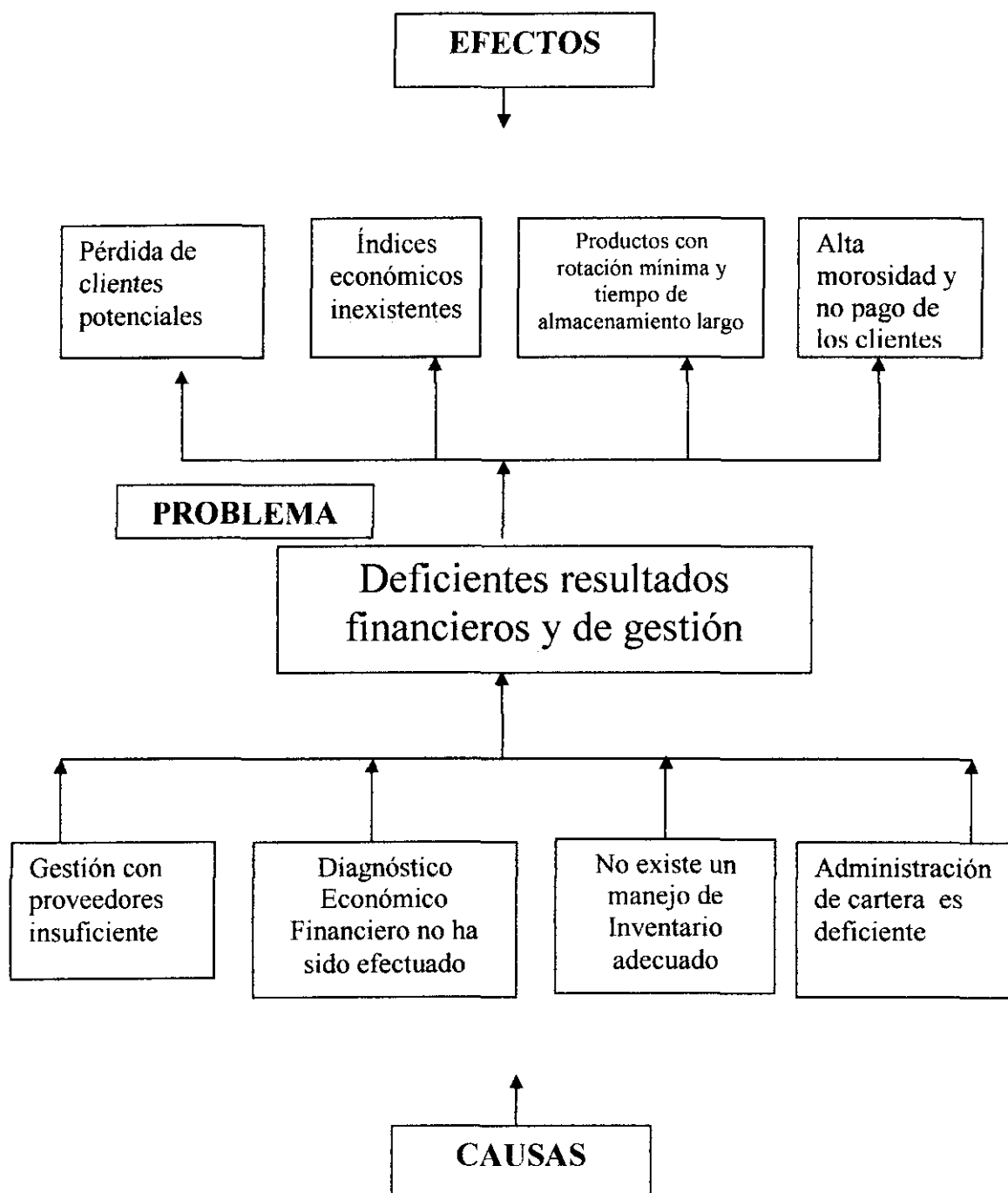
Si Nagano Importación no realiza el Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero, pone en riesgo su supervivencia, puesto que no tiene ningún indicador financiero ni económico para evaluar los logros o los fracasos de la gestión.

No puede medir ni demostrar ante los clientes internos y externos la eficacia y eficiencia de la dirección; tampoco podrá adoptar los correctivos necesarios y oportunos, por lo que su futuro es incierto.

1.9.- Preguntas básicas

1. ¿Qué tipo de herramientas permitirá a la empresa determinar sus falencias financieras?
2. ¿Existe la necesidad de realizar un Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero a la empresa?
3. ¿El Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero será realmente viable para el momento de su implantación?

1.9.- Diagrama Causa – Efecto



1.10.- Objetivos

1.10.1.- General

Realizar el Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero de la empresa Nagano Importación para mejorar sus resultados de gestión y financieros

1.10.2.- Objetivos Específicos

Elaborar un diagnóstico administrativo financiero de la empresa Nagano Importación.

Establecer un sistema de Gestión Administrativo y Financiero

Diseñar el Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero

1.11.- Justificación

El presente trabajo estableció como finalidad establecer lineamientos para el correcto funcionamiento de la empresa, a través de instrumentos Financieros, procedimientos adecuados para el manejo de cartera, a fin de evitar impagos de los clientes y un inventario muy bien manejado para su correcto funcionamiento y para determinar las mejores decisiones para la empresa.

A través de este Plan se pudo realizar un profundo análisis de problemas que posee en cuanto a costos, ventas, organización; que se reflejará en sus estados Financieros y determinó si poseía una buena administración o no.

Se estableció los márgenes adecuados en este trabajo, la empresa podrá mejorar su gestión y evitar problemas futuros, las medidas correctivas permitirán un mejor manejo de los activos y pasivos y la empresa logrará un mejor desenvolvimiento en el mercado competitivo que hoy en día vivimos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedente investigativos

En la Bibliografía de la PUCESA no existe ningún trabajo de investigación similar en el ámbito Administrativo - Financiero de la empresa Nagano Importación de la ciudad de Ambato

2.2.- Marco legal

Constitución de la República del Ecuador:

Sección Octava “Trabajo y Seguridad Social”:

“Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

Código de Comercio, Título Preliminar, Disposiciones Preliminares:

Art. 3.- Son actos de Comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas.....

Libro Primero de los Comerciantes y Agentes de Comercio, Título I, Sección Primera:

Art. 6.- Toda Persona que, según las disposiciones del Código Civil, tienen la capacidad de contratar, la tiene igualmente de ejercer el comercio

Art. 6 –A.- Las personas que de acuerdo con lo dispuesto en los art. 4 y 6 de la Ley de Cámaras de Comercio deban afiliarse a las Cámaras de Comercio, probarán su condición de comerciantes con las presentación de la matrícula de comercio y cédula de afiliación a la Cámara y si no hubieren cumplido con estos requisitos no podrán ejercer el comercio, considerándose como ilícita cualquier actividad mercantil

Código Tributario Capítulo III, Deberes Formales del Contribuyente o Responsable

Art. 96.- Son deberes formales del contribuyente:

Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2.3.- Marco conceptual

2.3.1.- Las Finanzas

2.3.1.2.-Antecedentes

Para principios del siglo XX, las finanzas centraban su énfasis sobre la materia legal (consolidación de firmas, formación de firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primarios).

Durante la depresión de los años 30's en los Estados Unidos, las finanzas enfatizaron sobre quiebras, reorganizaciones, liquidez de firmas y regulaciones gubernamentales sobre los mercados de valores.

Entre 1940 y 1950 las finanzas continuaron siendo vistas como un elemento externo sin mayor importancia que la producción y la comercialización, aunque a finales de los 50's ya se desarrollaron métodos de análisis financiero y a darle importancia a los estados financieros claves. Al Balance General, al estado de resultados y al flujo de efectivo.

En los años 60's, las finanzas se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital.

Durante la década de los 70's, las finanzas se concentraron en la administración de carteras y su impacto en los recursos económicos de las empresas.

Para las décadas de los 80's y 90's, el tópico fue la inflación y su impacto financiero, así como los inicios de la agregación de valor.

En el nuevo milenio, las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes, es por esto que su alcance es amplio y dinámico, interviene directamente en la vida de las personas, organizaciones financieras y no financieras de derecho público y privado, nacional o extranjera, con o sin fines de lucro. Por esto pueden definirse como el arte y la ciencia de la administración del dinero.

Todas las personas o empresas perciben dinero y lo gastan o lo invierten, por esto las finanzas se ocupan de los procesos institucionales, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero.

2.3.1.2.- Concepto y objetivos de las finanzas

También conocido como análisis económico – financiero fundamental, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

De esta forma desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

2.3.1.3.- Actividades de las finanzas

Las tareas de quienes administran las finanzas de una empresa, deben estar dirigidas en su totalidad a lograr el objetivo de la maximización de la riqueza de los accionistas que se puede evaluar según sus estados financieros básicos para desarrollar:

- 1.- El análisis y la planeación financiera
- 2.- La administración de los activos de la Empresa
- 3.- La administración del pasivo y del capital social

2.3.1.3.1- Análisis y Planeación Financiera.- Transforma la información financiera (Balance general, Estado de resultados), de modo que pueda utilizársela para estar al tanto de la posición financiera de la Organización.

Evaluar los requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos y determinar si se abra de requerir financiamiento adicional. Estas funciones comprenden la elaboración del balance general, al igual que el estado de resultados y otros estados financieros relacionados con el desempeño de la Organización.

2.3.1.3.1.2.- Administración de los activos de la Empresa.- Establecer los niveles óptimos de cada tipo de activo circulante, esforzándose por mantener dichos niveles. Se deberá así mismo decidir que activos fijos adquirir y distinguir cuando estos han de ser modificados y remplazados.

El administrador financiero determina tanto la composición como las características de los activos que presenta el balance general de la empresa. Estos se hallan representados en su columna izquierda. Por composición se entiende la cantidad de unidades monetarias en Activos, fijos y circulantes.

2.3.1.3.1.3.- Administración del Pasivo y Capital Social.- Determinar la combinación apropiada de financiamiento a corto y largo plazo (Rentabilidad de la empresa y la liquidez total), y determinar que fuentes de financiamiento a corto o largo plazo deben utilizarse en un momento específico.

2.4.- Análisis y diagnóstico empresarial.- El resumen de todos los datos relevantes de una organización informan todos sus puntos fuertes y débiles, para que este sea útil se deben considerar las siguientes características:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes y a tiempo
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas

Cuando no se dan todas las circunstancias anteriores, la empresa se sitúa como incompetente manifestándose de la siguiente forma:

2.4.1.- Problema de costos:

- ✓ Márgenes reducidos por exceso de costos
- ✓ Costos de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido
- ✓ Pérdidas o beneficios demasiado reducidos
- ✓ Unidades de negocios con perdidas continuas sin que se tomen *medidas al respecto*

2.4.2.- Problemas de organización:

- ✓ Control insuficiente de nuevas actividades
- ✓ Descentralización insuficiente o mal planteada

2.4.3.- Problemas de sistemas de información:

- ✓ Incremento de la morosidad de la clientela
- ✓ Inversión excesiva en existencias
- ✓ Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene
- ✓ Diversificación de productos mal planteadas

- ✓ Precio de venta demasiado bajos
- ✓ Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores
- ✓ Desconocimiento del mercado, de los competidores o de los clientes

2.4.4.- Problemas de tecnología y producción

- ✓ Infrautilización de la inversión en edificios, maquinaria e instalaciones

2.4.5.- Problemas de recursos humanos:

- ✓ Baja productividad por falta de formación o de motivación
- ✓ Costos laborales excesivos
- ✓ Insuficiente información a los empleado

El diagnóstico debe ser elaborado en forma continua a fin de que los directivos conozcan en cada momento el estado de la empresa. Para que este sea completo se han de analizar como mínimo las siguientes áreas

2.4.6.- Económico Financiero

- Situación financiera
- Resultados económicos
- Costos y márgenes
- Crecimiento

2.5.- Punto de equilibrio financiero

El análisis de equilibrio es una representación gráfica o matemática que permite establecer la relación existente entre los ingresos totales, los costos fijos, los costos variables y el volumen de ventas. El punto de equilibrio posibilita la determinación del volumen de producción imprescindible para lograr un ingreso que alcance a cubrir la totalidad de los costos, debiéndose encontrar en la intersección de la recta de costo total y la de ingreso total.

Expresado simbólicamente, el punto de equilibrio es:

$$IT = CT$$

IT = Ingreso total;

CT = Costo total

En este punto la empresa no pierde dinero ni obtiene utilidad alguna, dado que los ingresos son iguales a la suma de todos los costos.

2.5.1.- Desarrollo de la fórmula

$$U = V - (CV + CF) \quad \begin{array}{l} U = \text{utilidad} \\ V = \text{ventas} \end{array}$$

$$U = V - CV - CF \quad CV = \text{Costos variables}$$

$$V - CV = U + CF \quad CF = \text{Costos fijos}$$

En el punto de equilibrio $U = 0$

Luego $V - CV = CF$ si ambos términos multiplicamos por V quedaría:

$$(V - CV) V = CF \cdot V$$

Esta fórmula representa el punto donde no se obtiene resultado alguno, es decir que son las ventas en el punto de equilibrio y llamarlas V_e . Por lo tanto la fórmula de cálculo del punto de equilibrio en valores monetarios queda de la siguiente manera.

$$Pe = \frac{CF}{1 - (CV / V)}$$

2.5.2.- Punto de equilibrio en unidades:

Servirá para calcular en unidades de productos que la empresa debe vender para no perder, entonces se utilizara la fórmula:

$$Pe(u) = \frac{CF}{P - CV_u}$$

CF = Costo Fijo Total

P = Precio unitario

CVu = Costo variable unitario

La diferencia entre Precio y Costo Variable unitario representa conocer la absorción gradual de los Costos Fijos a medida que aumenta el volumen de ventas, hasta que los iguala en el punto de equilibrio; de ahí en más, significa utilidad.

A partir del punto de equilibrio puede hablarse de dos áreas:

- Hacia arriba y a la derecha área de ganancia
- Hacia abajo y a la izquierda área de pérdida

2.5.3 Ubicación del punto de equilibrio

- Si se ubica relativamente a la derecha tenemos un margen de seguridad bajo
- Si se ubica relativamente a la izquierda tenemos un margen de seguridad alto

Al observar la conformación de los costos fijos del Estado de Resultados, nos encontraremos con el cargo por amortizaciones. Si bien desde el punto de vista convencional son asimilables a un costo, las mismas no constituyen un egreso financiero.

En consecuencia si se las excluye de los gastos fijos quedarían solamente aquellos costos que representan una real salida de caja (costos fijos vivos financieros).

Fórmula del Punto de equilibrio financiero en unidades monetarias y en número de productos:

$$P_{ef} = \frac{CF - \text{Cargos no financieros}}{1 - (CV / V)}$$

$$P_{eu} = \frac{CF - \text{Cargos no financieros}}{\text{Precio} - CUV}$$

2.6.- Valor Actual Neto (VAN)

Este método es un clásico de la valoración de inversiones en activos fijos, proporcionando una estimación financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión.

2.6.1.- Operatoria

- Mediante una tasa de descuento actualiza todos y cada uno de los flujos de caja que produce la inversión.
- Tiene en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja

2.6.1.- Ventajas

- Tiene en cuenta el valor del dinero en cada momento.
- Es un modelo sencillo de llevar a la práctica.
- Ofrece un valor a actual fácilmente comprensible.
- Es muy flexible permitiendo introducir en el criterio cualquier variable que pueda afectar a la inversión, inflación, incertidumbre, fiscalidad, etc.

2.6.2.- Desventajas

- Hay que tener un especial cuidado en la determinación de la tasa de descuento.
- Cuando las tasas de descuento son distintas para cada periodo se precisa o bien una hoja de cálculo o hacerlo a mano.

2.6.3.- Fórmula de Cálculo

$$VAN = -I.I + \frac{FnF}{(1+i)} + \frac{FnF^2}{(1+i)^2} + \frac{FnFn}{(1+i)^n}$$

Donde:

VAN = Valor Actual Neto de la Inversión.

$I.I$ = Valor de la Inversión Inicial.

F_nF = Valor neto de los distintos flujos de caja. Se trata del valor neto así cuando en un mismo periodo se den flujos positivos y negativos será la diferencia entre ambos flujos.

i = Tasa de descuento.

2.7.- Valor económico agregado (EVA)

EVA resume las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added o Valor Económico Agregado en español.

La metodología EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA.

Por lo tanto, en esta medida se considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial.

En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

Esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño.

Esto, además, obliga a una presentación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes y derechos empleados por cada unidad estratégica de negocio en su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño.

Empresas dirigidas hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas pueden desarrollar un punto de vista miope e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada.

La evaluación de dichas oportunidades solo puede basarse en el uso de indicadores enfocados en el concepto de valor.

2.7.1.- El modelo del EVA

Toda empresa tiene diferentes objetivos de carácter económico - financiero.

A continuación se enuncian los más importantes:

1. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:

- ✓ Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
- ✓ Lograr el mínimo costo de capital.

2. Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:

- ✓ Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
- ✓ Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.
- ✓ Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.

3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:

- ✓ Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
- ✓ Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

2.8.- Análisis Financiero

La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

Es importante aclarar que el análisis mediante la comparación sólo resulta efectivo cuando el sistema de cuentas y su evaluación se llevan a cabo observando estrictamente el principio de consistencia.

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

- El análisis vertical o método porcentual.
- El análisis horizontal o método comparativo.

2.8.1.- Análisis vertical

Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es

2.8.2.1 Ventajas del análisis horizontal

Las ventajas del análisis horizontal se pueden resumir de la siguiente forma ya que a si lo requiere:

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes.

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal son índices que permiten apreciar, de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Ganancia y Pérdida, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.

El análisis de Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad. Ralph Dale Kennedy y Stewart Yarwood Mc Mullen en el libro Estados Financieros señalan: "Aunque los bancos comerciales y otros acreedores a corto plazo son los primeros en interesarse con el análisis de las razones del capital neto de trabajo, también es una valiosa ayuda a la administración comprobar la eficiencia con que está empleándose el capital de trabajo en el negocio.

También es importante para los accionistas y los acreedores a largo plazo el determinar las perspectivas del pago de dividendos y de intereses."

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que tiene para la administración el conocer si la entidad puede pagar sus deudas circulantes con prontitud, si se está utilizando efectivamente el capital de trabajo, si este es el necesario y si está mejorando la posición del circulante.

2.9.- Razones financieras

A continuación se cita alguna de las clasificaciones de ratios económicos y financieros de acuerdo al criterio de diferentes autores: W.A Paton, los clasifica según la información de la siguiente forma:

1.- Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre los valores en libros de una partida o grupos del balance y otras partidas o grupos de partidas del mismo.

2.- Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre partidas o grupos de partidas del Estado de Ganancia y Pérdida y otras partidas del mismo estado.

3.- Razones que expresan la relación cuantitativa entre grupos del Balance General y grupos del Estado de Ganancia y Pérdida o Estado de Resultado.

Según Lawrence Gitman, las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

2.9.1.- Razones de liquidez y actividad

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

2.9.2.- Razones de endeudamiento

La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente a devolver la suma prestada.

2.9.3.- Razones de rentabilidad

Hay un buen número de medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir hay que producir utilidades.

2.9.4.- Razones de Liquidez

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estos se venzan, ésta se refiere no solamente a las finanzas totales de la entidad, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

2.9.4.1.- Prueba Ácida

Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos.

Se calcula:

$$\text{Razón Rápida} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$$

2.10.- Razones de Apalancamiento

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

2.11.-Razón de Endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. Se calcula:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

2.12.-Rotación de los Inventarios: Muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo. Es de significar que en exceso de inventario conlleva altos costos de almacenamiento y el riesgo de que estas se conviertan en obsoletos; un bajo nivel de inventarios puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías. Se calcula:

establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

2.14.1.-Etapas de Ideación

El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto a través del Brainstorming,

La idea central de este proceso es que aquí se debe definir claramente el objetivo perseguido, es decir el “Qué queremos lograr?”. Una vez definido, se procede al “Cómo lograrlo?” y pasamos a la siguiente etapa.

2.14.2.-Etapas de Planeación

Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos, se definen las estrategias que se utilizarán, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

2.14.3.-Etapas de Implementación (Gestión)

Se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados. Es importante destacar que las decisiones y

empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3.- Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.17.- Hipótesis

La realización de un Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero a la empresa Nagano Importación permitirá mejorar sus resultados de gestión y financieros.

2.18.- Variables

Dependientes.- Mejora de resultados de gestión y financieros.

Independientes.- Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.- Tipo de Estudio

3.1.- Investigación de campo

La información fue obtenida de la empresa Nagano Importación de la ciudad de Ambato, para establecer un Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero., a través de los documentos que posee la empresa: Balance General y Estado de resultados del año 2007,2008 y 2009, constituyéndose en las fuentes primarias de información.

3.2.- Investigación documental y bibliográfica

Se tomó en consideración las investigaciones y estudios disponibles, realizados sobre el tema y que se adapten a nuestra realidad. Se utilizó libros e información de la red.

3.3.- Población y muestra

La presente investigación se realizó con la población representada por los directivos de la empresa

Gerente	1
Contador	1
TOTAL	2

Como la población es pequeña se trabajara con la totalidad de la misma.

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$Y = \frac{\sum Y_i N_i}{n}$$

3.4.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1.- Variable independiente: Plan de Fortalecimiento Administrativo Financiero

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan de Fortalecimiento Administrativo - Financiero Proceso crítico para evaluar la situación administrativa financiera presente así como los resultados de las operaciones de una empresa, para establecer soluciones.	Administrativo	Gestión Administrativa Análisis Horizontal Análisis Vertical	Eficiencia Eficacia Efectividad Métodos Estadísticos Promedio, Extremos, Máximos y Mínimos, Promedio de Promedios Cálculo de Datos, Análisis e Interpretación Relación del activo corriente y fijo con el total de activos.	Observación de los Estados Financieros

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan de Fortalecimiento Administrativo - Financiero	Administrativo	Análisis Vertical	Relación Pasivo corriente/Total Pasivos Relación Patrimonio/Total Activos Relación Gastos/Ingresos	Observación de los Estados Financieros
	Financiero	Valor Económico Agregado	Costo Capital propio Costo Capital Ajeno $((\text{Capital Propio/Activo Total}) * T.O)$ $((\text{Capital Ajeno/Activo Total}) * T.I)$ CPKT USD= (Patrimonio Neto *CPKT%) UAII > CPKT = Agrega Valor UAII < CPKT = Destruye Valor	

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan de Fortalecimiento Administrativo - Financiero	Financiero	Valor Actual Neto	Inversión Inicial Tasa descuento Flujo de fondos $VAN = -I.I + (FnF/1+i) + (FnF2/(1+i)^2) + (FnFn/(1+i)^n)$ $VAN > 0 = \text{Factible}$ $VAN < 0 = \text{No Factible}$	Observación de los Estados Financieros Tasa interés BCE Riesgo país
		Punto de equilibrio financiero	Costo Fijo Total Ventas Costo variable	

3.4.2.- Variable dependiente: Mejora de resultados financieros y de gestión

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Mejora de resultados financieros y de gestión Proceso mediante el cual aumenta el beneficio o utilidad de la empresa a través de ciertos mecanismos Administrativos Financieros	Contado	Ventas netas	Artículos vendidos al contado Precio por cantidad de productos	Observación de los Estados Financieros
	Crédito	Costo ventas Publicidad Cartera vencida Total ventas crédito Proveedores	Artículos adquiridos por Costo Gasto Publicidad Índice de cartera vencida Ventas a crédito/Total ventas Proveedores /ventas	

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Mejora de resultados financieros y de gestión	Razones	Razones de liquidez Endeudamiento Indicadores de Actividad Indicadores de Rentabilidad	Liquidez Corriente Prueba ácida Capital de Trabajo Apalancamiento Financiero Apalancamiento Total Rotación de cartera Rotación de inventarios Margen Bruto de Utilidad	Observación de los Estados Financieros

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Mejora de resultados financieros y de gestión	Gestión Administrativa Gestión Financiera	Ventas Cuadro Operativo Presupuesto de Cobros	Plan seguimiento diario ventas Facturación Acumulada Control Presupuestario Análisis Operativo Servicio Cliente Cobros Previsión Impagos	Observación de los Estados Financieros

3.5.- Procedimientos

3.5.1.- Métodos de investigación

La presente investigación se realizó utilizando el Método Científico puesto que fue el más idóneo para descubrir la verdad; formular el problema, justificarlo, plantear hipótesis, determinar y explicar las variables, realizar la prueba de hipótesis, definir el comportamiento y la interrelación de las variables, dar a conocer los resultados obtenidos y presentar la propuesta.

3.5.1.2.- Técnicas de Investigación

Se utilizarán las siguientes técnicas:

3.5.1.2.1- Observación de campo.- Para tener una idea global de la situación actual de la compañía.

3.5.1.2.2- Entrevista.- Dirigida a directivos y empleados, para determinar atributos cualitativos sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la compañía.

3.5.1.2.3.-Observación documental.- Balances, libros de contabilidad, comprobantes, que se hallan en los archivos de la compañía.

3.5.1.2.4.- Análisis e interpretación de la información.- Para cumplir con los objetivos de la investigación.

3.6.- Recolección de Información

La información obtenida servirá para contestar las preguntas contenidas en el siguiente cuadro:

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para Qué?	Para cumplir con los objetivos formulados en la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Directivos
3. ¿Sobre qué aspectos?	Aspectos administrativos y financieros que afectan a la empresa
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Los investigados
5. ¿Cuándo?	Datos de la empresa del período 2008
6. ¿Dónde?	Nagano Importación
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias, tomando en cuenta la población.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	La observación directa La deducción, por análisis de la información
9. ¿Con qué?	Guía de entrevista y de observación Registros contables – balances.

3.7.- Procesamiento

De acuerdo al tipo de estudio y al tamaño de la muestra, se utilizará el siguiente procedimiento:

- Revisión crítica de la información recopilada.
- Clasificación de datos
- Tabulación de datos
- Presentación de datos

3.8.- Análisis

El análisis de los resultados estadísticos determinará las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos y la hipótesis.

La interpretación de resultados se realizará con el apoyo de las diferentes teorías proporcionadas por el marco teórico en los aspectos que sean pertinentes.

Finalmente se establecerán las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Tabulación De Datos (Gerente)

1.- A su criterio, ¿la empresa se encuentra en una situación competitiva en el mercado?

Tabla 4.1.- Situación Competitiva	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.1.- Situación Competitiva



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

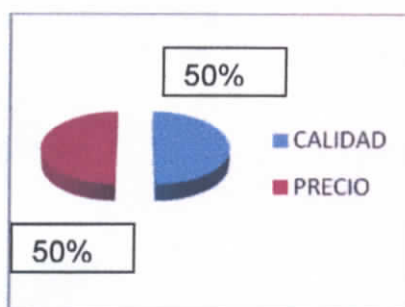
La empresa se encuentra en una muy buena situación competitiva en el mercado, pues su imagen se encuentra en un posicionamiento muy alto por los productos vendidos a los consumidores, por su la calidad, servicio brindado y post venta.

2.- ¿Cómo se mantiene ante la oferta de repuestos a diesel?

Tabla 4.2.- Situación Competitiva	
CALIDAD	1
PRECIO	1

Gráfico: 4.2

Oferta de repuestos



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

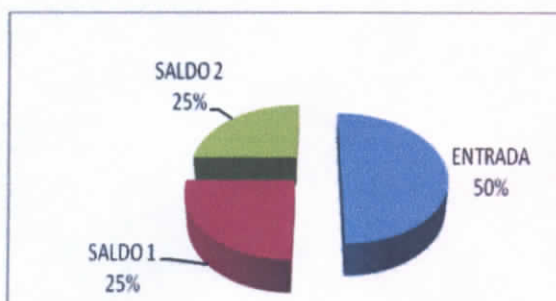
Las principales características que permiten a la empresa establecerse en el mercado de repuestos a diesel son: calidad y precio, pues muchos de los nuevos competidores que ingresan al nuevo mercado pretenden desestabilizar con precios bajos y con una baja calidad en los productos, por tanto la empresa ha establecido estos dos puntos para no permitir que los nuevos competidores reduzcan la demanda de repuestos a diesel.

3.- Para evitar el alto índice de cuentas por cobrar, ¿cuáles son los parámetros que se basa para otorgar créditos a los clientes?

Tabla 4.3.- Parámetros	
Entrada	50%
Saldo 1	25%
Saldo 2	25%

Gráfico: 4.3

Parámetros



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

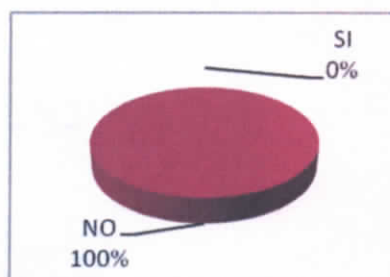
El parámetro establecido por la empresa está basado en las características principales que el mercado otorga al cliente para poder pagar los productos, pero al parecer es lo que causa el índice alto las cuentas por cobrar.

4.- ¿Se hace algún tipo de análisis para tomar la decisión de adquirir nueva mercadería?

Tabla 4.4.- Decisiones Mercadería	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.4

Decisiones Mercadería



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

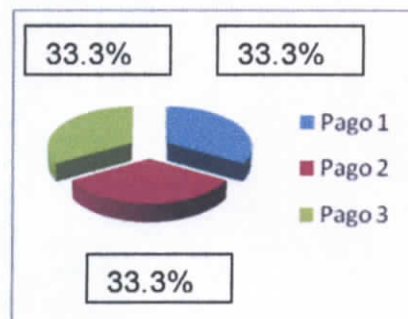
La mercadería es en algunos casos oportunidades para la empresa, pues muchos de los competidores pueden adquirirla y dejarla sin los necesarios, es decir se considera un costo de oportunidad el adquirirla; y el descuento otorgado por los proveedores si se compra productos en gran cantidad.

5.- ¿Cómo se mantiene la empresa con una reducida liquidez en caja y un valor elevado en proveedores?

Tabla 4.5.- Proveedores	
Pago 1	33,3%
Pago 2	33,3%
Pago 3	33,3%

Gráfico: 4.5

Proveedores



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

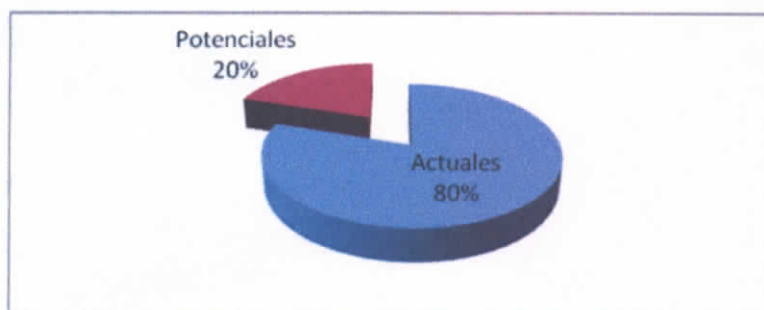
El pago a los proveedores se lo realiza en cuotas para tres meses, pues si ese tipo de financiación la empresa no podría adquirir mercadería.

6. ¿La cartera de clientes está compuesta de actuales o potenciales?

Tabla 4.6.- Clientes	
Actuales	80%
Potenciales	20%

Gráfico: 4.6

Clientes



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

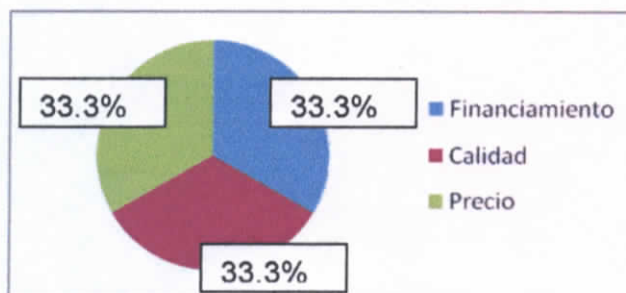
Los clientes leales componen la mayor parte de la empresa, la trayectoria de 15 años ha logrado captar la mayoría de los clientes, y en cuanto a los clientes nuevos son pocos pues la oferta de repuestos a diesel es amplia y la captación de nuevos clientes se torna difícil.

7.- ¿ Cómo lograr la fidelidad y la captura de nuevos clientes?

Tabla 4.7.- Fidelidad	
Financiamiento	33,3%
Calidad	33,3%
Precio	33,3%

Gráfico: 4.7

Fidelidad



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

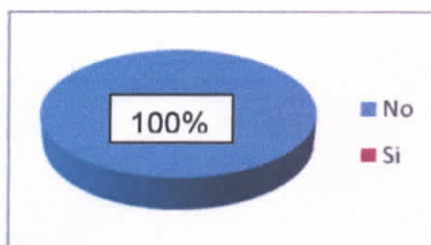
Mediante un buen precio la empresa logra conseguir los objetivos financieros de la compañía, ajustarse a la realidad del mercado y mantener una posición efectiva, lo cual logra un precio de prestigio, pues la calidad y el precio están inmersamente relacionados, y por último el financiamiento es un atractivo que ofrece a los clientes.

8.- ¿Existe algún plan estratégico que aplica la empresa?

Tabla 4.8.- Plan Estratégico	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.8

Plan Estratégico



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

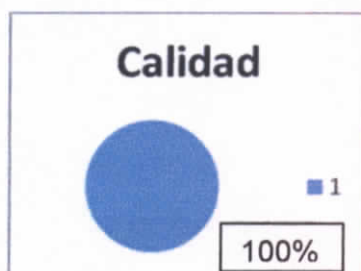
La empresa no tiene establecido sus objetivos, metas, planes y actividades, y el presupuesto no se ha realizado, por la maneja empírica de los que conforman la administración del negocio.

9.- ¿Cómo lograr la satisfacción del cliente?

Tabla 4.9.- Satisfacción	
Calidad	1

Gráfico: 4.9

Satisfacción Cliente



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

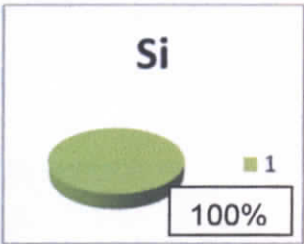
La empresa se asegura que los productos adquiridos sean de calidad, pues a través de esta se logra la satisfacción del cliente y se cumplen las expectativas que los clientes requieren, logrando fidelidad y convirtiéndose en clientes que confían en los productos que se expenden.

10.- ¿Existe alguna política de pagos a los proveedores?

Tabla 4.10.- Política de Pagos	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.10

Política Pagos



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

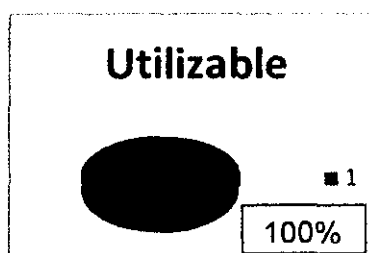
La empresa establece los pagos con los proveedores mediante negociaciones, pero no con una política establecida en ella, lo que lleva a una desorganización en los pagos, no existe un plan alguno que logre el efectivo pago de la mercadería adquirida.

11.- ¿Cómo se maneja la retención de impuestos y el pago de los mismos?

Tabla 4.11.- Manejo Impuestos	
Utiliza	1
No utiliza	0

Gráfico: 4.11

Manejo Impuestos



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

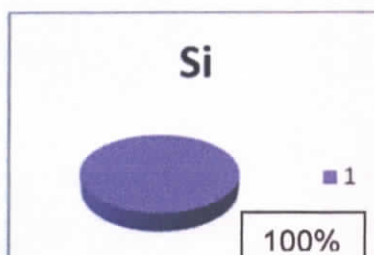
La empresa no cuenta con sitio establecido para colocar el dinero recaudado para el pago a la entidad recaudadora (SRI), se puede establecer como un desorden interno, pues no separa el dinero ajeno del propio.

12.- ¿Las ventas bajo pedido se lo realizan en forma eficaz?

Tabla 4.12.- Eficacia	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.12

Eficacia Ventas bajo pedido



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

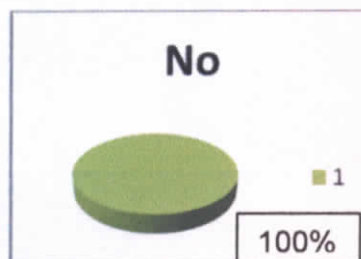
La empresa logra efectivizar los pedidos requeridos, alcanzando la satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades logrando una incidencia de cero reclamos y puntos a favor en la misma.

13.- ¿Se aplica la metodología VAN a los estados financiero de la empresa?

Tabla 4.13.- VAN	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.13

VAN



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

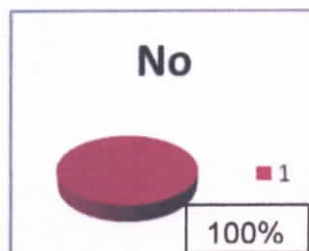
El desconocimiento de esta metodología impide que se la aplique en la empresa, y por tanto su rentabilidad solo se logra conocer a través del estado de resultados que posee.

14.- ¿Se aplica la metodología EVA a los estados financiero de la empresa?

Tabla 4.14.- EVA	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.14

EVA



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

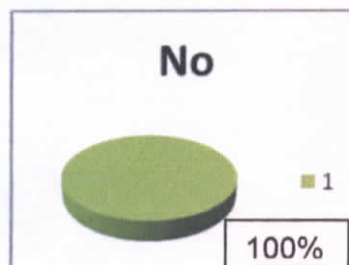
No existe conocimiento del EVA en la empresa, lo cual imposibilita conocer el precio de las acciones. La generación de valor económico no se determina, pues tampoco existen estrategias y objetivos que permitan lograr el objetivo de la metodología EVA: La creación de valor

15.- ¿Se calcula el punto de equilibrio mensual de la empresa?

Tabla 4.15.- Punto Equilibrio	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.15

Punto de equilibrio



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

La empresa no determina el mínimo de ventas mensuales, es decir el mínimo de unidades vendidas y el mínimo valor; siendo este una herramienta financiera importante no permite establecer el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos.

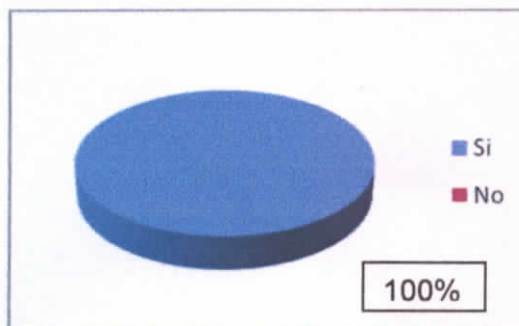
4.2 Tabulación De Datos (Contador)

1.- ¿Es importante en la empresa el manejo de efectivo o caja chica?

Tabla 4.16.- Manejo Efectivo	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.16

Manejo Efectivo



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

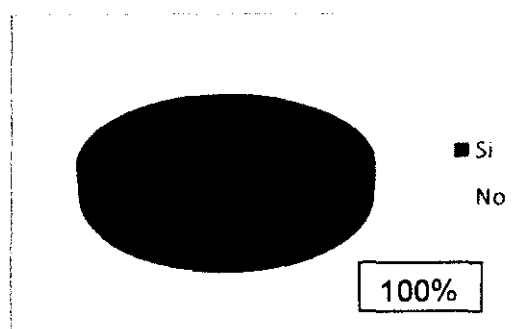
El manejo de efectivo de la empresa es el punto vital, pues de este dependerá el pago a los proveedores, el ingreso de efectivo de los clientes y la operatividad del negocio. Esto a través de un sistema efectivo de control de ingresos y egresos.

2.- ¿La empresa realiza la reposición de caja chica?

Tabla 4.17. - Reposición Caja Chica	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.17

Reposición Caja Chica



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

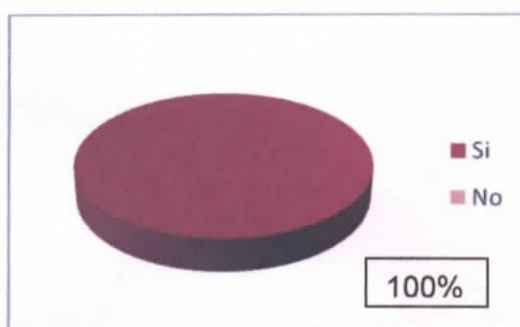
No existe control alguno, las entradas y salidas se lo realizan sin registro alguno, y cuando existe algún faltante se lo tiene que desembolsar para permitir la estabilidad de la empresa.

3.- ¿Cree usted que la empresa esta solvente y rentable dentro de los próximos 5 años?

Tabla 4.18.- Rentabilidad	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.18

Rentabilidad



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

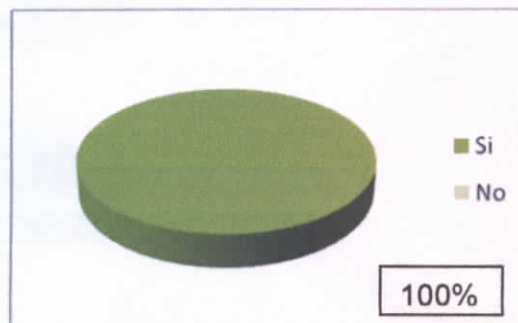
La empresa se encuentra solvente financieramente, la capacidad de pago para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo se han logrado y los recursos con que cuenta hacen que pueda cumplir cualquier obligación alguna.

4.- ¿La Gestión de activos se lo realiza apropiadamente en la empresa?

Tabla 4.19.- Gestión Activos	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.19

Gestión de Activos



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

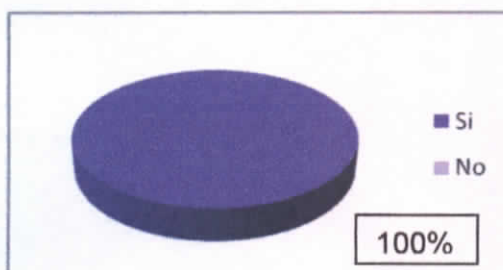
Los activos totales dentro de una organización constituyen un papel fundamental en la cadena de comercialización del negocio, su gestión y control impactan directamente el margen de rentabilidad, y el resultado del ejercicio no indica un impacto significativo a la gestión de los activos.

5.- ¿La Gestión de financiamiento se lo realiza apropiadamente en la empresa?

Tabla 4.20.- Gestión Financiamiento	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.20

Gestión Financiamiento



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

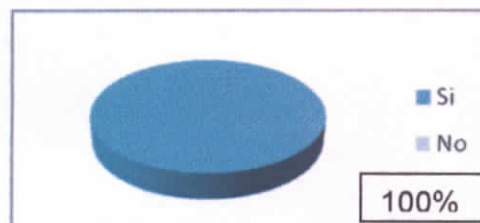
La gestión de financiamiento es adecuada, pues permite a través de los plazos establecidos con los proveedores pagar de forma oportuna los costos de la empresa.

6.- ¿La Gestión de ventas se lo realiza apropiadamente en la empresa?

Tabla 4.21.- Gestión Ventas	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.21

Gestión de Ventas



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

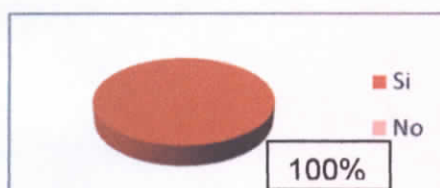
La gestión de ventas es apropiada, pues existen recursos líquidos que permiten que el valor de caja pueda cubrir los costos que tiene la empresa para realizar los pagos a los diferentes proveedores y gastos que tuviere.

7.-¿La valoración de costo se lo realiza apropiadamente en la empresa?

Tabla 4.22.- Valoración Costo	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.22

Valoración de Costo



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

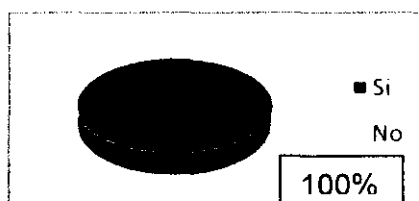
Estos costos que se incurre para determinar el grado de conformidad con las exigencias de calidad, son aceptables, pues se adquiere los productos a un precio accesible para la empresa que logre vender a sus clientes

8.- ¿Se realiza flujo de fondos en la empresa?

Tabla 4.23.- Flujo Fondos	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.23

Flujo de Fondos



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

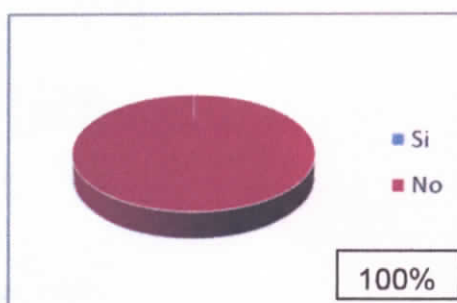
La empresa lo realiza a través del Estado de Resultados, determinando los ingresos, costos y gastos que permiten determinar la rentabilidad del período en estudio.

9.- ¿Se realiza un Estado de cambios en la situación financiera?

Tabla 4.24.- Estado de Cambios	
SI	1
NO	0

Gráfico: 4.24

Estado de cambios



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

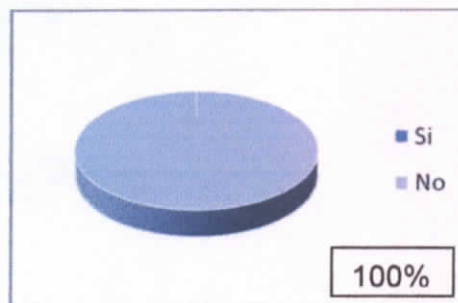
La empresa no evalúa la capacidad de la empresa para generar recursos, cumplir obligaciones, anticipamiento de obtener financiamiento, y cambios experimentados en su situación financiera

10.- ¿Se aplica la metodología VAN a los estados financiero de la empresa?

Tabla 4.25.- VAN	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.25

VAN



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

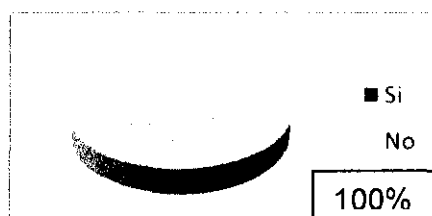
El desconocimiento de esta metodología impide que se la aplique en la empresa, y por tanto su rentabilidad solo se logra a través del estado de resultados que posee.

11.- ¿Se aplica la metodología EVA a los estados financiero de la empresa?

Tabla 4.26.- EVA	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.26

EVA



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e interpretación

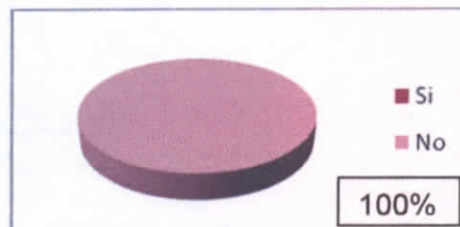
No existe conocimiento del EVA en la empresa, lo cual imposibilita conocer el precio de las acciones. La generación de valor económico no se determina, pues tampoco existen estrategias y objetivos que permitan lograr el objetivo de la metodología EVA: La creación de valor

12.-¿Se calcula el punto de equilibrio mensual de la empresa?

Tabla 4.27.- Punto de Equilibrio	
SI	0
NO	1

Gráfico: 4.27

Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración Propia

Análisis e Interpretación

La empresa no determina el mínimo de ventas mensuales, es decir el mínimo de unidades vendidas y el mínimo valor; siendo este una herramienta financiera importante no permite establecer el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.- Título

Plan De Fortalecimiento Administrativo – Financiero De La Empresa Nagano Importación, Para Mejorar Sus Resultados De Gestión Y Financieros

5.2.- Introducción

Los resultados obtenidos por la empresa no son satisfactorios y demuestran que la toma de decisiones gerenciales ha sido errada, sobre todo porque no se ha realizado una evaluación periódica de la eficacia y eficiencia de la gestión.

5.5.- Operatividad

5.5.1 Análisis Horizontal

Tabla 5.1.- Inventario Productos Terminados

AÑO	VALOR	TASA CRECIMIENTO
2007	75835,34	
2008	90163,99	18,9
2009	104431,2	15,8
2010	118740	13,7
2011	133038	12,0
2012	147336	10,7
Base	$y = 14298x + 61548$	

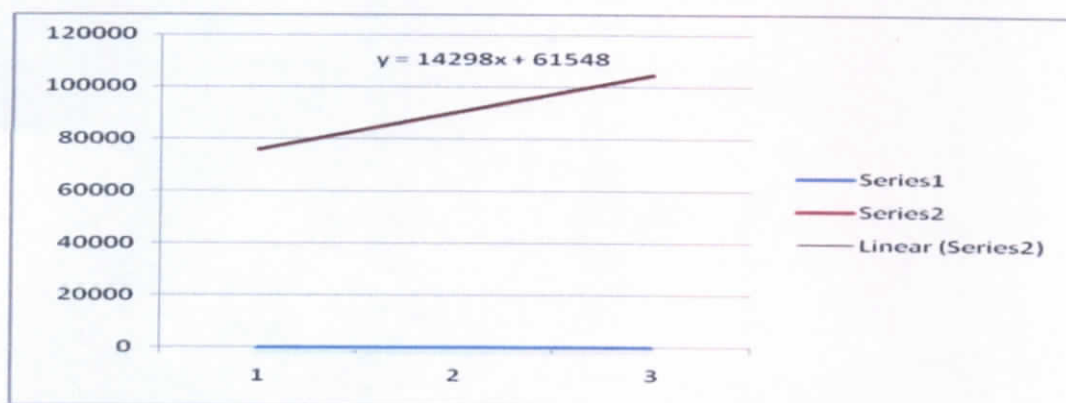


Gráfico 5.1

Proyección
inventario

Elaboración Propia

La tendencia de adquirir productos para la empresa va en una forma ascendente, con un crecimiento promedio del 12,14%, indicando que cada año tendrá un mayor stock de mercadería para satisfacer las necesidades de los clientes, pero deberá tener en cuenta los productos con mayor demanda para un mejor desenvolvimiento empresarial.

Tabla 5.2.-Caja/Bancos

AÑO	VALOR USD	TASA CRECIMIENTO
2007	857,34	
2008	3486,58	306,7
2009	1059,7	-69,6
2010	2003,52	89,1
2011	2104,7	5,1
2012	2205,88	4,8
Base	$y = 101,18x + 1598,8$	

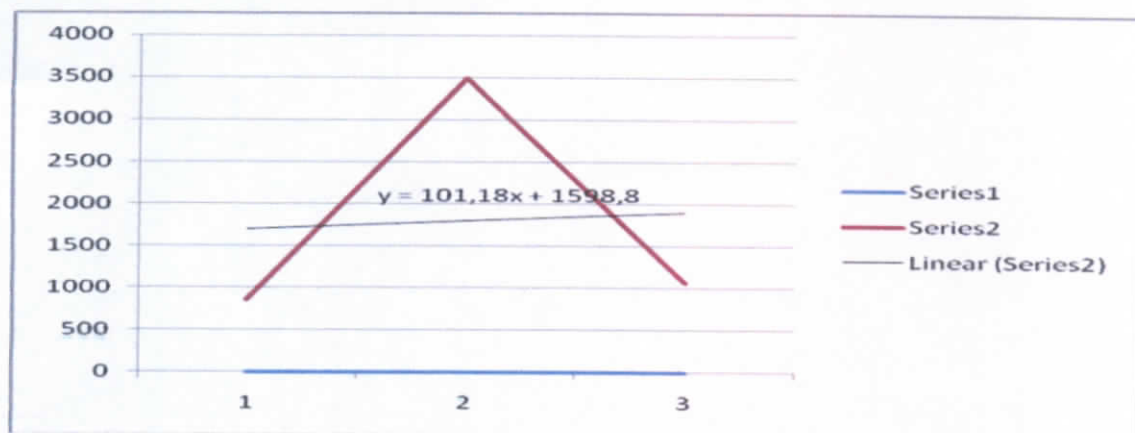


Gráfico 5.2

Proyección caja

Elaboración Propia

El dinero colocado en caja, formará un pico en el año 2010, tras llegar a un valor de USD 2003,52, el cual irá bajando paulatinamente y llegando a un promedio del 33%, es decir el dinero tendrá un valor casi estable durante la proyección de tres años.

Tabla 5.3.-Cuentas/ Documentos por cobrar

AÑO	VALOR USD	TASA CRECIMIENTO
2007	7856,5	
2008	7067	-10,0
2009	9847	39,3
2010	10247,38	4,1
2011	11242,65	9,7
2012	12237,92	8,9
Base	$y = 995,27x + 6266,3$	

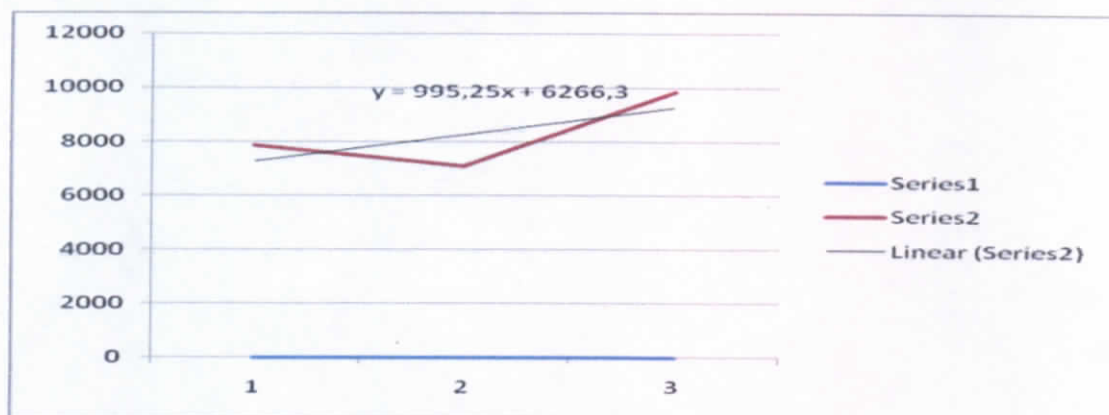


Gráfico 5.3
Proyección cuenta por
cobrar
Elaboración Propia

Los documentos por cobrar seguirán creciendo a medida que las ventas aumenten, con un crecimiento promedio del 7,56%, indicándonos el cuidado que se deberá tener al momento de otorgar un crédito a los clientes.

Tabla 5.4.-Crédito a Favor del Contribuyente

AÑO	VALOR USD	TASA CRECIMIENTO
2007	8635,31	
2008	7681,65	-11,0
2009	3364,06	-56,2
2010	1289,6	-61,7
2011	-1346	-204,4
2012	-3981,6	195,8
Base	$y = -2635,6x + 11832$	

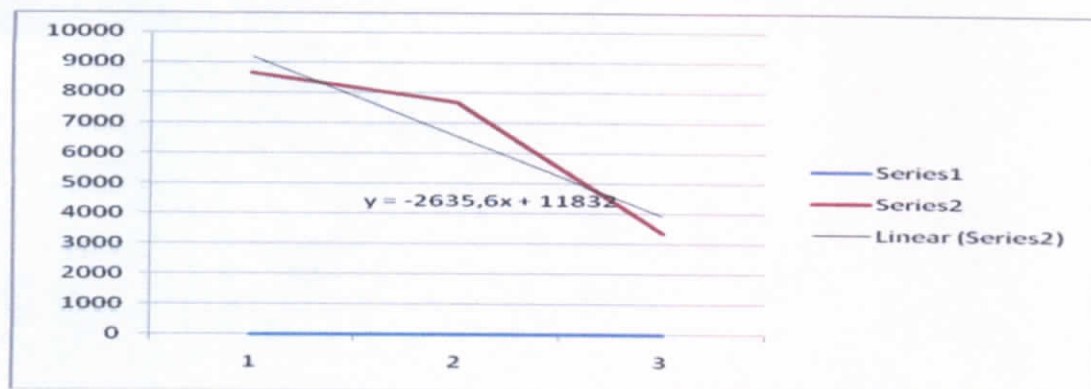


Gráfico 5.4
Proyección Crédito Favor
Contribuyente
Elaboración Propia

El saldo a favor acreditado por el Servicio de Rentas Internas irá descendiendo, pues, es un crédito que se va amortizando cada año y seguirá esta tendencia si en los años proyectados el IVA de compras no supere al IVA de ventas, y por consiguiente existirá un mayor volumen de ventas pues el IVA por pagar crecerá por no existir saldo a favor.

Tabla 5.5.-Proveedores

AÑO	VALOR USD	TASA CRECIMIENTO
2007	4637,74	
2008	5678,89	-22,4
2009	8721,12	53,6
2010	10429,3	19,6
2011	12471	19,6
2012	14512,7	16,4
Base	$y = 2041,7x + 2262,5$	

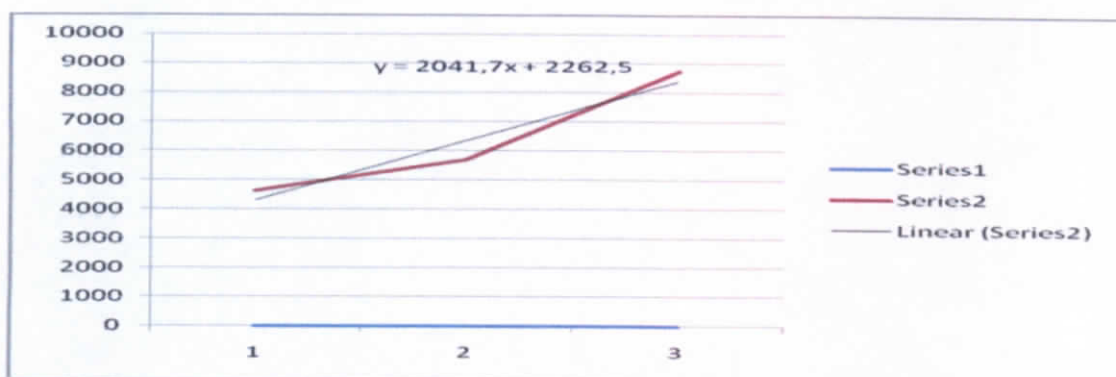


Gráfico 5.5
Proyección
Proveedores
Elaboración Propia

La tendencia será ascendente, con un crecimiento promedio del 18,53%, es decir existirán mayores compras en los años posteriores lo cual requerirá un manejo adecuado en cuanto a políticas de compras y el calendario de pagos a los proveedores.

5.5.2.-Análisis Vertical Año 2008 - 2009

NAGANO IMPORTACION BALANCE GENERAL Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009							
ACTIVO				PASIVO			
Activo Corriente				Pasivo Corriente			
<i>Disponible</i>				Obligaciones			
Caja/Bancos	1059,7		0,61%	Proveedores	8721,12	100,00%	
<i>Exigible</i>				TOTAL PASIVO		100%	
Crédito a Favor del Contribuyente	3364,06		1,94%	TOTAL PATRIMONIO NETO		164640,6	100,00%
(IR año corriente)							
Cuentas/ Documentos por cobrar	9847		5,68%				
<i>Realizable</i>							
Inventario Prod.Terminados	104431		60,24%				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	118702	68,47%					
Activo Fijo							
Terrenos	397,99		0,23%				
Inmuebles	69613,8		40,16%				
Equipos y Muebles	1131,77		0,65%				
(-)Depreciación Acumulada activos Fijos	16483,8		9,51%				
TOTAL ACTIVO FIJO	54659,8	31,53%					
TOTAL ACTIVO	173362	100,00%		TOTAL PASIVO			
				PATRIMONIO		173361,8	

Fuente: Contabilidad Empresa
Elaboración Propia

5.5.2.1.-Interpretación

El Activo Corriente conforma la mayor parte de la empresa (68,47%) en relación con el Activo total de la empresa. (Gráfico 5.6)

El inventario, que está dentro del activo corriente ocupa la mayor proporción (60,24%). (Gráfico 5.7)

La empresa posee un inventario acumulado por años, la rotación de inventario es baja y el costo de almacenamiento y mantenimiento es alto. La empresa adquiere mercadería para poseerlo a largo plazo y eso permite que la cuenta caja bancos obtenga ingresos en proporciones bajas.

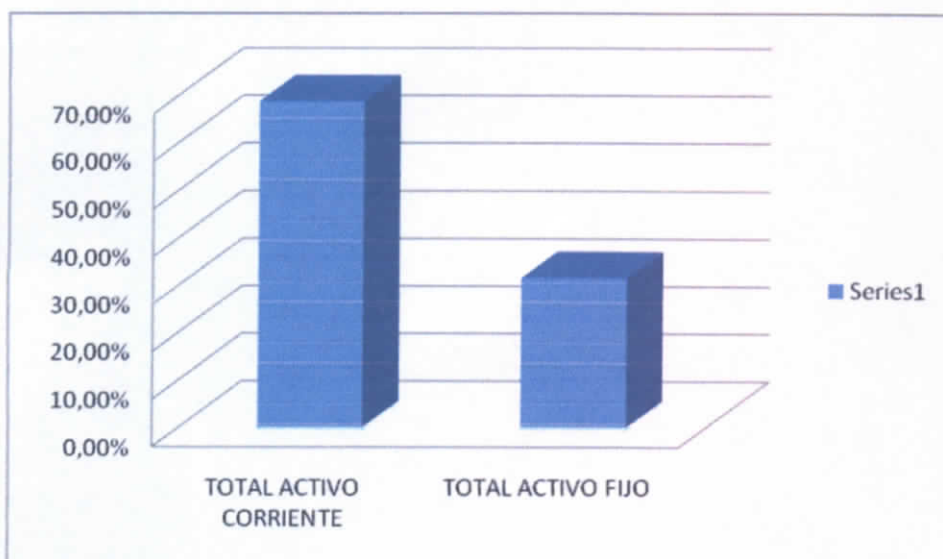


Gráfico 5.6
Activo
Elaboración Propia

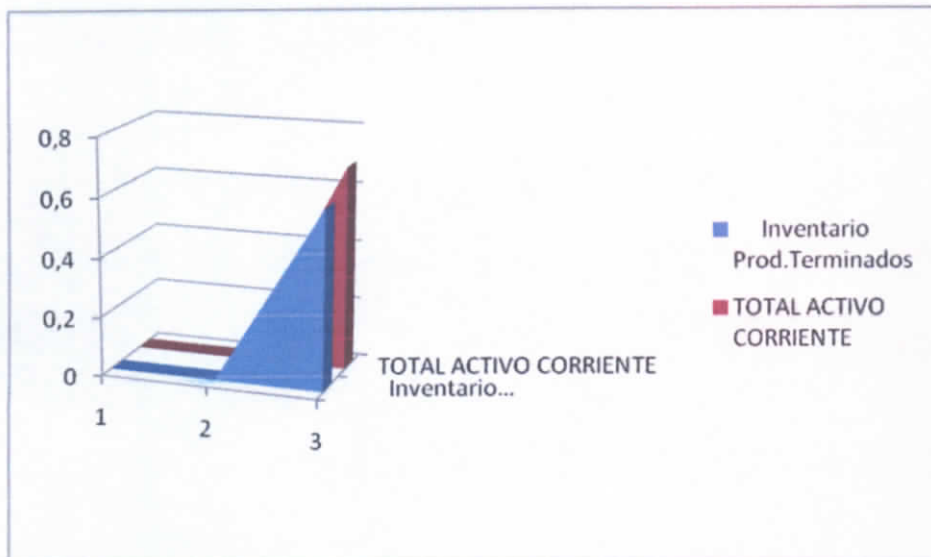


Gráfico 5.7
Activo – Inventario
Elaboración Propia

Los inmuebles que están inmersos en el activo corriente corresponden al 40,16%, siendo una parte muy importante dentro del activo. La empresa es netamente comercial, por tanto se establece que es un mal gasto el inmueble, pues la empresa no necesita de mucho espacio para operar y la rentabilidad del inmueble no es muy alta, no existen mayores ingresos en la cuenta caja bancos.

El inventario acumulado, es una clara muestra de un mercado totalmente saturado, pues la mercadería no realiza ningún movimiento, y es un claro ejemplo de que la empresa está situada en un mercado de competencia perfecta.

Los proveedores que corresponden al 5,03%, se encuentra por encima de la cuenta caja bancos que corresponden al 0,61%. No existe suficiente liquidez en la empresa para el pago de proveedores y si en algún momento los proveedores deciden cobrar a la empresa, esta tendría que recurrir a un préstamo bancario incurriendo además en gastos financieros adicionales.

5.5.3.-Análisis Estado de Resultados

NAGANO IMPORTACION					
ESTADO DE RESULTADOS					
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009				%	%
Ingresos					
Ventas Netas locales 12%		39774		91,12	
Total Ingresos		39774			
Costos y Gastos					
Inventario Inicial		90163,8			
Compras locales		33451,2			
(-) Inventario Final		104431			43,95
Sueldos Y Salarios		5800			13,29
Aportes al Seguro Social		1051,73			2,41
Arrendamiento de Inmuebles		1096			2,51
Promoción y Publicidad		857,54			1,96
Seguros y Reaseguros		407,79			0,93
Suministro Materiales		606,66			1,39
Impuestos, Contribuciones		552,12			1,26
Depreciación Activos Fijos		6093,32			13,96
Otros gastos		8000			18,33
TOTAL COSTOS Y GASTOS		43648,9			
Pérdida del Ejercicio		-3874,8		8,88	
				100%	

Fuente: Contabilidad Empresa
Elaboración Propia

La empresa obtuvo un período no muy favorable, pues incurre en un déficit del 8,88% para llegar a un punto de equilibrio financiero; la relación de los ingresos y gastos nos indica que por cada dólar que ingresa a la empresa, se tiene un gasto de USD 1,09. El total de costos y gastos supera en un 4% al de los ingresos, lo cual nos indica que la empresa está trabajando a pérdida, pues no supera el punto de equilibrio y los ingresos no cubren el mínimo establecido para una situación financiera estable. (Gráfico 5.8)

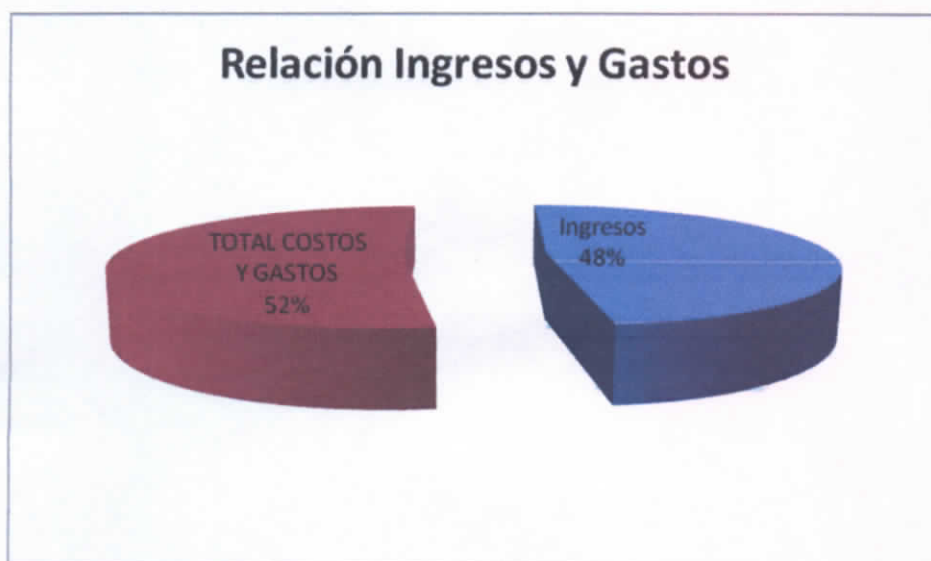


Gráfico 5.8
Ingresos - Gastos
Elaboración Propia

Dentro de la composición de los gastos se encuentra el inventario con mayor proporción, pues la estructura se encuentra establecida para una empresa comercial.

Los sueldos y salarios ocupan un buen porcentaje dentro de la composición del gasto, pues es una parte fundamental en la empresa la contratación de empleados para su desenvolvimiento y su relación directa con el Seguro Social al hablar de aportes al mismo. La depreciación de los activos fijos ocupa un alto porcentaje dentro de los gastos pues la pérdida de valor de los activos fijos a través del tiempo debe ser compensada por la generación de dinero por parte de esta y en realidad sucede lo contrario. (Gráfico 5.9)

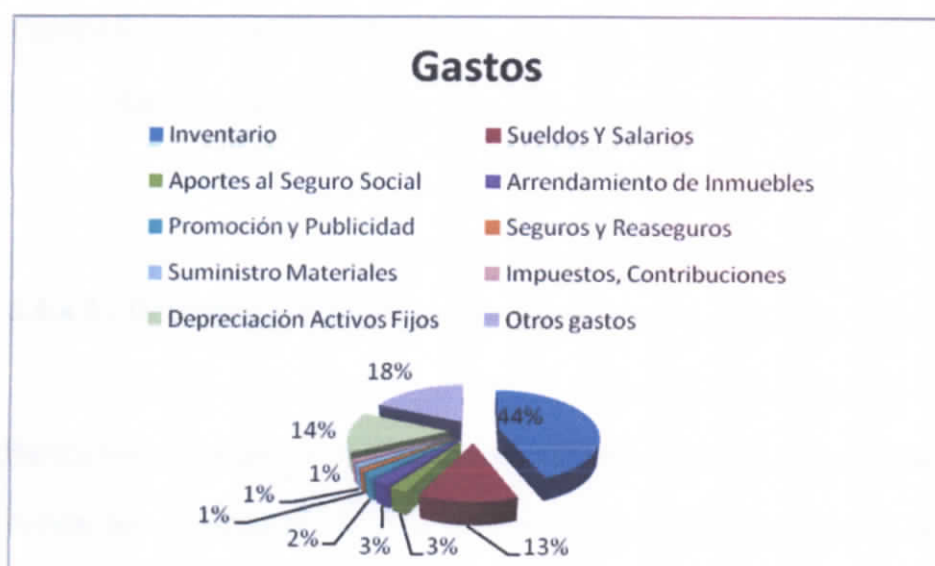


Gráfico 5.9
Gastos
Elaboración Propia

Datos Tasa Pasiva 5,44% Junio 2010

EMBI 825 Puntos Junio 2010

Tasa de Oportunidad= Tasa Pasiva + EMBI + (Tasa Pasiva * EMBI)

Tasa de oportunidad= 13,69%

5.5.4.3.- Costo ponderado de capital

CPK= (Capital propio/Activo Total de la empresa) * Tasa de Oportunidad

CPK= 13%

5.5.4.4.- Transformación CPKT% a CPKT USD

CPKT USD= Patrimonio neto * CPKT %

CPKT USD= 21405,44

5.5.4.5.- Regla de decisión

UAI > CPKT = Agrega Valor

UAI < CPKT = Destruye Valor

-3874,82 < 21405,44 Destruye Valor

5.5.4.6.- Determinar el nuevo precio de la acción

X USD= Valor agregado/No acciones

No acciones= 17336

X USD= -0,22

Precio acción= 10 USD

Nuevo precio acción= 9,78

5.5.5.-Valor Actual Neto

La empresa, en este momento se encuentra analizando la importación de nueva mercadería cuyo costo es de USD 80000, aspira con esto incrementar las ventas a un 8% en los próximos 5 años y la tasa de interés vigente Noviembre 2009 es de 10,21%. ¿Debe o no realizar la importación?

Datos Inversión inicial 80000

Tasa Interés 10,21%

Crecimiento 8%

Tabla 5.6.- Inflación

INFLACION ANUAL	
2005	3,63%
2006	3,21%
2007	2,22%
2009	3,50%
2010	2,80%
2011	2,66%
2012	2,52%
2013	2,38%
2014	2,24%

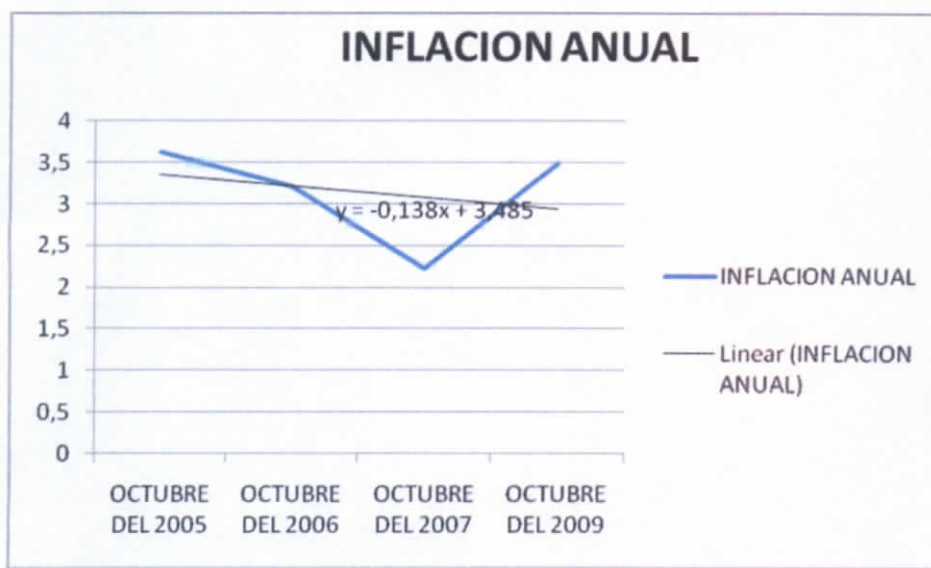


Gráfico 5.10
Proyección inflación
Elaboración Propia

Tabla 5.7 Flujo de Fondos

Flujo de Fondos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	42955,96	46392,44	50103,84	54112,14	58441,11
Gastos	25148,96	25817,17	26503,13	27170,75	27817,68
Flujo Neto de fondos	17807	20575,27	23600,7	26941,4	30623,43

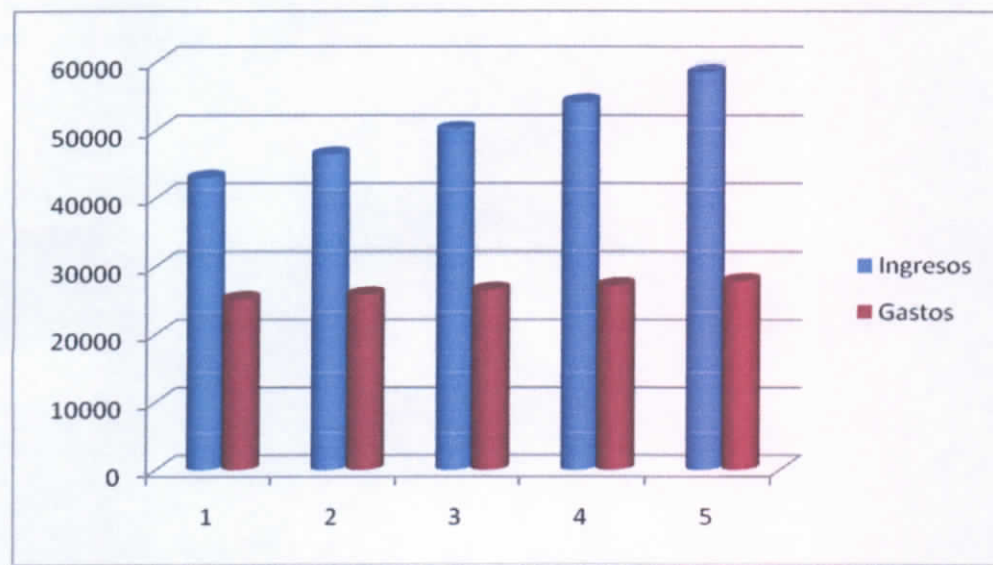


Gráfico
5.11
Flujo de
Efectivo
Elaboración Propia

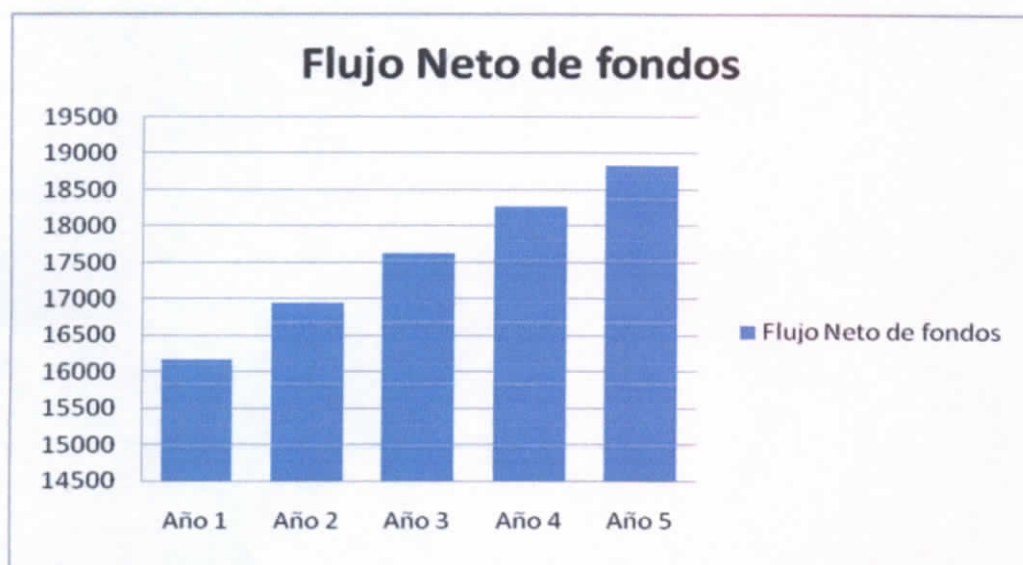


Gráfico 5.12
Flujo Neto de
fondos
Elaboración Propia

Tabla 5.8 Flujo Neto de Fondos

AÑO	1	2	3	4	5
FNF VAN=	16157,34	16939,62	17630,39	18261,49	18834,27
VAN=	7823,104				

La inversión es factible, pues obtendrá una rentabilidad de USD 7823,104. Es decir a través de flujos futuros, descontando ingresos y gastos durante cinco períodos, la empresa podrá obtener rentabilidad. Considerando que 0 es el valor mínimo de la inversión para no perder ni ganar, la empresa supera este valor, lo cual lo hace factible.

5.5.6.-Indicadores Financieros

Tabla 5.9.- Liquidez Corriente

Liquidez Corriente = Activo corriente/ Pasivo corriente	
Liquidez Corriente =	118702/8721,12
Liquidez Corriente =	13,61

Tabla 5.10.-Activo y Pasivo Corriente

Activo Corriente	Pasivo Corriente
118702	8721,12

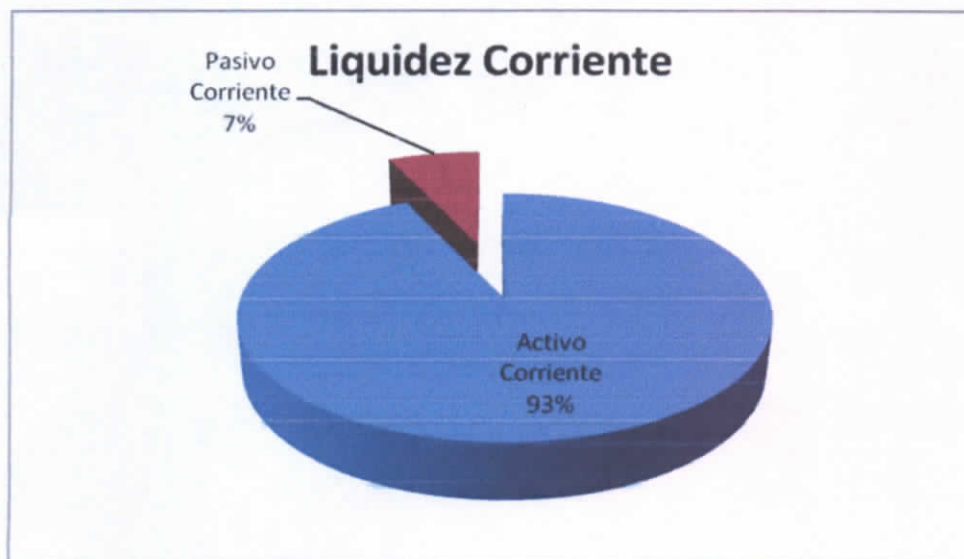


Gráfico 5.13
Liquidez Corriente
Elaboración Propia

La empresa cuenta con suficientes recursos para salvaguardar sus deudas, pues por cada dólar de deuda tiene trece veces para pagarlo, el amplio inventario con el que cuenta permite a la empresa la liquidez, pero este tendrá que vender su mercadería para poder cubrirlo.

Pero este resultado no refleja directamente la liquidez inmediata, es decir los activos corrientes no son líquidos inmediatos; ya que ante la posibilidad de dificultades financieras de la empresa, la empresa no puede afrontarlo al instante, necesitará de un tiempo estimado para poder vender su mercadería, necesita continuar operando con ciertos activos circulantes (compra – venta de mercadería), y salir de los apuros económicos si se encontrara, como por ejemplo la cancelación de un préstamo

Este indicador de liquidez es efectivo de acuerdo al plazo del activo corriente, es decir de acuerdo al tiempo transcurrido de ventas (frecuencia de ingresos) para afrontar los diversos compromisos (plazo de proveedores hacia la empresa). Los plazos de los componentes del activo corriente permiten comprender la liquidez que puede atribuirse a esos recursos, mientras más extenso sea el plazo menos líquido es el recurso, es decir mientras más tiempo tome realizar la venta de la mercadería menos líquido es la empresa. Los bienes de cambio (repuestos) deben primero consumirse y venderse (plazo de consumo) y recién será dinero para afrontar los pasivos corrientes. (Liquidez inmediata)



Gráfico 5.14
Liquidez Corriente
Elaboración Propia

Tabla 5.11.- Prueba Ácida

Prueba ácida= Bancos / Pasivo corriente	
Prueba ácida=	0,12151

Tabla 5.12.- Datos Banco y Pasivo corriente

Bancos	Pasivo corriente
1059,7	8721,12

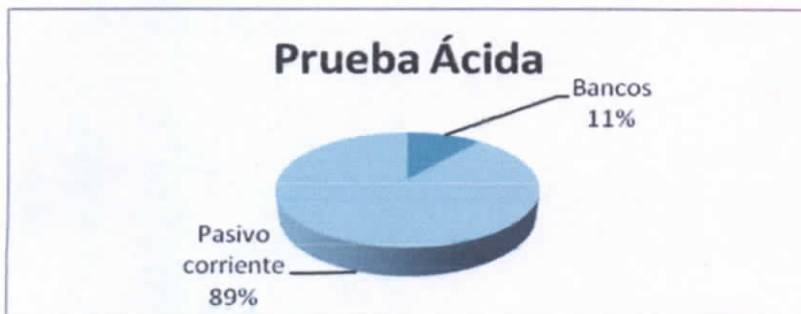


Gráfico 5.15
Prueba Ácida
Elaboración Propia

La empresa por cada dólar de deuda apenas y dispone de 0,12 ctvs; todo el efectivo de la empresa se encuentra invertido en sus productos, y la rentabilidad de cada uno de ellos permite cubrir las deudas que adquiere la empresa.

La disponibilidad de dinero en la empresa en baja, su capacidad de pago apenas y cubre el 12% de sus obligaciones, no dispone de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. Por lo tanto, no debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo.

La empresa excluye el inventario dentro de este análisis porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deuda, su inventario no es de fácil realización, no pueden garantizar una oportuna venta, por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus deudas si están "garantizadas" con inventarios.

El resultado ideal sería la relación 1:1, un dólar que se debe y un dólar que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo.

En contradicción con la liquidez corriente, implica entonces que una alta liquidez es sinónimo a la vez de recursos inmovilizados, no rentabilizados, puesto que la liquidez no es otra cosa que tener dinero guardado para pagar unos pasivos,

dinero que no se podrá invertir en activos productivos, por esperar un supuesto (que los acreedores cobren) que tal vez nunca suceda.

Puede ser mucho más rentable tener poca liquidez, pero en cambio invertir los recursos en activos productivos que generen la suficiente rentabilidad que permitan un mayor dinamismo en la empresa, lo que al final de cuentas es lo que fortalece las finanzas de la empresa. La alternativa no es tener plata debajo del colchón para cubrir eventualidades, la alternativa es invertir los recursos de la empresa en activos que generen la mayor rentabilidad posible. Pero la rentabilidad dentro de la empresa es a largo plazo.

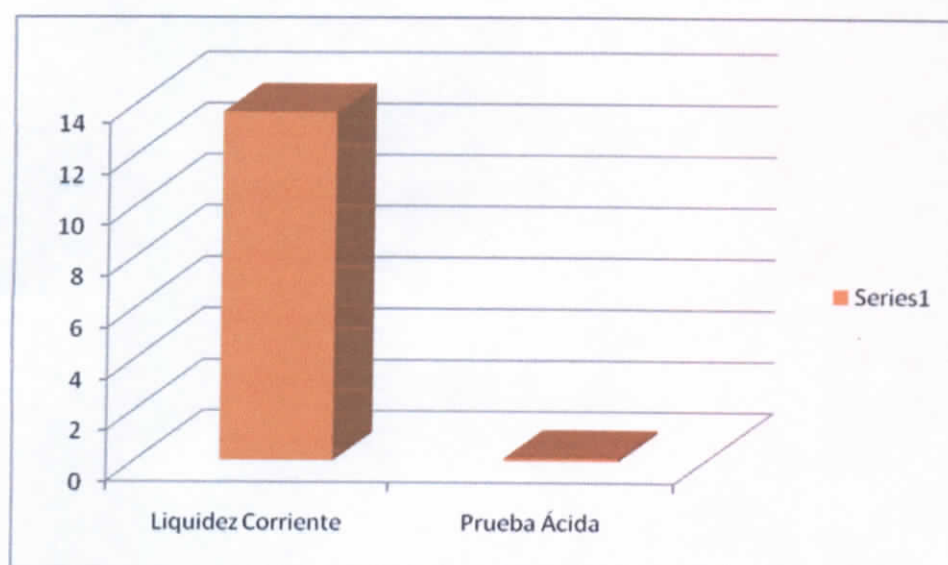


Gráfico 5.16
Liquidez - Prueba Ácida
Elaboración Propia

Tabla 5.13.- Capital de Trabajo

Capital de Trabajo= Activo corriente - Pasivo corriente	
Capital de Trabajo=	109980,9

Tabla 5.14.- Datos Pasivo Total y Patrimonio

Pasivo Total	Patrimonio
8721,12	164640,6

El capital de trabajo es la inversión en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios), es decir el capital de trabajo de la empresa es de USD 118702,00. Los activos superan a los pasivos, por tanto su capital neto de trabajo es de USD 109980,9.

La administración del capital de trabajo es importante, ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales y en el caso de esta empresa representan aún más, el 68,47% de los Activos Totales.

Este nivel alto del capital de trabajo propicia que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión evitando niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

Su nivel de capital de trabajo alto indica que su liquidez es suficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. El activo circulante es lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

1.5.3.3. Capital de trabajo

Las ventas a los clientes es la fuente principal del capital de trabajo y los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación es el uso del capital de trabajo.

El gasto por depreciación en los edificios reduce el valor en libros de los activos de planta y reduce también la utilidad pero no tiene impacto en el capital de trabajo.

Tabla 5.15.- Apalancamiento Financiero

Apalancamiento Financiero=Pasivo corriente/Activo corriente	
Apalancamiento Financiero=	0,073471

Tabla 5.16.- Datos Activo y Pasivo Corriente

Activo Corriente	Pasivo Corriente
118702	8721,12

La empresa por cada dólar en el activo corriente tiene una deuda de 0,07 ctvs.

El nivel de utilización de los capitales ajenos (Proveedores) para la financiación de la empresa es bajo, la empresa mantiene un nivel bajo de deudas y el pago de deudas es eficiente, la rentabilidad de los activos en los que la empresa

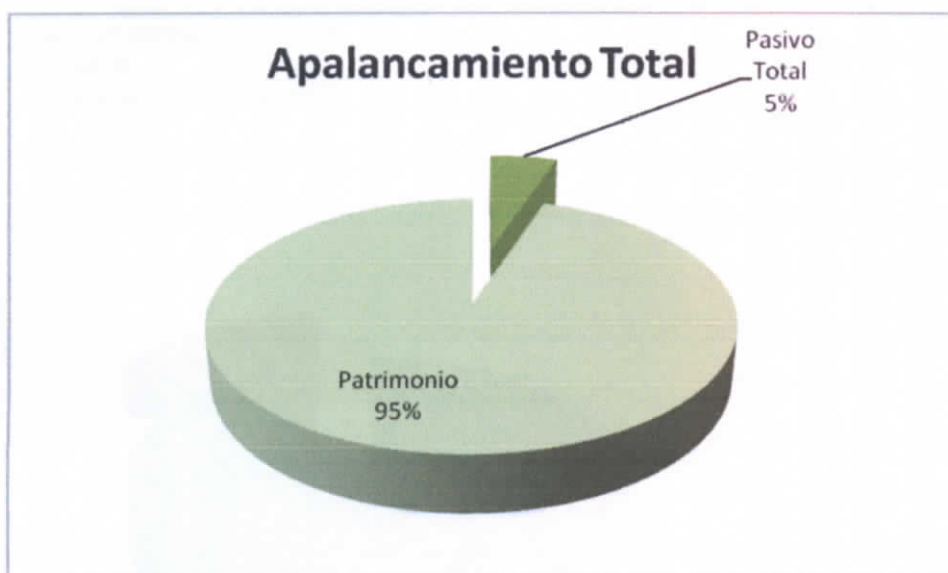


Gráfico 5.17
Apalancamiento Total
Elaboración Propia

La empresa por cada dólar en el patrimonio tiene deudas de 0,05 ctvs. A mayor porcentaje mayor es el nivel de dependencia de deudas con respecto al patrimonio, y por tanto mayor será el nivel del riesgo, y por lo contrario la empresa tiene un menor nivel de dependencia y su riesgo es bajo.

5.5.7.-Razones De Actividad

Tabla 6.18.- Rotación De Inventarios

$(\text{Coste mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios}) = N \text{ veces.}$

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. La empresa tiene un rubro muy alto dentro del inventario por lo que el capital de trabajo es alto.

Estos recursos inmovilizados de la empresa incurren en un costo adicional para la empresa (Capacidad ociosa); y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. No es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más.

La rotación de inventarios será más adecuada entre mas se aleje de 1. Una rotación de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. Lo ideal sería lograr lo que se conoce como inventarios cero, donde en bodega sólo se tenga lo necesario para cubrir los pedidos de los clientes y de esa forma no tener recursos ociosos representados en inventarios que no rotan o que lo hacen muy lentamente es decir una Producción justo a tiempo.

Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles, es una de las falencias de la empresa al no contar con este tipo de políticas.

Tabla 5.19.- Margen Bruto De Utilidad

Margen Bruto de Utilidad=Utilidad Bruta/Patrimonio	
Margen Bruto de Utilidad	-0,02354

La empresa pierde por cada dólar de patrimonio 0,02 ctvs. Al establecer la medición de la rentabilidad acerca de los fondos aportados por un inversionista, por cada dólar que se invierte en la empresa se pierde 0,02 ctvs. Es decir, la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario, es nula pues solo genera pérdidas.

5.5.8.-Punto De Equilibrio

5.5.8.1.- Dólares

P.E. \$=	Costos Fijos	
	1-	Costos Variables
		Ventas Totales

Tabla 5.20.- Costos

COSTOS FIJOS	46396,25
COSTOS VARIABLES	11520,11
COSTO TOTAL	57916,36
VENTAS	39774,04

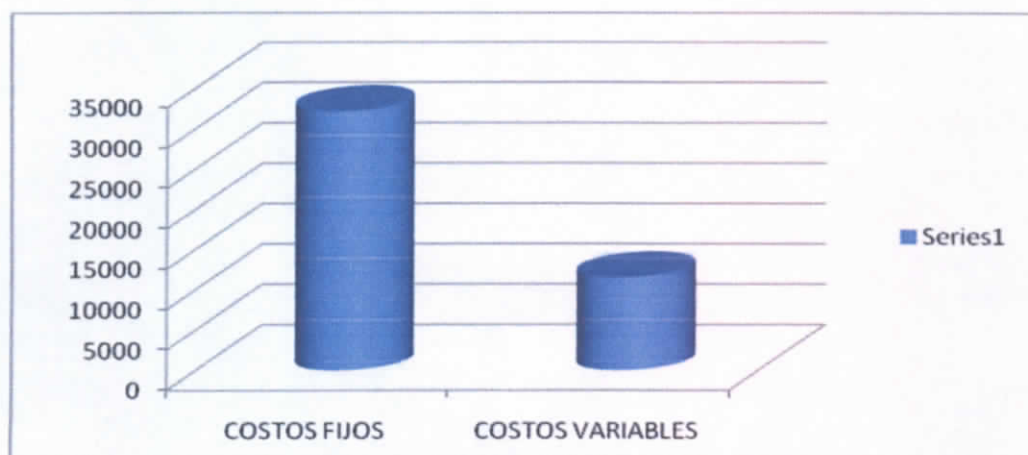


Gráfico 5.19
Costos
Elaboración Propia

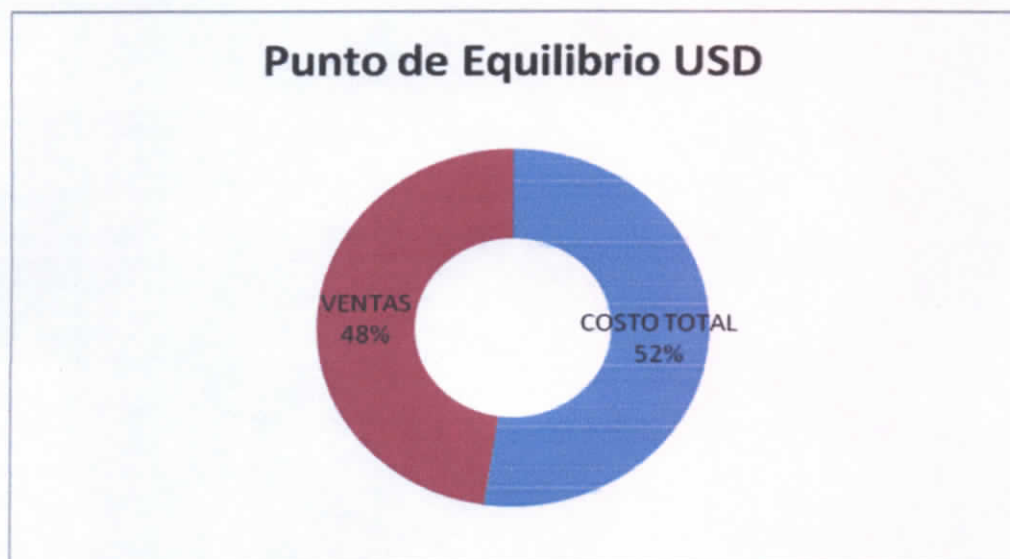


Gráfico 5.20
Punto de Equilibrio
Elaboración Propia

P.E = USD 32128,5

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

5.5.8.2.- Porcentaje

P.E. %=	Costos Fijos	X 100
	Ventas Totales - Costos Variables	

P.E. %=	113,71%
---------	---------

Indica que de las ventas totales, el 113,71% es empleado para el pago de los costos fijos y variables, es decir existe un 13,71% de pérdida de la empresa.

5.5.9.- Aplicaciones Generales

La empresa debería realizar un análisis minucioso de los repuestos que se expenden, determinando con exactitud los de mayor venta y así, reducirá drásticamente su inventario acumulado por años, y evitará incrementar el valor del inventario con mercadería que no sale de la empresa.

También incrementará la eficiencia del inventario con productos de alta demanda, adicionalmente esta aplicación reducirá el valor de proveedores,

generando una alta liquidez y la adquisición de productos altamente demandados, reduciendo el valor del inventario, la empresa logrará estabilizarse y llegar a un punto de equilibrio adecuado, es decir reduciendo costos innecesarios al no adquirir mercadería no demandada, reduciendo el costo de mantener inventario no requerido y aumentando la liquidez.

La utilidad de la empresa es baja, como consecuencia el precio por acción irá cayendo, deberá crear nuevas estrategias que incrementen la rentabilidad y permitan un nuevo precio por acción.

El flujo de fondos es estable porque permite una factibilidad de inversión en el valor actual neto, pero esta mercadería por invertir debe ser analizada para determinar su demanda en el mercado y no permitir la acumulación de inventario.

5.5.10.- Estrategias para mejorar el EVA

La empresa tiene un valor mínimo para evitar la pérdida de valor de sus acciones, este valor es muy alto (USD 21405,44), por tanto debería aplicar lo siguiente:

✓ Vender su activo fijo (Inmueble)

Obteniendo:

1.- Capital Propio = 111510,64

2.- Tasa Oportunidad

Propio= Tasa de Oportunidad

Tasa de Oportunidad= Tasa Pasiva + EMBI + (Tasa Pasiva * EMBI)

Datos Tasa Pasiva 5,16% Febrero 2010

EMBI 782 Puntos Febrero 2010

Tasa de Oportunidad= Tasa Pasiva + EMBI + (Tasa Pasiva * EMBI)

Tasa de oportunidad= 12,98%

3.- Costo Ponderado de Capital = $(111510,64/103747,9)*0,1298404$
= 13,96%

4.- Transformación CPKT % a CPKT USD

CPKT USD= Patrimonio neto * CPKT %

CPKT USD= $111510,64 * 0,13,96$

CPKT USD= 15566,89

5.- Regla de decisión

La empresa genera una utilidad de USD 3314.46, eliminado dos rubros principales:

- ✓ Gasto arriendo Inmuebles
- ✓ Depreciación inmuebles

Si sustituyendo los ingresos del inmueble por ciertas estrategias de ventas, permitan compensar el ingreso faltante; pero aun así la empresa no logra superar al valor del costo ponderado de capital por tanto debería reducir sus compras, a una manera más efectiva que permita satisfacer al cliente y poseer un inventario bajo, es decir:

Reducción de compras de USD 33451.2 a USD 20000, equivalente al 40,2 % para lograr un incremento en la utilidad (USD 16765,61)

$U_{II} > CPKT = \text{Agrega Valor}$

$U_{II} < CPKT = \text{Destruye Valor}$

16765,61 USD > 15566,89 USD Agrega Valor

6.- Determinar el nuevo precio de la acción

Precio acción anterior= 9,78

X USD= Valor agregado/No acciones

No acciones= 17336

X USD= 1198,72

Precio acción= 10 USD

Nuevo precio acción= 9,85 USD

Con estas medidas adoptadas, la empresa logrará un incremento en el precio de la acción en un 0,72%.

5.5.11.- El Activo

Mediante la venta del activos innecesarios, como en este caso sería la venta del inmueble, el total del activo del período 2008 que asciende a USD 173361,8, se reduciría a USD 120231,8, generando una disminución del 30,65% del total de activos. (Gráfico 6.21)

Total Activo 2008	173361,8
Total Activo Propuesto	120231,8

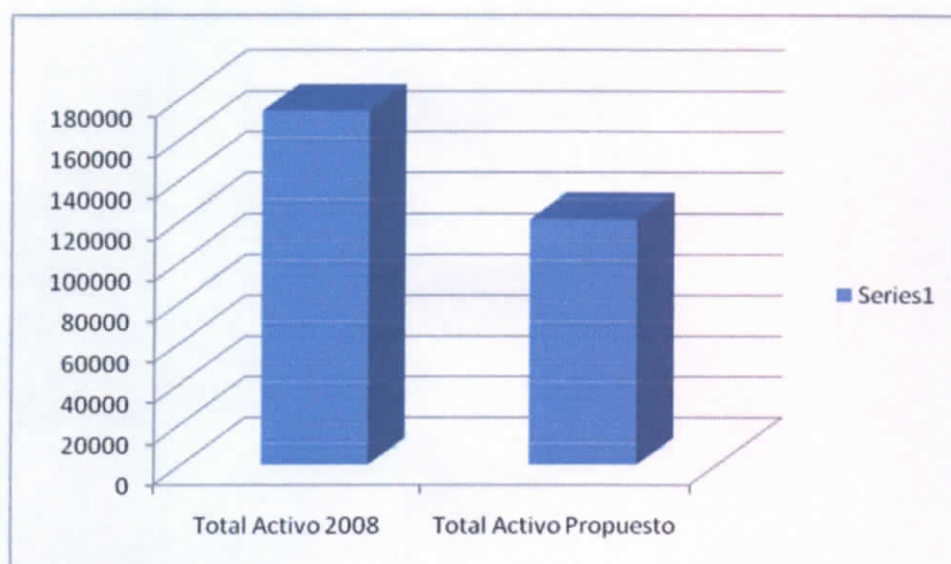


Gráfico 5.21
Activo Real - propuesto
Elaboración Propia

5.5.12.- EMBI

Las condiciones del país también mejoran para establecer el nuevo precio de la acción, de un valor de 825 puntos a noviembre del 2009, bajo a 782 puntos, a enero del 2010, causando un decremento del 5,15% (Gráfico 7.17)

Tabla 5.21.- Riesgo País

Riesgo país		Tasa Pasiva
nov-09	825	5,44%
ene-10	782	5,16%

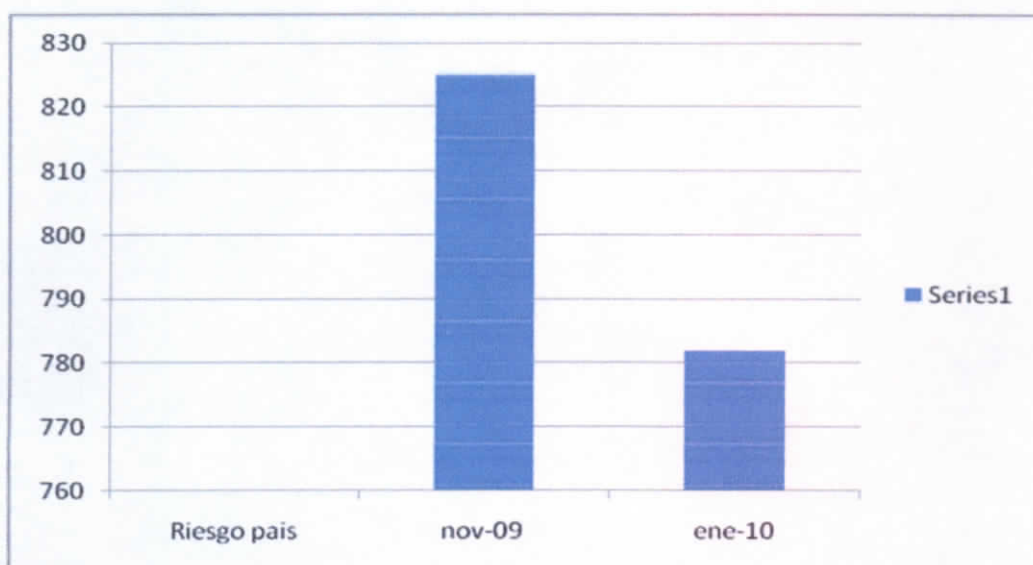


Gráfico 5.22
EMBI
Elaboración Propia

La tasa pasiva que en noviembre del 2009 se situó en un 5.44% bajó al 5.16%, generando una caída del 5.21%, mejorando la situación de la empresa. (Gráfico 7.18)

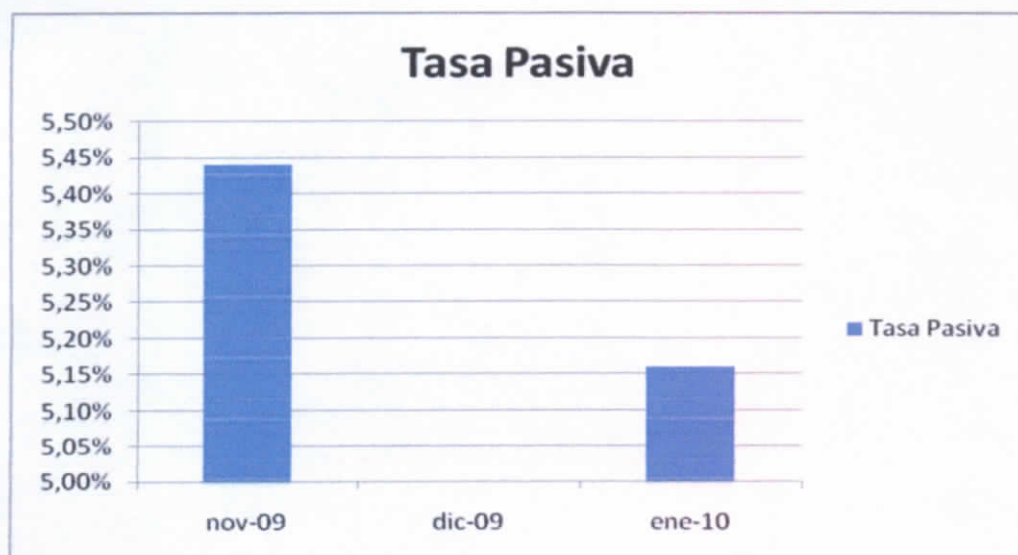


Gráfico 5.23
Tasa pasiva
Elaboración Propia

El costo ponderado de capital realizado en el análisis, se estableció en USD 21405,4, un objetivo muy grande para una empresa que posee un inventario acumulado grande. Con la venta de los activos fijos y la eliminación de la depreciación del mismo la empresa puede reducir su costo ponderado de capital a USD 15566.89, es decir una disminución de 27.7%. (Gráfico 5.24)

Tabla 5.22.- Costo Ponderado

CPKT USD 2008	21405,4
CPKT ESPERADO USD	15566,89

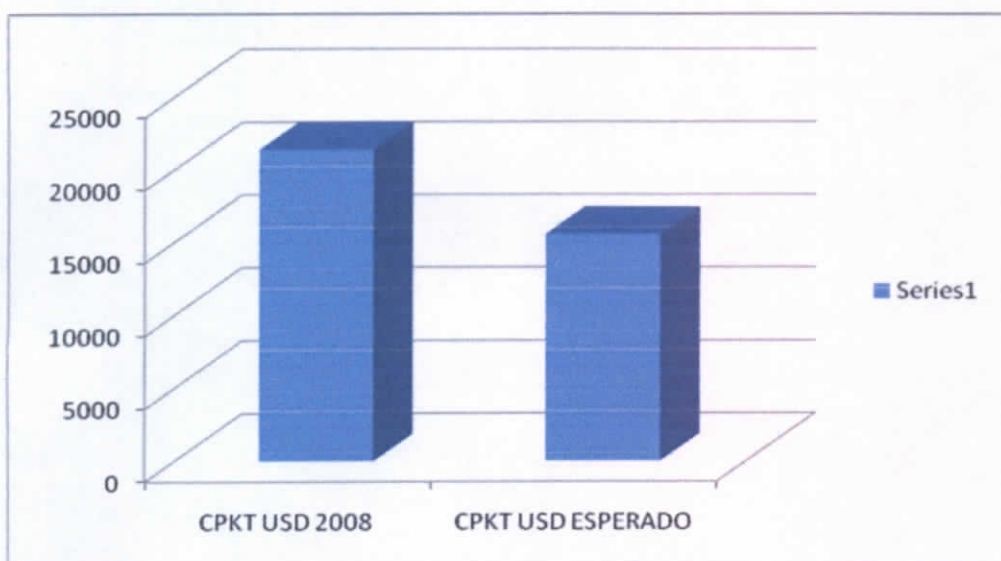


Gráfico 5.24
Costo Ponderado de Capital
Elaboración Propia

5.5.13.- Administración de la propuesta

Estará a cargo del gerente porque dentro de sus funciones es controlar y administrar la propuesta para que sea efectiva. A través de esta planeación, el encargado deberá ejecutar todas las acciones planteadas que permitan alcanzar las metas establecidas, para que en un tiempo determinado las acciones arrojen resultados favorables, es decir a través de una evaluación haber alcanzado los objetivos.

La supervisión diaria del proceso, será indispensable para alcanzar lo propuesto, se necesitará constancia en el propósito por parte del Gerente. Las fases que este debería realizar de la siguiente manera.

Por otro lado, el contador deberá generar los nuevos Estados Financieros con las medidas ejecutadas, los nuevos indicadores financieros bajo la supervisión del Gerente, que permitan demostrar la eficacia de la gestión.

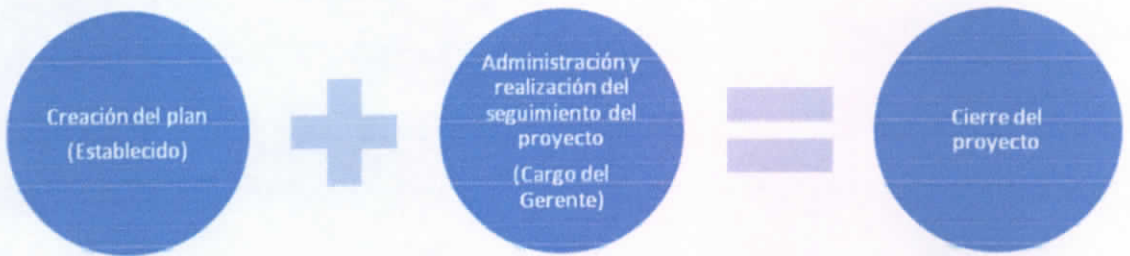


Gráfico 5.25
Administración de la
propuesta
Elaboración Propia

Dentro de la administración de la propuesta el gerente deberá realizar:

Lista de tareas.- Pasos necesarios para lograr los objetivos del proyecto, comenzando por grandes bloques de trabajo seguido de una división de cada bloque de tareas con resultados individuales.

Programa de tareas.- El orden en el que se ejecutará cada una de las tareas establecidas.

Ejecutar tareas.- El llevar al cabo todo lo planeado en la programación, a fin de poder alcanzar los objetivos propuestos.

5.5.14.- Monitoreo de la Propuesta

Tareas	Duración	Responsable	Objetivo	Resultado
Análisis de Inventario	30 días	Contador / Gerente	Establecer productos claves para el negocio	Inventario óptimo
Demanda de repuestos				
Oferta de repuestos				
Punto de Control	Inventario bajo y Ventas altas			
Compra de productos estratégicos	360 días	Gerente / Contador	Reducir el valor de proveedores	Liquidez para compra de nuevos productos
Repuestos alta rotación				
Liquidez disponible				
Punto de Control	Mayor valor en caja, rotación de inventario efectivo			
Venta de inmueble	360 días	Gerente	Aumentar precio de la acción	Precio de acción incrementado
Reducción valor activo				
Punto de Control	Elaboración nuevo EVA			

5.6.- Control Presupuestario

Tabla 5.23.- Control presupuestario

CONTROL PRESUPUESTARIO	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
VENTA BRUTA	55530,08	51700,91	39774,04	51226,5	49643	48059,5	$y = -2583,5x + 57810$	
COSTO Y GASTOS	52589,52	50367,64	43648,86	39927,8	35457,5	30987,2	$y = -4470,3x + 57809$	
RESULTADO BRUTO	2940,56	1333,27	-3874,82	11298,7	14185,5	17072,3		
COSTO FIJO	24175,8	23904,29	23607,62	23327,64	23043,55	22759,46	$y = -284,09x + 24464$	
COSTO VARIABLE	30413,72	26463,35	20041,24	15267,2	10081	4894,8	$y = -5186,2x + 36012$	
PE	53450,58	48969,61	47584,25	33231,83	28915,4	25340,34		

5.6.1.-Líneas de tendencia

Gráfico 5.26: Proyección Costos y gastos

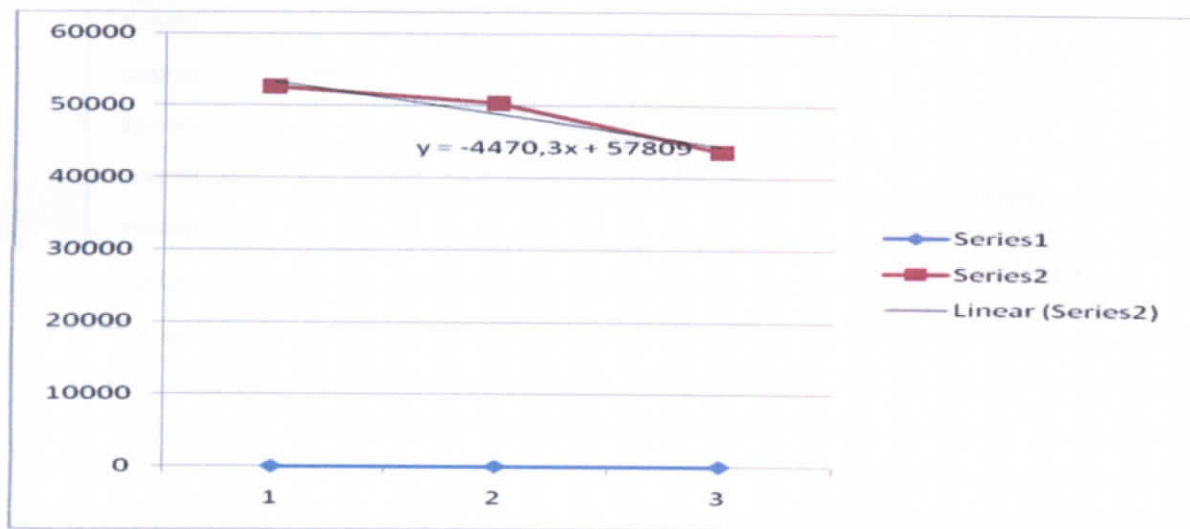
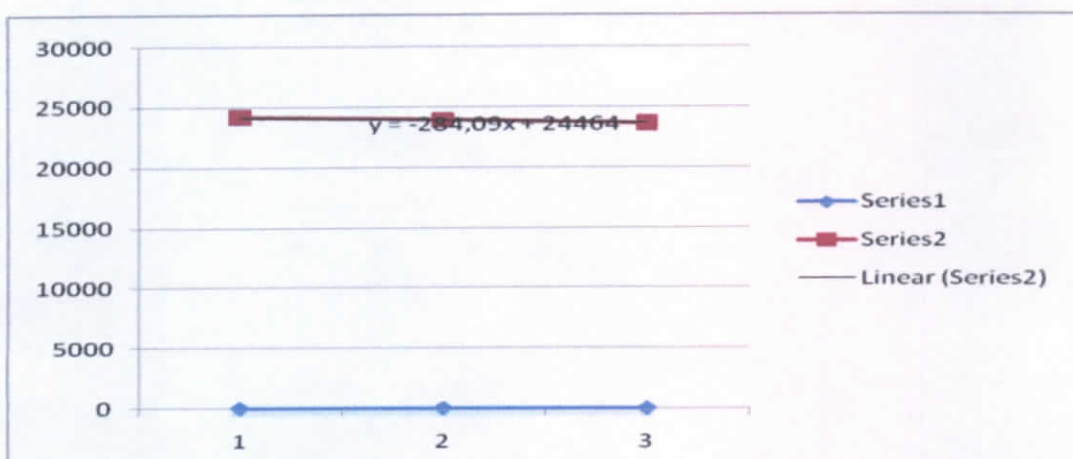


Gráfico 5.29.- Proyección Costo Fijo



De acuerdo a los datos proyectados en base a líneas de tendencia, se observa un crecimiento anual de ventas del año 2009 -2010 de 22,35%, 2010-2011 una reducción mínima de 3,09%, y del año 2011-2012 otra reducción del 3,18%, dando como resultado un crecimiento promedio del 5,36%.

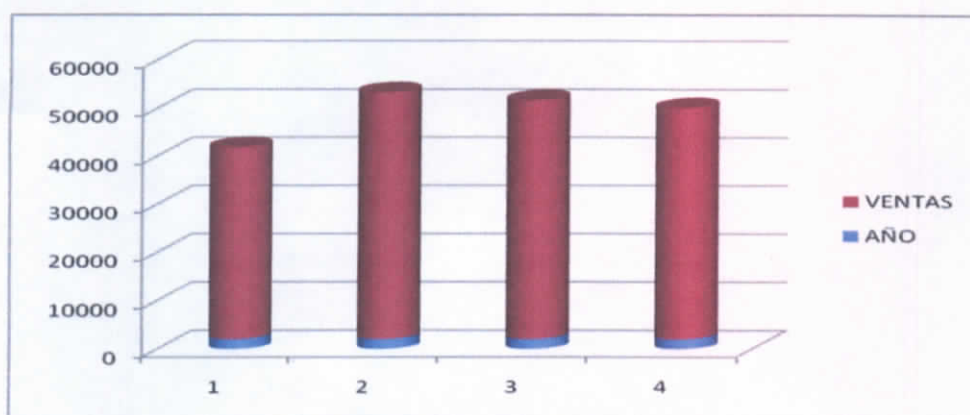


Gráfico 5.30
Proyección de ventas
Elaboración Propia

El control de costos y gastos es otro punto importante, se observa una reducción anual de costos del año 2009 -2010 de 9,31%, 2010-2011 un 11,2%, y del año 2011-2012 el 12,61%, dando como resultado una reducción promedio del 11,04%.

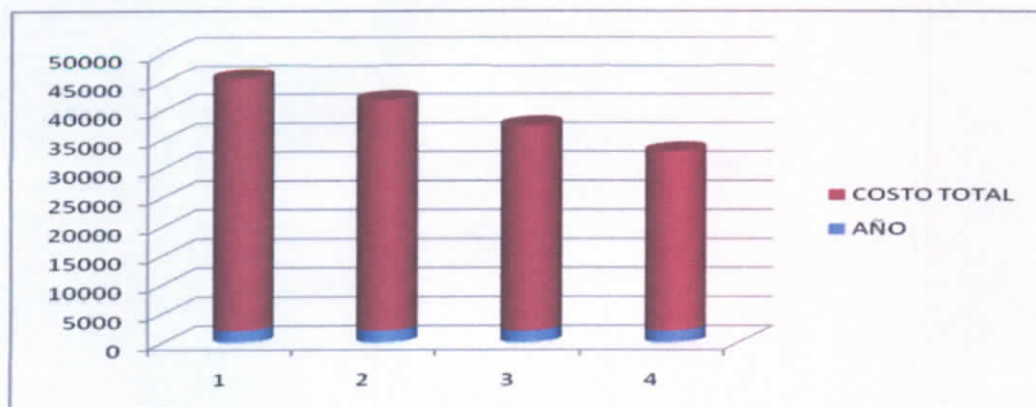


Gráfico 5.31
Proyección Costo Total
Elaboración Propia

El resultado bruto al optimizar los costos nos proporciona un resultado en el año 2009 -2010 una recuperación del 134,29%, con ligeras reducciones en los períodos 2010-2011 con 25,56%, y del año 2011-2012 el 20,35%.

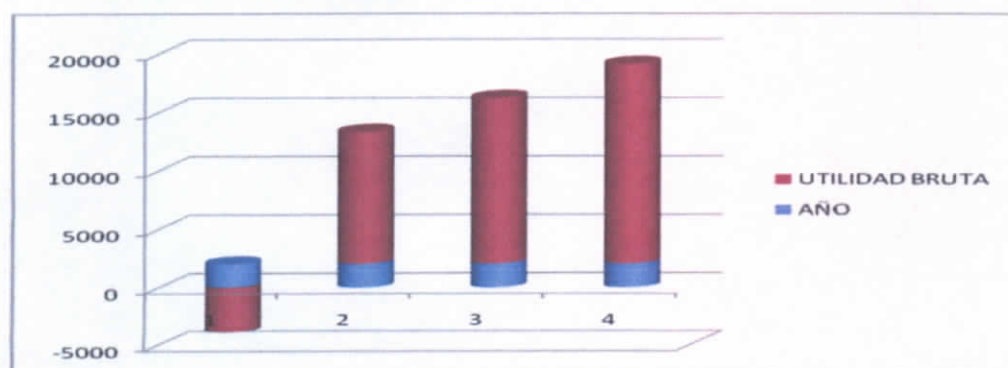


Gráfico 5.32
Proyección Utilidad Bruta
Elaboración Propia

La reducción de costos fijos, es mínima pero ayuda a la empresa con resultados del año 2009 -2010, una reducción del 1,2%, en los periodos 2010-2011 el 1,22% y del año 2011-2012 el 1,23%. Como resultado un promedio de reducción del 1,22% en los tres años.

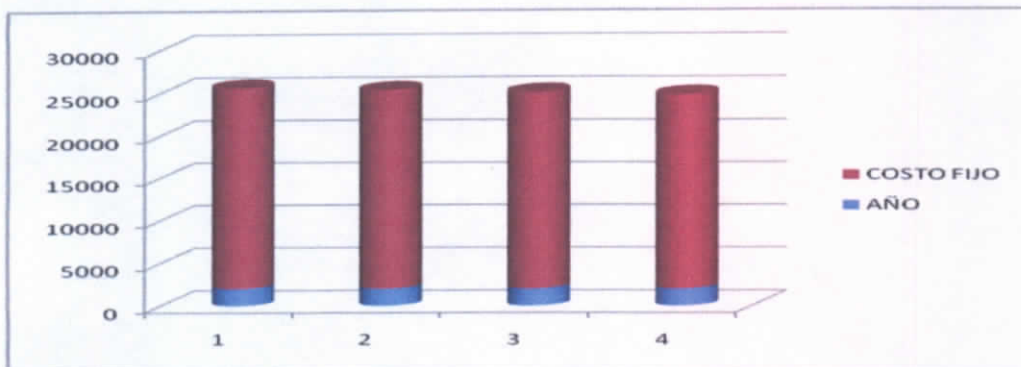


Gráfico 5.33
Proyección Costo Fijo
Elaboración Propia

El punto clave para la empresa, será reducir sus costos, deberá alcanzar una reducción del año 2009 -2010, el 31,26%, en los periodos 2010-2011 el 33,97% y del año 2011-2012 el 51,4%%. Como resultado un promedio de reducción del 33,97% en los tres años.

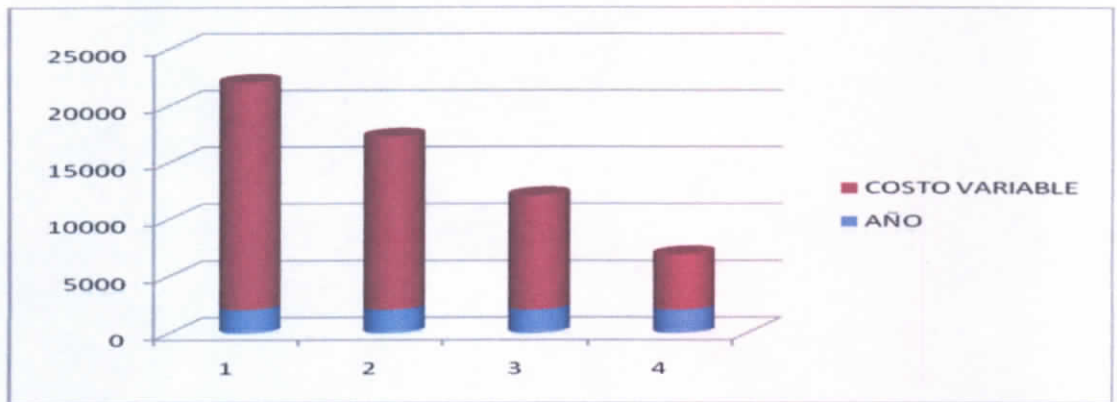


Gráfico 5.34
Proyección Costo Variable
Elaboración Propia

5.7.- Plan De Seguimiento Diario

A través de este modelo, la empresa podrá mejorar su gestión administrativa, determinando el número de visitas de clientes actuales o potenciales, y realizando análisis de su efectividad.

El siguiente paso es determinar si la visita incluye el paso de preventa es decir si la empresa realizó una proforma para el cliente y si volverá al establecimiento para realizar la compra. Finalmente se determinará si la operación es efectiva, es decir y si va a concluir la venta.

Con este modelo se podrá determinar el número de ocurrencias, la gestión de los administradores al realizar el proceso de negociación, es decir de cuantas visitas se realizan proformas, si existe el stock adecuado para el número de

visitas concurredas, y si la negociación es exitosa en base a factores de precio y política de crédito.

Tabla 5.24.- Seguimiento Diario

SEGUIMIENTO DIARIO DE LAS VENTAS											
Delegación o empresa						Mes					
Nagano Importación						Enero					
DÍA	Visitas		Citas		Preventa		VENTAS		FACTURACIÓN		Precio Medio
	DÍA	ACUM	DÍA	ACUM	DÍA	ACUM	DÍA	ACUM	DÍA	ACUM	
1											
2											
3											
4											
5											



Gráfico 5.35
Número diario ventas
Elaboración Propia

Facturación diaria

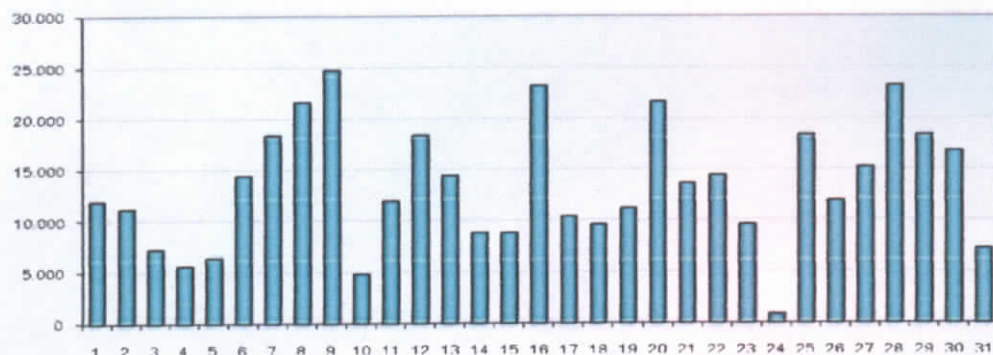


Gráfico 5.36
Facturación Acumulada
Elaboración Propia

Facturación acumulada

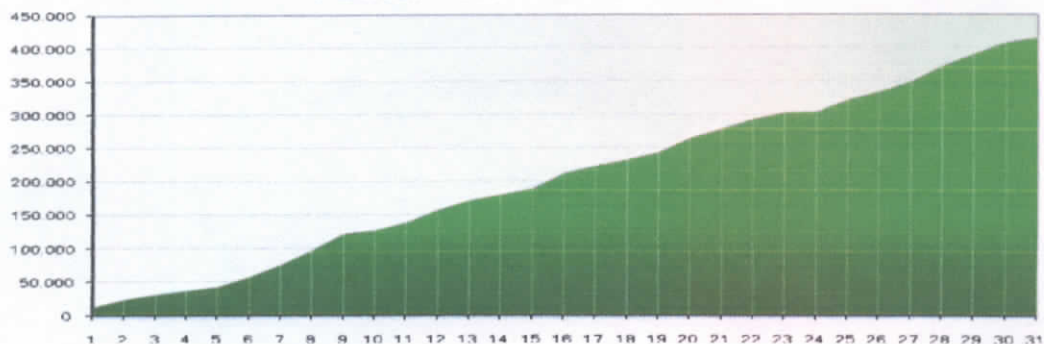


Gráfico 5.37
Facturación Acumulada
Elaboración Propia

Con este gráfico se podrá observar los picos diarios, en donde se determinará qué días existe un mayor número de ventas o que día existen menor movimiento, logrando establecer comportamientos de los productos en la venta diaria.

5.8.- Servicio al cliente

Tabla 5.25.- Servicio al cliente

Servicio al Cliente	Período Actual	Período Anterior.
% Pedidos servidos en plazo		
% Pedidos servidos completos		
% Devoluciones vs. pedidos		
% Reclamaciones vs. pedidos		

El % de pedidos servidos en plazo, serán toda aquella mercadería que el cliente necesite y no exista en el stock de la empresa.

$$\% \text{ Pedidos servidos en plazo} = \frac{\text{Número pedidos a plazo durante el período X}}{\text{Total Pedidos Solicitados durante el período X}}$$

El % de pedidos servidos completos, serán todo pedido que ha sido completamente adquirido, es decir todo pedido que haya sido efectivo

$$\% \text{ Pedidos Completos} = \frac{\text{Pedidos Efectivos durante el período X}}{\text{Pedidos Totales durante el período X}}$$

El % devoluciones vs pedidos, será un balance en que si la mercadería solicitada es la correcta, frente a los pedidos totales de la empresa.

$$\% \text{ Devoluciones} = \frac{\text{Devoluciones durante el período X}}{\text{Pedidos Totales durante el período X}}$$

El % reclamaciones vs pedidos, será un balance en que si la mercadería adquirida por el cliente satisface sus necesidades y no existe reclamo alguno, frente a los pedidos totales de la empresa.

$$\% \text{ Reclamos} = \frac{\text{Reclamos durante el período } X}{\text{Pedidos Totales durante el período } X}$$

5.8.1.- Análisis

Mediante este modelo, se podrá mejorar la gestión de la empresa, comparando períodos anteriores frente al actual, y estableciendo mejoramientos en las áreas que existan falencias.

A través de este procedimiento, se logrará obtener índices que permitan optimizar la gestión empresarial, representados en gráficos para medir la eficiencia con que se maneja la empresa.

A continuación los modelos de gráficos que se obtendría al aplicar estos métodos.

5.8.2.- % de Pedidos entregados.- Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos, en la fecha o período de tiempo pactado con el cliente, mide el nivel de cumplimiento en la entrega / recepción de pedidos completos; es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente.

UNIDADES DE PRODUCTO

$$= \frac{\text{Número de unidades de producto entregadas en el período } X}{\text{Total de Unidades de producto solicitadas para el período } X}$$

UNIDADES MONETARIAS

$$= \frac{\text{Valor de la mercancía entregadas en el período } X}{\text{Valor Total de la mercancía solicitadas para el período } X}$$

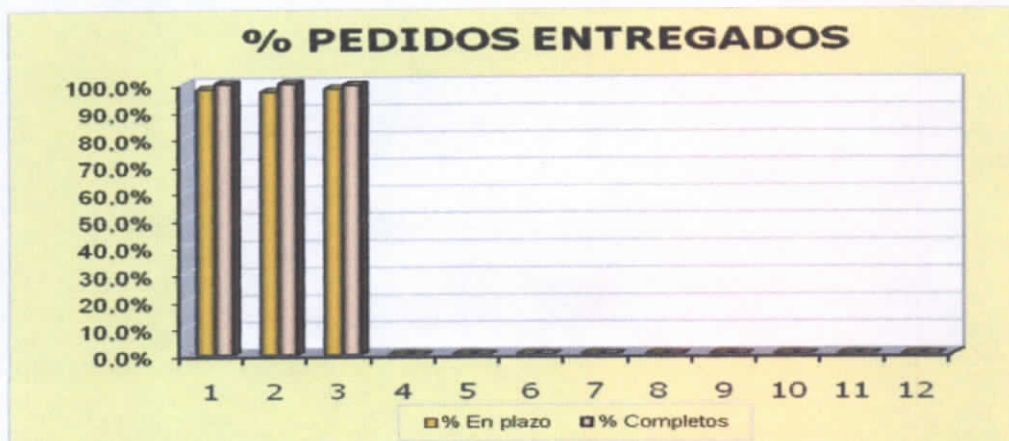


Gráfico 5.38
% Pedidos entregados
Elaboración Propia

5.8.3.- % devoluciones.- Este indicador mide el impacto de las devoluciones, teniendo en cuenta las realizadas en el mismo momento de la recepción y las generadas después de haber incluido la mercancía en el inventario del cliente, por razones como vencimiento o no rotación.

DEVOLUCIONES EN UNIDADES

$$= \frac{\text{Número de unidades devueltas durante el período } X}{\text{Número totas de unidades vendidas para el período } X}$$

DEVOLUCIONES USD

$$= \frac{\text{Número de unidades USD devueltas durante el período } X}{\text{Número totas de unidades vendidas USD para el período } X}$$



Gráfico 5.39
% Devoluciones
Elaboración Propia

Tabla 5.26.- Cobros cliente

Nagano Importación		COBROS - Presupuesto y control	
Cliente			
Mes			
Límite crédito (descuento)			
Tasa			

5.9.- Cobros

5.9.1.-Previsión de Cobros.- A través de este registro, la empresa podrá prever los cobros que se obtendrán en cada mes, logrando un registro de los montos abonados y el comportamiento de los clientes, es decir si su pago se realiza en el día estipulado por la empresa. (Tabla 6.36)

5.9.2.-Impagados.- Mediante este registro, la empresa podrá registrar los clientes que no hayan pagado sus cuotas o el monto total de la compra, logrando obtener información para la prevención de un nuevo crédito solicitado por un mismo cliente. (Tabla 6.36)

5.9.3.-Descuento de efectos.- Es una disminución que se hace a una cantidad por pagarse antes de su vencimiento, es decir el pago anticipado de un valor que se vence en el futuro, el descuento varía atendiendo a las características del contrato. Mediante este tipo de descuento, se motivará a los clientes a pagar sus deudas y a reducir la morosidad de los mismos. (Tabla 6.37)

Tabla 5.27-Presupuesto de Cobros

PRESUPUESTO DE COBROS															
			Mes No		NAGANO IMPORTACION										
			TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crédito otorgado															
a	Previsión de COBROS														
CLIENTES															
Vencimientos en el mes															
% vencimientos 30 días			50,0%	Total											
% vencimientos 60 días			50,0%	100%											
IMPAGADOS															
% IMPAGADOS TOTAL															
% IMPAGADOS POR MESES															

Tabla 5.28.- Descuento de Efectos

DESCUENTO de EFECTOS		Mes No											
	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vencimientos mes													
PREVISIONES MENSUALES													
Valor Total													
% efectos a DESCONTAR													
Total efectos descontados													
RESUMEN COBROS													
Descuento Efectos													
Gestión de cobro (propia)													
Cobro impagados													
Otros cobros													
Total cobros en el mes													

5.10.-Aplicación de modelos de gestión (Ejemplos)

5.10.1.-Modelo de Seguimiento diario de ventas

En la empresa Nagano Importación durante el mes de Enero, los clientes realizan visitas de 5 a 10 veces mensuales, en los cuales de 4 a 7 establecen una cita previa, y de 1 a 3 realizan la compra. Su venta promedio por cliente es de USD 800,00. (Tabla 6.38)

A continuación se procede a realizar la tabla de seguimiento diario de la empresa Nagano Importación.

Tabla 5.29.-
Seguimiento
diario

Fecha actual **07/07/2010**

SEGUIMIENTO DIARIO DE LAS VENTAS

NAGANO IMPORTACION

Mes ENERO

DÍA	Visitas		Citas		Preventa		VENTAS		FACTURACIÓN Bruta		Pr Med
	DÍA	AC	DÍA	AC	DÍA	AC	DÍA	AC	DÍA	AC	
1	5	5	4	4	1	1	1	1	800	800	800
2	8	13	6	10	2	3	2	3	1.600	2.400	800
3	10	23	7	17	3	6	3	6	2.400	4.800	800
4	5	28	4	21	1	7	1	7	800	5.600	800
5	5	33	4	25	1	8	1	8	800	6.400	800
6	8	41	6	31	2	10	2	10	1.600	8.000	800
7	5	46	4	35	1	11	1	11	800	8.800	800
8	10	56	7	42	3	14	3	14	2.400	11.200	800
9	5	61	4	46	1	15	1	15	800	12.000	800
10	8	69	6	52	2	17	2	17	1.600	13.600	800
11	10	79	7	59	3	20	3	20	2.400	16.000	800
12	8	87	6	65	2	22	2	22	1.600	17.600	800
13	5	92	4	69	1	23	1	23	800	18.400	800
14	5	97	4	73	1	24	1	24	800	19.200	800
15	8	105	6	79	2	26	2	26	1.600	20.800	800
16	10	115	7	86	3	29	3	29	2.400	23.200	800
17	8	123	6	92	2	31	2	31	1.600	24.800	800
18	10	133	7	99	3	34	3	34	2.400	27.200	800
19	5	138	4	103	1	35	1	35	800	28.000	800
20	10	148	7	111	3	38	3	38	2.400	30.400	800

Número diario de ventas

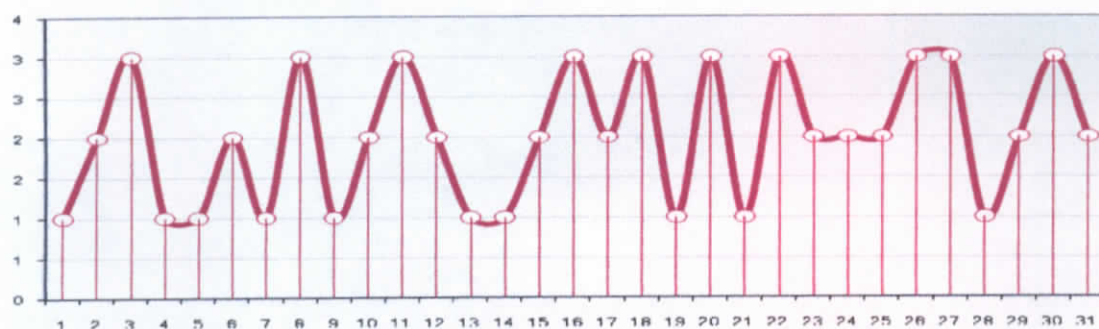


Gráfico 5.40
Número diario ventas
Elaboración Propia

Facturación diaria

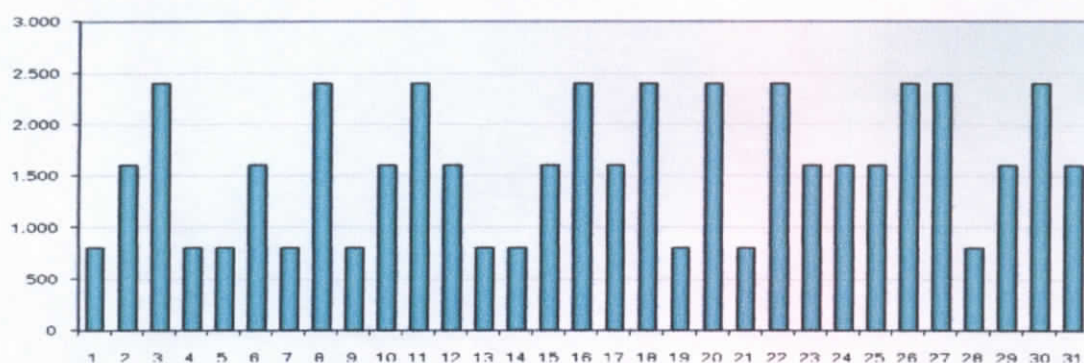


Gráfico 5.41
Facturación Diaria
Elaboración Propia



Gráfico 5.42
Número diario ventas
Elaboración Propia

A través del número diario de ventas (Gráfico 6.41) se puede establecer los picos altos y bajos de la empresa, demostrando que en el caso de que se trabajara los 31 días del mes, 10 días corresponderían a ventas altas, obteniendo una acumulación de ventas aceptable. (Gráfico 6.42)

5.11.-Servicio al Cliente

5.11.1.-Pedidos a plazo

La empresa Nagano Importación posee un total de 52 clientes, de los cuales 15 clientes solicitan sus pedidos en plazo, todos los pedidos solicitados se realizan a plazo, durante los dos períodos.

$$\% \text{ Pedidos servidos en plazo} = \frac{16}{16}$$

$$\% \text{ Pedidos servidos en plazo} = 1$$

El porcentaje de pedidos a plazo es 1, es decir el 100% de los pedidos se los realiza a plazo.

5.11.2.-Pedidos Completos

En el período anterior, la empresa apenas y pudo completar 14 pedidos del total de pedidos, mientras que en el período actual se realizaron 15 pedidos del total de los pedidos.

Período Anterior**Período Actual**

$$\% \text{ Pedidos Completos} = \frac{14}{16}$$

$$\% \text{ Pedidos Completos} = \frac{15}{16}$$

$$\% \text{ Pedidos Completos} = 0,875$$

$$\% \text{ Pedidos Completos} = 0,9375$$

En el período anterior, se completaron el 87,5% de los pedidos, mientras que en el actual se alcanzó hasta un 93,75%.

5.11.3.-Devoluciones

En el período anterior, los clientes realizaron 3 devoluciones del total de pedidos, mientras que en el período actual se realizaron 2.

Período Anterior**Período Actual**

$$\% \text{ Devoluciones} = \frac{2}{16}$$

$$\% \text{ Devoluciones} = \frac{3}{16}$$

$$\% \text{ Devoluciones} = 0,125$$

$$\% \text{ Devoluciones} = 0,1875$$

En el período anterior, se efectuó un 12,5% de devoluciones del total de pedidos, y en el actual el 18,75%.

5.11.4.-Reclamos

En el período anterior, los clientes realizaron 1 reclamo del total de pedidos, mientras que en el período actual se realizaron 2.

Período Anterior

$$\% \text{ Reclamos} = \frac{1}{16}$$

$$\% \text{ Reclamos} = 0,0625$$

Período Actual

$$\% \text{ Reclamos} = \frac{2}{16}$$

$$\% \text{ Reclamos} = 0,125$$

En el período anterior, los clientes realizaron el reclamo del 5.25% del total de pedidos solicitados, mientras que en el actual esta cifra alcanzó al 12,5%.

Tabla 5.30.- Servicio al cliente

Servicio al Cliente	Período Actual	Período Anterior.
% Pedidos servidos en plazo	100%	100%
% Pedidos servidos completos	93,75%	87,5%
% Devoluciones vs. pedidos	18,75%	12,5%
% Reclamaciones vs. pedidos	12,5%	6,25%

A través de esta tabla de Servicio al Cliente, se pudo resumir todos los porcentajes en cuanto a pedidos, en el cual se pueden detectar las irregularidades que existen. En los porcentajes servidos en plazo no existe variación, pues la totalidad de los pedidos requieren un plazo determinado.

El porcentaje de pedidos completos, demostró una variación del 6,25%, indicando que hubo un mejoramiento en el cumplimiento de los pedidos.

El porcentaje de devoluciones incrementó 6,25%, lo cual detecta una falencia en el manejo de la empresa, pues en relación con el porcentaje de pedidos completos, demuestra que la empresa cumple con los pedidos, pero no satisfizo las necesidades del cliente.

El porcentaje de reclamaciones incrementó el 6,25%, que está estrictamente relacionado con el porcentaje de devoluciones, pues una insatisfacción del cliente genera un reclamo inmediato.

5.11.5.-Unidades de Producto

En el período actual, los clientes han solicitado un total de 150 unidades, y la empresa ha cumplido con 140 unidades

$$\text{Unidades de producto} = \frac{140}{160}$$

$$\text{Unidades de producto} = 0,875$$

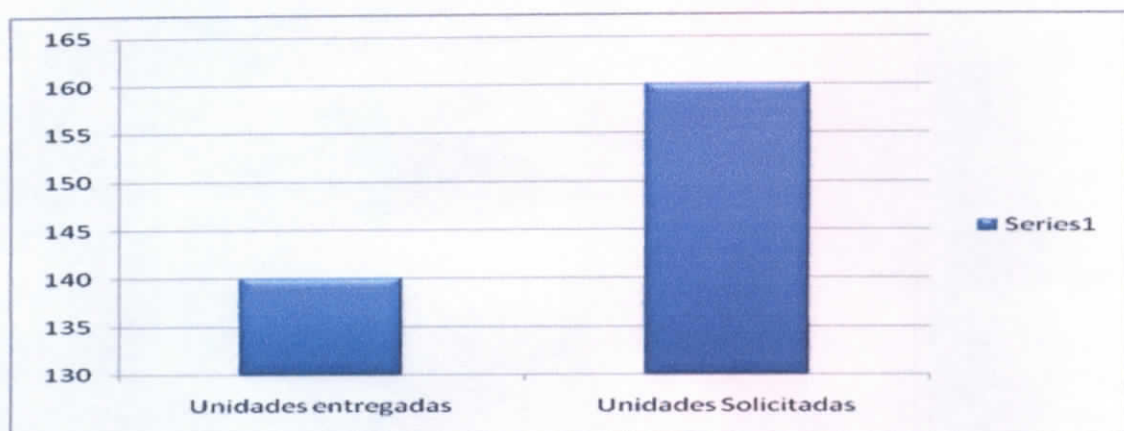


Gráfico 5.43
Unidades de Producto
Elaboración Propia

La empresa alcanzó el 87,5% de efectividad en la entrega de productos, lo cual indica que faltan esfuerzos por mejorar la entrega de productos.

5.11.5.-Unidades de Producto (USD)

En el período actual, los clientes han solicitado un total de USD 13000, y la empresa ha cumplido con USD 10000

$$\text{UNIDADES USD} = \frac{10000}{13000}$$

$$\text{UNIDADES USD} = 0,7692$$

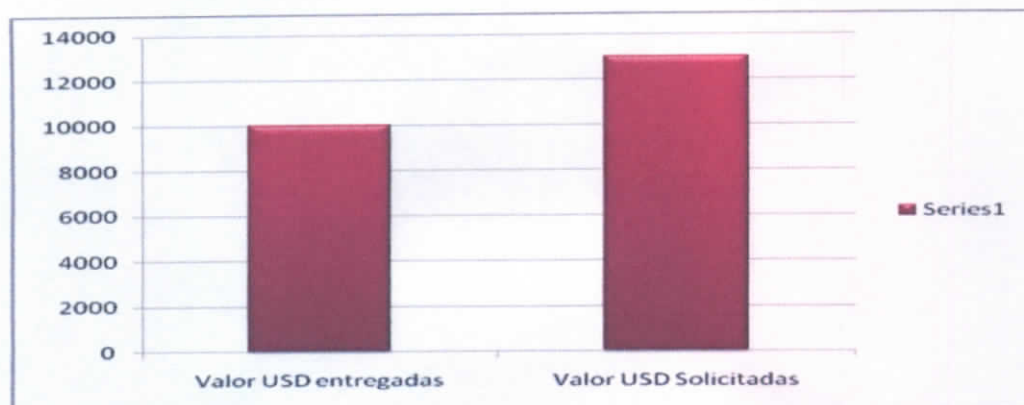


Gráfico 5.44
Unidades de Producto Usd
Elaboración Propia

En unidades monetarias la empresa alcanzó una efectividad del 75,92%.

5.11.7.-Devoluciones unidades

En el período actual, los clientes han realizado un total de 30 devoluciones de un total de 150 productos.

$$\text{DEVOLUCIÓN UNIDADES} = \frac{30}{160}$$

$$\text{DEVOLUCIÓN UNIDADES} = 0,1875$$



Gráfico 5.45
Número diario ventas
Elaboración Propia

El porcentaje de devoluciones en unidades alcanzó el 18,75%.

5.11.8.-Devoluciones unidades USD

En el período actual, los clientes han realizado un total de USD 1200 en devoluciones de un total de USD 13000 en productos.

$$\text{DEVOLUCIÓN UNIDADES USD} = \frac{1200}{13000}$$

$$\text{DEVOLUCIÓN UNIDADES USD} = 0,09$$

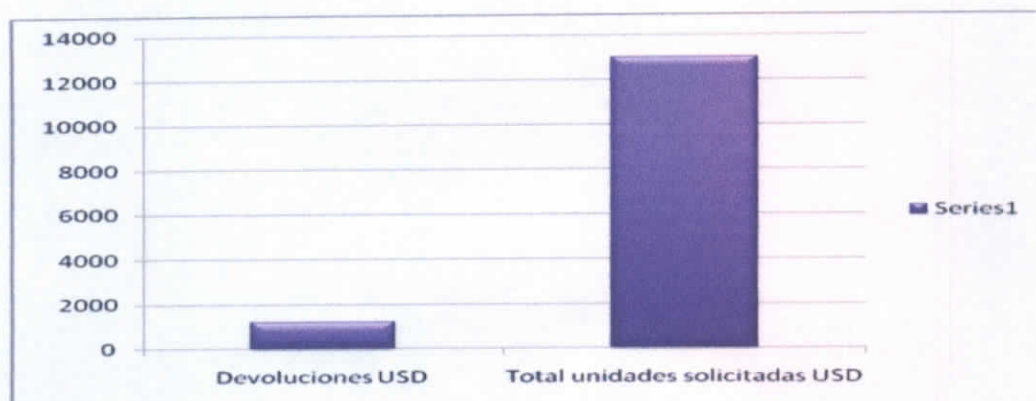


Gráfico 5.45
Número diario ventas
Elaboración Propia

El porcentaje de devoluciones en unidades monetarias ascienden al 9%

5.12.-Presupuesto de Cobros

La Empresa Nagano Importación otorgó créditos a distintos clientes que ascienden a USD 675 mensuales hasta el mes de octubre a 30 y 60 días y ha establecido que realizará un descuento por pronto pago del 0,938% si el cliente viene una semana antes de su fecha de vencimiento. (Todos los clientes vienen a la empresa diez días antes de su vencimiento). No existen impagos.

PRESUPUESTO DE COBROS														
		Mes No		NAGANO IMPORTACION										
		TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crédito otorgado		6.750	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00		
a	Previsión de COBROS													
CLIENTES														
Vencimientos en el mes			337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	
% vencimientos 30 días	50,0%	Total		337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50	337,50
% vencimientos 60 días	50,0%	100%												
Total		6.750	337,50	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	337,50
IMPAGADOS														
% IMPAGADOS TOTAL														
% IMPAGADOS POR MESES														
DESCUENTO de EFECTOS		Mes No												
TOTAL		1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12		
PREVISIONES MENSUALES														
Valor Total			337,50	675	675	675	675	675	675	675	675	675	337,50	
% efectos a DESCONTAR			0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	0,938%	
Total efectos descontados			3,17	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	3,17	
RESUMEN COBROS														
Descuento Efectos	63,32		3,17	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	3,17	
Gestión de cobro (propia)	6.686,79		334,33	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	334,33	
Cobro impagados														
Otros cobros														
Total cobros en el mes	6.686,79	0,00	334,33	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	668,68	334,33	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

La empresa tiene la capacidad y habilidad para competir exitosamente en su mercado, sus componentes están alineados para tener la capacidad para mercadear sus productos, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores. Sus factores principales precio y calidad permiten que su demanda sea estable, manteniendo su mercado objetivo, es decir reteniendo a sus clientes y atrayendo a nuevos, permitiendo una larga vida dentro de los próximos años y manteniendo su credibilidad en sus clientes.

1.- La gestión de inventarios no es adecuada, pues su control es un aspecto crítico de una administración exitosa, la cantidad de dinero detenida implica tener dinero ocioso dentro de la empresa.

2.- No existe un plan organizado para el pago a los proveedores, el pago se lo realiza mediante las exigencias de cada uno de ellos, a un determinado plazo, causando en algunas ocasiones sobregiros bancarios, o retraso con otros proveedores.

- 3.- Su índice de cartera de mora es alto, la empresa no revisa exhaustivamente las condiciones financieras de los clientes.
- 4.- La metodología Valor Actual Neto es desconocida, la rentabilidad de las inversiones realizadas no son conocidas a través de este sistema.
- 5.- La metodología Valor Económico Agregado tampoco es ejecutada, la empresa ignora si en el periodo establecido agrega o pierde valor en la acciones.
- 6.- El punto de equilibrio financiero no es establecido, no se sabe cuál es el punto de ventas mínimo diario o mensual, ni la cantidad de productos requeridos en la empresa.

6.2.- Recomendaciones

- 1.- Mejorar su Gestión en inventarios, la compañía debe hacer que coincidan las operaciones que ofrecen la demanda y la oferta, de manera que las existencias permanezcan en los anaqueles justo a tiempo.
- 2.- Establecer un plan de pagos a los proveedores, para un mayor orden en la empresa, estableciendo fechas para cumplir los pagos, que permitirá a la empresa tener previsión para el pago de los mismos.
- 3.- Contratar servicios de la Central de Riesgos, a fin de evitar clientes que eleven el índice de cartera vencida, y evitar la morosidad de los clientes, lo que causa perjuicio a la empresa
- 4.- Realizar la metodología Valor Actual Neto de las inversiones, a fin de establecer si la empresa obtiene rentabilidad después de la inversión realizada.
- 5.- Ejecutar la metodología del Valor Económicamente agregado, para poder saber si la empresa agrega o no valor al período invertido.
- 6.- Efectuar el punto de equilibrio, que permita establecer en qué punto la empresa no gana ni pierde.

BIBLIOGRAFÍA

Blanch, Ll. y E. Elvira M. Cash management. Ed. Navalon. Barcelona 2002

Callejón Gil Angela. Modelos de solvencia empresarial: su comparación teórica – empírica. Art. Revista partida doble. España. 2000

Cruz Mary. Aplicación de indicadores de gestión en la empresa Holviplas S.A. Tesis de grado. Fac. Auditoría. UTA. 2006

De Jaime Eslaba José. Análisis Económico – Financiero de las decisiones de gestión. Ed. ESIC. España. 2003

Gitman, Lawrence J. Principles of managerial finance, novena edición, Reading, Mass., Addison-Wesley. 2000

Gallizo José y otro. Medida del proceso de ajuste de los ratios financieros. - Art. Revista española de financiación y contabilidad. Edit. AECA-España. 2004

Garcia Martin Vicente y otros. Decisiones financieras y fracaso empresarial. - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid. 2000

Helfert, Erich A. Techniques of financial analysis: a guide to value creation, decima edición, Boston y Bogotá, Irwin y MacGraw-Hill. 2000

Moreno Fernández Joaquín. “Estados Financieros. Análisis e Interpretación”. Compañía editorial Continental.- México. 2003

Pérez Juan F. y otro. Control de la gestión empresarial. Ediciones Esic. Madrid. 2001

Proaño Telmo. “Modulo de Finanzas para no Financieros”. Escuela de Administración y Empresas PUCESA. Ambato 2009

Ortiz Anaya Héctor. "Análisis Financiero Aplicado". Departamento de publicaciones de la Universidad Externa de Colombia. Bogotá. 2004

Vilar Sanchís Eduardo . Costes, márgenes y resultados. Esic. editorial. Madrid. 2000

Glosario

A

Administración.- Es la responsabilidad que tienen todas las personas cuando aplican las variables que la conforman: planificación, organización, dirección y control.

Análisis.- Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de la realidad que se pretende medir o sistematizar.

Análisis de punto de equilibrio.- Método para determinar que volumen de ventas debe alcanzarse antes de que el ingreso total sea igual a los costos totales.

Análisis económico – financiero.- Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

Análisis y Planeación Financiera.- Transforma la información financiera (Balance general, Estado de resultados).

Base de datos.- Una colección de datos, en particular aquella a la que se puede tener acceso y manipular mediante software de cómputo Control: son los mecanismos para evaluar los resultados de la mercadotecnia, comparando lo planificado con el desempeño real.

C

Confiabilidad.- El grado de aceptación que los datos posean

Costo fijo.- Costos que no cambian conforme a las ventas

Costos variables.- Costos que cambian conforme a las ventas

Costos totales.- La suma de los dos costos anteriores.

D

Demanda.- La cantidad de un producto que se venderá en un mercado a diferentes precios durante un período determinado de tiempo.

E

Eficiencia.- Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados

Entrevista.- Recolección de datos a través de preguntas (cuestionarios).

EVA.- Generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

F

Fijación de precios.- Modos de determinar los precios de los productos teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y tácticas que una empresa aplicando el marketing sea capaz de lograr

Finanzas.- Creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes

I

Indicador.- Se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con otro aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Indicadores cualitativos.- Son los que se refieren a cualidades. Se trata de opiniones, percepciones o juicios de los observadores sobre algún aspecto en particular.

Indicadores cuantitativos.- Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades sobre algo.

Indicadores directos.- Son aquellos que tienen una relación directa con el fenómeno, por lo tanto permiten direccionarlo.

Indicadores indirectos.- Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, financiera, resultados, etc., se recurre a indicadores sustitutivos o a otros que tienen relación con el fenómeno que interesa medir.

Indicadores positivos.- Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicadores Negativos.- Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad

Ingreso.- El precio cobrado a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas.

M

Mensurabilidad.- Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.

Mercado.- Conjunto de personas o de empresas que tienen necesidades y poder adquisitivo para satisfacerlas.

Motivo.- Fuerza impulsora que hace que una persona ejecute acciones para satisfacer necesidades específicas.

O

Oportunidad.- La medición de la información, para la toma más adecuada de decisiones debe ser oportuna, porque las condiciones y el entorno cambian constantemente.

Oferta de productos.- Mezcla de producto que el minorista ofrece al consumidor

P

Participación.- Tiempo y esfuerzo que un comprador invierte en la búsqueda de un bien y servicio. También se designa a la cuota de mercado que posee una empresa.

Planeación estratégica.- Proceso administrativo de crear y mantener un buen acople entre los recursos y objetivos de la empresa con las oportunidades existentes en el mercado.

Periodo Promedio de Cobro.- Expresa el pago promedio de tiempo

Periodo Promedio de Pago.- Representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos.

Precio.- Cantidad de dinero que una persona entrega por un bien o un servicio (en sentido restringido).

Precisión.- Se refiere a que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, por lo tanto debe comprobarse su veracidad. Los números son fríos y no admiten especulaciones.

Producto.- Todo aquello favorable o desfavorable que una persona recibe en un intercambio.

R

Razones de liquidez.- Capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen.

Razones de endeudamiento.- La situación de endeudamiento de la empresa que indica el monto de dinero de terceros que utilizan en el esfuerzo para generar utilidades.

Razones de rentabilidad.- Relación de los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital.

Razones de cobertura o reserva.- Este grupo de razones evalúa la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos..

Razón Circulante o Solvencia.- Es una medida de liquidez de la empresa,

Razón Rápida o Prueba Ácida- Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.

Razón de Caja o Tesorería.- Mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo.

Razones de Apalancamiento.- Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

Razón de Endeudamiento.- Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad.

Razón de Autonomía.- Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación.

Rotación de los Activos Totales: Determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados

Rotación de los Inventarios.- Muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año-

Rotación de Caja.- Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, *mientras más rote mejor.*

Rotación del Activo Circulante.- Expresa los niveles de ventas generados por peso de activo circulante

Rendimiento sobre la inversión.- Utilidad neta después de impuestos dividida por los activos totales.

Relevancia.- Capacidad de expresar lo mas importante de lo que se pretende medir.

S

Servicio.- Resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales y objetos.

Sistema de Gestión.- Es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad

T

Táctica.- Planificación generalmente a corto plazo y de acciones específicas y concretas.

Toma De Decisiones.- Es el proceso por medio del cual la gerencia al enfrentarse a un problema dentro de la administración, selecciona un curso de acción específica o solución, de entre un conjunto de alternativas.

U

Utilidad.- Ingresos menos gastos. También conocido como beneficio.

V

Valor.- Creencia subjetiva sobre el conjunto total de atributos que brinda un bien o servicio.

Valor Actual Neto.- Es la valoración de inversiones en activos fijos, proporcionando una estimación financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión

Ventaja competitiva.- La diferenciación que una empresa logra y que sus competidores no poseen.

ANEXOS

ANEXO No 1

NAGANO IMPORTACION			
BALANCE GENERAL			
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2007			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Disponible		Obligaciones	
Caja/Bancos	857,34	Participación Trabajadores	141,084
Exigible		Proveedores	4637,74
Crédito a Favor del Contribuyente	8635,31	TOTAL PASIVO	4778,824
Cuentas/ Documentos por cobrar	7856,46	TOTAL PATRIMONIO NETO	147880,8
Realizable			
Inventario Prod.Terminados	75835,34		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	93184,45		
Activo Fijo			
Terrenos	397,99		
Inmuebles	69613,82		
Equipos y Muebles	1131,26		
(-)Depreciación Acumulada activos Fijos	11667,87		
TOTAL ACTIVO FIJO	59475,2		
TOTAL ACTIVO	152659,7	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	152659,7

Fuente: Contabilidad Empresa

ANEXO No 2

NAGANO IMPORTACION	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2007	
Ingresos	
Ventas Netas locales 12%	
Total Ingresos	55530,08
Costos y Gastos	
Inventario Inicial	62819,89
Compras locales	42567,78
(-) Inventario Final	75835,34
Sueldos Y Salarios	6900
Aportes al Seguro Social	1226,68
Arrendamiento de Inmuebles	2688
Promoción y Publicidad	861,39
Seguros y Reaseguros	1141,9
Suministro Materiales	267
Impuestos, Contribuciones	874,34
Depreciación Activos Fijos	7077,88
Otros gastos	4000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	54589,52
Utilidad del Ejercicio	940,56
(-15%) Participación	141,084
Utilidad Gravable	1192,186

Fuente: Contabilidad Empresa

ANEXO No 3

NAGANO IMPORTACION			
BALANCE GENERAL			
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Disponible		Obligaciones	
Caja/Bancos	3486,58	Participación Trabajadores	199,99
Exigible		Proveedores	5678,89
Crédito a Favor del Contribuyente	7633,72	TOTAL PASIVO	5878,88
Cuentas/ Documentos por cobrar	7067	TOTAL PATRIMONIO NETO	162741
(IR años anteriores)			
Crédito a Favor del Contribuyente	47,93		
(IR año corriente)			
Realizable			
Inventario Productos Terminados	90163,99		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	108399,22		
Activo Fijo			
Terrenos	397,99		
Inmuebles	69613,82		
Equipos y Muebles	1131,26		
(-)Depreciación Acumulada activos Fijos	10922,41		
TOTAL ACTIVO FIJO	60220,66		
TOTAL ACTIVO	168619,88	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	168619,88

Fuente: Contabilidad Empresa

ANEXO No. 4

NAGANO IMPORTACION	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008	
Ingresos	
Ventas Netas locales 12%	51700,91
Total Ingresos	51700,91
Costos y Gastos	
Inventario Inicial	74481,29
Compras locales	41288,31
(-) Inventario Final	90163,79
Sueldos Y Salarios	6096,67
Aportes al Seguro Social	1051,73
Arrendamiento de Inmuebles	1096
Promoción y Publicidad	857,54
Seguros y Reaseguros	407,79
Suministro Materiales	606,66
Impuestos, Contribuciones	552,12
Depreciación Activos Fijos	6093,32
Otros gastos	8000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	50367,64
Utilidad del Ejercicio	1333,27
(-15%) Participación	199,99
Utilidad Gravable	1133,28

Fuente: Contabilidad Empresa

ANEXO No. 5

NAGANO IMPORTACION				
BALANCE GENERAL				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009				
ACTIVO			PASIVO	
Activo Corriente			Pasivo Corriente	
Disponible			Obligaciones	
Caja/Bancos	1059,7		Proveedores	8721,12
Exigible			TOTAL PASIVO	
Crédito a Favor del Contribuyente	3364,06		TOTAL PATRIMONIO NETO	
(IR año corriente)			164640,6	
Cuentas/ Documentos por cobrar	9847			
Realizable				
Inventario Prod.Terminados	104431,24			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	118702,00			
Activo Fijo				
Terrenos	397,99			
Inmuebles	69613,82			
Equipos y Muebles	1131,77			
(-)Depreciación Acumulada activos Fijos	16483,82			
TOTAL ACTIVO FIJO	54659,76			
TOTAL ACTIVO	173361,76		TOTAL PASIVO PATRIMONIO	173361,76

Fuente: Contabilidad Empresa

ANEXO No 6

NAGANO IMPORTACION	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009	
Ingresos	
Ventas Netas locales 12%	39774,04
Total Ingresos	39774,04
Costos y Gastos	
Inventario Inicial	90163,79
Compras locales	33451,15
(-) Inventario Final	104431,24
Sueldos Y Salarios	5800
Aportes al Seguro Social	1051,73
Arrendamiento de Inmuebles	1096
Promoción y Publicidad	857,54
Seguros y Reaseguros	407,79
Suministro Materiales	606,66
Impuestos, Contribuciones	552,12
Depreciación Activos Fijos	6093,32
Otros gastos	8000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	43648,86
Pérdida del Ejercicio	-3874,82

Fuente: Contabilidad Empresa

