

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DIAGNÓSTICO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA HELADERÍAS COFRUNAT
CÍA LTDA. Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN UTILIZANDO EL
MODELO DE GESTIÓN CENTURIA**

ING. CARINA ALEJANDRA DÁVILA FRÍAS

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN FOSSATI, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Mariano Merchán Fossati MBA.

INFORMANTES:

Ing. Nelson Santiago López Crespo MBA.

Ing. Pablo Vallejo Tejada MSc

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 El Modelo de Gestión de Liquidez Centuria	3
1.2 Requerimientos gerenciales sobre la liquidez	6
1.3 Efecto del ciclo de efectivo en la liquidez	7
1.4 Nuevas herramientas para el diagnóstico de Liquidez	9
1.4.1 Estado de Liquidez.....	9
1.4.2 Matriz comparativa de resultados y liquidez.....	11
1.4.3 Matriz de Liquidez.....	12
1.4.4 Punto de Equilibrio de liquidez.....	14
1.5 Activos de largo plazo y la liquidez	15
1.6 Proyecciones efectivas de liquidez	16
1.7 Gestión estratégica en empresas con problemas de liquidez	17
2. LA EMPRESA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA	21
2.1 Análisis del sector	21
2.1.1 Definición y clasificación del helado.....	21
2.1.2 Consumo y producción per cápita.....	24
2.1.3 Características del sector ecuatoriano.....	27
2.1.4 Mercado informal.....	28
2.1.5 Importación y Exportación de Helados en Ecuador.....	29
2.1.6 Descripción de principales productos del sector.....	30
2.1.7 Ubicación geográfica del sector.....	34
2.1.8 Normativa técnica.....	34
2.2 Análisis del entorno económico	35
2.2.1 Inflación:.....	35
2.2.2 Producto Interno Bruto.....	36

2.2.3 Balanza Comercial	38
2.2.4 Política Económica.....	40
2.2.5 Política Fiscal	42
2.2.6 Salarios	43
2.3 Historia y capitalización.....	43
2.4 Giro de la Compañía.....	46
2.5 Análisis estratégico de la compañía.....	48
2.5.1 Análisis externo	48
2.5.2 Análisis interno	55
2.5.3 Matriz FODA.....	66
3. CONTROL DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA.	72
3.1 Necesidades actuales de la Gerencia.....	72
3.2 Sistema de información financiera de la Compañía HELADERÍAS COFRUNAT Cía. Ltda.....	74
3.3 Estructura actual del Área Financiera	76
3.4 Información financiera de los años 2012, 2013 y 2014	77
3.5 Ciclo de efectivo	81
3.6 Efecto del ciclo de efectivo en la liquidez	84
4. DIAGNÓSTICO DE LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA. ACUERDO AL MODELO CENTURIA.....	86
4.1 Estado de flujo de efectivo	86
4.2 Análisis del Flujo de efectivo	87
4.3 Estado de Liquidez	90
4.4 Matriz comparativa de resultados y liquidez	93
4.5 Matriz de Liquidez.....	97
4.6 Punto de equilibrio de liquidez.....	105
4.7 Punto Mínimo de Ganancia.....	108
4.8 Flujo de Fondos proyectado.....	109

4.9 Análisis comparativo entre las técnicas tradicionales para medir la liquidez empresarial y el Modelo de Gestión Centuria	117
4.10 Plan de acción para mejorar la liquidez empresarial	124
5. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA.....	128
5.1 Formulación de Objetivos.....	130
5.2 Formulación de Estrategias.....	131
5.3 Plan de Acción	135
5.4 Sistema de Monitoreo Cuadro de Mando Integral	143
5.4.1 Perspectiva Financiera.....	145
5.4.2 Perspectiva del Cliente	145
5.4.3 Perspectiva de Procesos Internos	146
5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	147
5.5 Elaboración del Tablero de Cuadro de Mando Integral	148
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
6.1 Conclusiones	152
6.2 Recomendaciones	155
BIBLIOGRAFÍA.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagnóstico Centuria.....	5
Figura 2. PIB Enfoque de Ingreso	36
Figura 3. PIB Enfoque de Ingreso	37
Figura 4. PIB Enfoque de Ingreso	37
Figura 5. Logo de la Marca Los Coqueiros	45
Figura 6. Helado Coqueiro Súper 110 gr.	46
Figura 7. Helado Coqueiro Ideal 60 gr.	47
Figura 8. Variedad de helados Coqueiros	47
Figura 9. Sectores Priorizados	50
Figura 10. Determinación de atributos Heladerías Cofrunat.....	59
Figura 11. Cadena de Valor Heladerías Cofrunat	63
Figura 12. Proceso Envasado.....	65
Figura 13. Determinación de NOF 2014.....	80
Figura 14. Determinación de FM 2014	80
Figura 15. Ciclo de Efectivo	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Determinación de Ciclo de Efectivo.....	7
Tabla 2 Ciclo de Efectivo Mensual	8
Tabla 3 Estado de Liquidez.....	10
Tabla 4 Matriz Comparativa de Resultados y Liquidez.....	11
Tabla 5 Matriz de Liquidez.....	13
Tabla 6 Análisis de Activos a Largo Plazo.....	16
Tabla 7 Consumo Per Cápita Helados	25
Tabla 8 Producción Global Helado.....	26
Tabla 9 Toneladas exportación de helados 2012-2014.....	29
Tabla 10 Toneladas de importación de helados 2012-2014	30
Tabla 11 Helados Pingüino	32
Tabla 12 Helados Topsy	33
Tabla 13 Helados de Salcedo.....	33
Tabla 14 Helados Coqueiros	33
Tabla 15 Inflación mensual 2014- 2015	36
Tabla 16 Productos Exportados con incremento en Ventas.....	39
Tabla 17 Evolución PGE 2007-2015.....	42
Tabla 18 Socios de Heladerías Cofrunat Cía Ltda.....	46
Tabla 19 Matriz POAM Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	49
Tabla 20 Matriz de Perfil de Capacidades Internas	56
Tabla 21 Matriz de Competitividad	60
Tabla 22 Categorías Matriz de Competitividad.....	61
Tabla 23 Fortalezas	66
Tabla 24 Oportunidades	67
Tabla 25 Debilidades.....	67
Tabla 26 Amenazas	68
Tabla 27 Matriz FODA	69
Tabla 28 Entrevista Gerente General Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	74

Tabla 29 Reportes entregados a Gerencia General.	75
Tabla 30 Entrevista con Jefe Financiero Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	76
Tabla 31 Entrevista con Auxiliar Contable Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	77
Tabla 32 Estado Situación Financiera Heladerías Cofrunat Cía Ltda. 2012-2014	78
Tabla 33 Estado de Pérdidas y Ganancias Heladerías Cofrunat 2012-2014	79
Tabla 34 Balance Financiero 2014	81
Tabla 35 Determinación Ciclo de Efectivo 2012-2014	83
Tabla 36 Costos y Gastos Mensuales	84
Tabla 37 Necesidad acumulada de liquidez	85
Tabla 38 Flujo de Efectivo 2014	87
Tabla 39 Estado de Liquidez Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	92
Tabla 40 Matriz Comparativa de Resultados y Liquidez	94
Tabla 41 Anexo de antigüedad de cartera	98
Tabla 42 Plazo Matriz de Liquidez	99
Tabla 43 Activos y Pasivos Corto Plazo	99
Tabla 44 Antigüedad Cuentas por Pagar	101
Tabla 45 Plazo préstamos instituciones bancarias	101
Tabla 46 Obligaciones con Empleados	102
Tabla 47 Matriz de liquidez	103
Tabla 48 Capital de Trabajo	103
Tabla 49 Indicadores Matriz de Liquidez	105
Tabla 50 Datos Punto Equilibrio Heladerías Cofrunat	106
Tabla 51 Datos para punto mínimo de ganancia	109
Tabla 52 Estado de Resultados Proyectado	111
Tabla 53 Días Promedio de Inventario	112
Tabla 54 Plazo de crédito clientes	113
Tabla 55 Plazo de crédito proveedores	113
Tabla 56 Proyección Financiera Inventarios	114
Tabla 57 Proyección Financiera Cuentas por cobrar	114

Tabla 58 Proyección Financiera Cuentas por cobrar	115
Tabla 59 Flujo de fondos proyectado.....	116
Tabla 60 Razones de liquidez	117
Tabla 61 Principales diferencias Razones de liquidez	1188
Tabla 62 Aplicación de razones de liquidez	118
Tabla 63 Razones de actividad – Cuentas por Cobrar.....	119
Tabla 64 Principales diferencias Indicadores Cuentas por Cobrar.....	119
Tabla 65 Aplicación de cuentas por cobrar	120
Tabla 66 Razones de actividad- Inventarios	120
Tabla 67 Principales diferencias Indicadores Inventarios	121
Tabla 68 Aplicación de indicadores de inventario	121
Tabla 69 Razones de Rentabilidad	122
Tabla 70 Principales diferencias Indicadores Rentabilidad	122
Tabla 71 Aplicación de indicadores de Rentabilidad.....	123
Tabla 72 Principales diferencias Estados Financieros para medir la liquidez.....	123
Tabla 73 Plan de acción para mejorar la liquidez.....	127
Tabla 74 Matriz axiológica de valores	129
Tabla 75 Plan de acción-Objetivo 1	136
Tabla 76 Plan de acción-Objetivo 2	137
Tabla 77 Plan de acción-Objetivo 3	138
Tabla 78 Plan de acción-Objetivo 4	139
Tabla 79 Plan de acción-Objetivo 5	140
Tabla 80 Plan de acción-Objetivo 6	140
Tabla 81 Plan de acción-Objetivo 7	141
Tabla 82 Plan de acción-Objetivo 8	142
Tabla 83 Objetivos Estratégicos	143
Tabla 84 Estrategias	144
Tabla 85 Mapa Estratégico	144
Tabla 86 Indicadores Perspectiva Financiera.....	145

Tabla 87 Indicadores Perspectiva Cliente.....	146
Tabla 88 Indicadores Procesos Internos	147
Tabla 89 Aprendizaje y Crecimiento.....	148
Tabla 90 CMI-Perspectiva Financiera	149
Tabla 91 CMI-Perspectiva Cliente.....	150
Tabla 92 CMI-Perspectiva Procesos Internos y Aprendizaje y Perspectiva Crecimiento ...	151

RESUMEN EJECUTIVO

El control de la liquidez de la compañía es una herramienta fundamental en la administración de los recursos financieros, y en particular para las empresas que pertenecen al segmento PYMES.

Dentro de este contexto; a través del Modelo de Gestión Centuria se puede desarrollar un diagnóstico financiero para determinar la situación de liquidez de una compañía, dicha metodología dispone de varios análisis, incluyendo herramientas no tradicionales como: el Estado de Liquidez, Matriz de Liquidez, Matriz Comparativa de Resultados y Liquidez, Punto de Equilibrio de Liquidez y Punto Mínimo de Ganancia.

El monitoreo de la liquidez de la compañía, puede obstaculizarse con algunas problemáticas que se presentan en el Área Financiera, y ciertas limitaciones de la información contable contenida en los Estados Financieros, por tal motivo es importante conocer la situación de liquidez de empresa para el desarrollo de planes de acción que contribuyan con la gestión de los recursos financieros.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación muestra la importancia de disponer herramientas para gestionar la liquidez de las compañías y contar con información oportuna.

Las compañías requieren crear valor para los diferentes grupos de interés: accionistas, clientes, proveedores, sociedad, acreedores, gobierno etc.; dentro de este contexto, uno de los factores clave es el administración de recursos financieros.

Uno de los objetivos del área financiera de una compañía, constituye la determinación de una estructura ajustada al giro del negocio; que le permita cumplir con los requerimientos financieros a corto, mediano y largo plazo, y que facilite la ejecución de la planificación y el control financiero.

Una adecuada planificación financiera requiere de un diagnóstico, fundamentado en información confiable y oportuna, de tal forma que se puedan establecer planes de acción para incorporar mejoras en el uso de recursos financieros.

La gestión de los recursos financieros es fundamental para cualquier compañía, pero para las PYMES, se transforma en un factor de mayor relevancia, puesto que no siempre disponen de un área financiera estructurada, o de personal capacitado en finanzas.

En adición a lo anterior se puede mencionar que dentro de ámbito financiero empresarial, existe un aspecto de especial importancia: la liquidez, puesto que se conoce que muchas empresas han cerrado a causa de ausencia de fondos en sus cuentas bancarias que les permitan continuar con sus operaciones.

Para los miembros de la alta administración de las pequeñas y medianas empresas la gestión de liquidez, se convierte en uno de los aspectos de amplia preocupación al no disponer de la información necesaria y una metodología para evaluar las causas de la iliquidez.

Como respuesta a la necesidad gerencial de las PYMES de diagnosticar la situación financiera de la compañía, se presenta el Modelo de Gestión de Liquidez Centuria el mismo que constituye un método práctico e innovador para diagnosticar, gestionar y controlar la liquidez empresarial en las pequeñas y medianas empresas.

La Metodología Centuria, incluye nuevas herramientas para el diagnóstico de la liquidez, tales como: el Estado de Liquidez, la Matriz Comparativa de Resultados y Liquidez, la Matriz de Liquidez, Punto de Equilibrio de Liquidez; a través de las mencionadas herramientas se busca disponer de una amplia comprensión de las causas por las que una compañía presenta dificultades de liquidez.

En función de lo mencionado anteriormente, el objetivo del presente trabajo se centra en realizar un análisis de carácter financiero que permita obtener como resultado un diagnóstico de la situación actual de liquidez la Compañía HELADERÍAS COFRUNAT Cía. Ltda, utilizando las herramientas de la Metodología Centuria, cabe acotar que la empresa se ha dedicado que por varios años a la producción y comercialización de los tradicionales helados de la marca **“LOS COQUEIROS”**.

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tratará sobre el Modelo Centuria, un método práctico para diagnosticar, gestionar y controlar la liquidez empresarial en las pequeñas y medianas empresas, a través de las herramientas contenidas en el modelo tales como el estado de liquidez, matriz comparativa de resultados y liquidez, matriz de liquidez, punto de equilibrio de liquidez.

Por lo antes expuesto es importante familiarizarse con algunas definiciones utilizadas por el Modelo Centuria, los mismos que se describen en el presente capítulo. Además se conocerán de manera conceptual los aspectos necesarios para el desarrollo de un diagnóstico de liquidez.

1.1 El Modelo de Gestión de Liquidez Centuria

Es importante iniciar describiendo parte de la problemática y limitaciones que se pueden presentar en la información suministrada desde el área financiera hacia la Gerencia General. Tal como se describe en el Texto Modelo de Gestión de Liquidez Centuria en su sección introductoria, como parte de la técnica contable existen cinco estados financieros que deben ser elaborados en los diferentes períodos contables, estos son: estado de pérdidas y ganancias, estado de situación financiera, estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujo de efectivo, y las notas a los estados financieros; sin embargo en la práctica los más utilizados son los dos primeros. Este hecho implica restar relevancia a uno de los aspectos fundamentales de información financiera de un período contable de una empresa, que es identificar los cambios en el efectivo y equivalentes de efectivo originados como resultado de las actividades de operación, inversión y financiamiento, toda esta información se puede extraer del Estado de Flujo de Efectivo, consecuentemente es uno de los estados financieros de alta importancia

para la toma de decisiones sobre la gestión del efectivo y los demás recursos financieros.

La información suministrada para los diferentes usuarios a través de los Estados Financieros presenta algunos problemas que pueden conducir a la toma de decisiones equivocadas, dentro de estos podemos mencionar los siguientes:

- La emisión de los Estados Financieros resulta extemporánea para los fines y requerimientos de los usuarios.
- El Estado de Resultados refleja como resultado del ejercicio una utilidad o pérdida contable, este resultado no se traduce necesariamente en dinero efectivo disponible en la cuenta bancaria. Dentro de la PYME muchos Gerentes Generales tienen especialización en áreas comerciales, de producción, tecnológicas o de cualquier otra área distinta a la contable o financiera; por este motivo la diferencia de concepto entre utilidad y dinero disponible en las cuentas bancarias genera confusión. La diferencia de concepto se produce cuando las normas contables se fundamentan en una serie de hechos económicos que no necesariamente tienen que ver con los movimientos en efectivo. Una importante consideración sobre el resultado del ejercicio obtenido por una compañía es que, éste es utilizado como base para la determinación del pago de impuestos a las ganancias, participaciones a los trabajadores, y distribución de dividendos, los mencionados rubros constituyen erogaciones que implican salidas de dinero en efectivo para una empresa. (Mariño, 2013)
- El personal del área financiera y la compañía se encuentran inmersos dentro de un conflicto cuando las autoridades tributarias, autoridades laborales y accionistas exigen sus correspondientes pagos en efectivo de impuestos, participaciones, participaciones y dividendos respectivamente; en base a una utilidad contable, ante dicha situación se acude a préstamos para solventar los pagos comprometiendo los fondos de operación de períodos futuros. Adicionalmente si sólo se dispone de estado de situación

financiera y el estado de resultados, la comprensión sobre las variaciones de efectivo se dificulta y no permite emprender acciones acertadas sobre la administración de este importante recurso. (Mariño, 2013).

Frente a la problemática antes descrita surge la necesidad de contar con un modelo de control y gestión de liquidez que funcione en paralelo con la contabilidad y que complemente la información sobre un tema básico empresarial: “la liquidez”. Por este motivo se presenta el Modelo de Gestión de Liquidez Centuria, cuyo objetivo es proporcionar a la Alta Administración de la Empresa y sus diferentes usuarios, la situación real de liquidez de la empresa. (Mariño, 2013)

Vinculando lo antes expuesto con el objetivo del presente estudio, se describe a continuación información relevante sobre el Modelo de Gestión Centuria, para la ejecución de un diagnóstico de liquidez. Entre las principales actividades que se desarrollan en el diagnóstico de liquidez se pueden mencionar las siguientes:

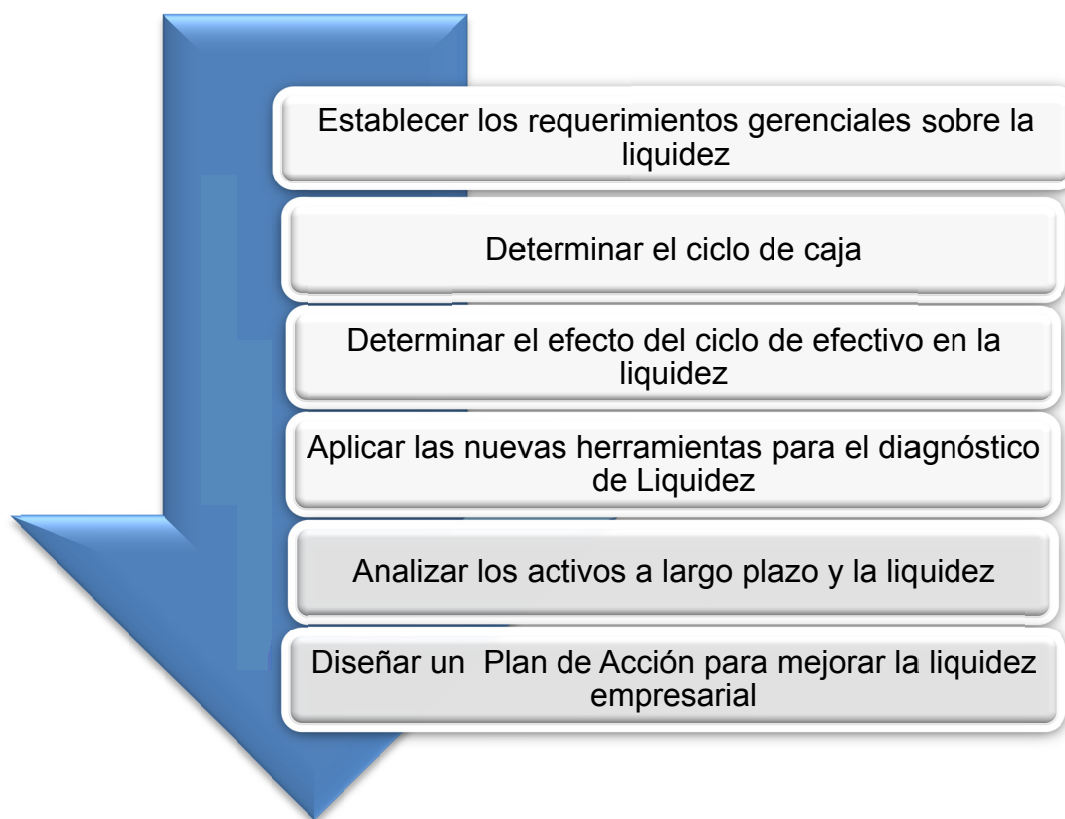


Figura 1. Diagnóstico Centuria
Fuente: Modelo de Gestión Centuria

En los siguientes párrafos se amplía la información de cada uno de estos aspectos, y su importancia en el proceso de diagnóstico.

1.2 Requerimientos gerenciales sobre la liquidez

En esta etapa del diagnóstico se busca determinar qué información es requerida al área financiera por la Alta Administración de la compañía, para planificar, gestionar y controlar la liquidez; esta información por supuesto va más allá de los estados financieros.

Entre la información generalmente solicitada por Alta Administración se puede mencionar la siguiente: índice de rotación de cartera, detalle de gastos administrativos y ventas, detalle de costos, indicador de cobro, índice de rotación de inventario, flujo de fondos por cliente, rentabilidad de inventario, flujo de fondos proyectado etc.

Es importante determinar la frecuencia, o la fecha en la que debe ser presentada la información requerida, si la información no es oportuna, los esfuerzos por preparar reportes o cifras carece de sentido.

Considerando la estructura de las PYMES, es indispensable analizar con el personal a cargo del área financiera y contable, la información suministrada, la frecuencia de entrega, la velocidad de respuesta para obtener datos, cifras, reportes con la finalidad de determinar las brechas entre la información requerida y la emitida. Para el efecto se ejecutan entrevistas y reuniones con los miembros del equipo financiero contable.

Otro factor positivo de mantener un acercamiento con los miembros del área contable, radica en conocer que actividades se realizan, recoger ideas para mejorar o agilizar tareas, saber inconvenientes relacionados con la preparación de información o la ejecución de sus actividades.

Una vez que se establece las necesidades, y se conoce la estructura del área financiera es posible establecer mecanismos, y emprender acciones para que se disponga de la información financiera relevante para la Alta Administración.

1.3 Efecto del ciclo de efectivo en la liquidez

Una de las formas de control de la liquidez tradicional de una empresa es el ciclo de efectivo, a través del cual se pretende medir el tiempo que transcurre, desde el momento en el que se realizan salidas de efectivo para realizar compras de inventario, o materia prima, insumos u otras compras con las que se inicia el proceso para obtener un producto; hasta el momento en que la empresa recupera el dinero producto de la ventas.

Para el cálculo del ciclo de efectivo se utiliza la siguiente fórmula:

Tabla 1

Determinación de Ciclo de Efectivo

+ Días promedio de inventario de materia prima
+ Días promedio de inventario de productos en proceso
+ Días promedio de inventario de productos terminados
+ Días promedio de cuentas por cobrar
- Días promedio de cuentas por pagar
= CICLO DE EFECTIVO

Fuente: Mariño (2013), *Modelo de Gestión Centuria*. (p. 249)

El resultado de este indicador debería ser negativo, puesto que esto indicaría que la empresa utiliza el dinero de sus clientes para cancelar a sus proveedores, de lo contrario la empresa requiere de fondos adicionales para operar.

Lo recomendable es que el departamento financiero realice un análisis mensual del ciclo de efectivo para medir su efecto en la liquidez.

En base al cálculo del ciclo de efectivo, podemos obtener importantes datos sobre la necesidad de fondos de una empresa, así por ejemplo si los egresos por mes de una empresa asciende a \$180.000, se puede afirmar que la compañía requiere de \$ 6.000 diarios para poder cubrir sus obligaciones con sus acreedores y pagar gastos. (Mariño, 2013)

En la Tabla No.2 se puede apreciar el efecto del ciclo de efectivo:

Tabla 2
Ciclo de Efectivo Mensual

	MES 1	MES 2	MES 3
CICLO DE EFECTIVO EN DÍAS	50	65	80
Necesidad diaria	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Necesidad acumulada de liquidez	\$300.000	\$ 390.000	\$ 480.000

Fuente: Mariño (2013), Modelo de Gestión Centuria. (p. 251)

A medida que se incrementa el ciclo de caja la necesidad de liquidez va en aumento. Este indicador tradicional se incorpora en el análisis para disponer de una comprensión de la importancia del plazo en el que se cancela a proveedores, tiempo de rotación de inventarios, y plazo de recuperación de cartera.

Por otro lado permite comparar los resultados obtenidos con las políticas de la compañía para determinar diferencias y estimar los déficits tanto en días como en valores económicos, referentes a proveedores y cuentas por cobrar.

El análisis de ciclo de efectivo puede resultar de utilidad para estimar el efecto en la liquidez derivado de la expansión o crecimiento de operación de una compañía, la ampliación de días de crédito y determinación de las variaciones de los días promedio cuentas por pagar, días promedio cuentas por cobrar y días promedio de inventario, dichos elementos se convierten en factores clave para la toma de decisiones.

1.4 Nuevas herramientas para el diagnóstico de Liquidez

Las nuevas herramientas para el diagnóstico de liquidez empresarial del Modelo de Gestión Centuria se detallan a continuación:

1.4.1 Estado de Liquidez

Utilizando el formato de un estado de flujo de efectivo, se incluyen las cifras económicas y los rubros correspondientes a ingresos y desembolsos de efectivo realizados dentro de un período. (Mariño, 2013)

El elemento clave del estado de liquidez, es que la fuente de datos constituye la cuenta contable bancos, la misma que refleja el movimiento de efectivo de las empresas desde las cuentas bancarias, es decir es una fuente certera y real. En base al principio de efectivo se presentan las actividades de la empresa clasificadas en operación, inversión y financiamiento. (Mariño, 2013)

Una de las reglas básicas para la elaboración del estado de liquidez es emplear el principio de caja, es decir considera los movimientos de efectivo en el momento en que se ejecutan.

A continuación se muestra la Tabla 3 con el formato sugerido para la presentación del Estado de Liquidez, cabe destacar que dentro del formato se expone la información condensada, pero en la práctica es necesario utilizar una hoja de trabajo previa.

Tabla 3

Estado de Liquidez

MOVIMIENTOS OPERACIONALES	
Cobros realizados	\$ -
(-) Pago a Proveedores de Costos	\$ -
Ganancia Bruta de liquidez	\$ -
(-) Pago de Gastos de Administración	\$ -
(-) Pago de Gastos de Venta	\$ -
(-) Pago por Impuestos	\$ -
(-) Otros Egresos	\$ -
Otros Ingresos	\$ -
Flujo de Fondos Operacional	\$ -
MOVIMIENTOS DE INVERSIÓN	
(-) Pagos por compra de activos fijos	\$ -
(-) Pagos por adecuaciones en la empresa	\$ -
Flujo de Fondos de Inversión	\$ -
MOVIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	
Ingresos por Préstamos Bancarios	\$ -
Ingresos por Sobregiros Bancarios	\$ -
Ingresos por intereses recibidos	\$ -
(-) Pago por préstamos bancarios	\$ -
(-) Pago de sobregiros bancarios	\$ -
(-) Pago por servicios bancarios	\$ -
(-) Otros Ingresos	\$ -
(-) Otros Egresos	\$ -
Flujo de Fondos de Financiamiento Externo	\$ -
MOVIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO INTERNO	
Aporte de capital recibidos	\$ -
Préstamos recibidos de socios	\$ -
Préstamos recibidos de empresas relacionadas	\$ -
Cobro de préstamos realizados empleados	\$ -
(-) Dividendos pagados	\$ -
(-) Préstamos pagados a socios	\$ -
(-) Préstamos pagados a Empresas Relacionadas	\$ -
(-) Préstamos otorgados a empleados	\$ -
Otros Ingresos	\$ -
(-) Otros Egresos	\$ -
Flujo de Fondos de Financiamiento Interno	\$ -
FLUJO NETO DE FONDOS DEL PERÍODO	\$ -
SALDO INICIAL DE FONDOS DISPONIBLES	\$ -
SALDO FINAL DE FONDOS DISPONIBLES	\$ -

Fuente: Mariño, (2013). Modelo de Gestión Centuria (p.106)

Por otro lado, es lógico pensar en la carga operativa que la elaboración del estado de liquidez podría generar, y efectivamente es probable que en un principio se requiera invertir tiempo para definir el proceso de obtención de la información pero

con la ayuda de la hoja de cálculo Excel, el proceso de información se puede ejecutar sin mayores contratiempos.

1.4.2 Matriz comparativa de resultados y liquidez

A través de la matriz comparativa de resultados y liquidez se puede cotejar los movimientos de fondos de las empresas, e identificar las principales diferencias entre los registros contables incluidos en el estado de resultados y los movimientos de fondos incluidas en las cuentas bancarias (Mariño, 2013).

El formato de la matriz comparativa de resultados y liquidez es como se muestra a continuación:

Tabla 4
Matriz Comparativa de Resultados y Liquidez

ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE LIQUIDEZ		DIFERENCIA
A		B		A-B
		MOVIMIENTOS DE OPERACIÓN		
Ventas	\$ -	Cobros Realizados	\$ -	
		Menos IVA cobrado	\$ -	
TOTAL INGRESOS		Cobros Netos		
Costos de Ventas	\$ -	Pagos realizados a proveedores	\$ -	
		Menos IVA pagado	\$ -	
Total Costo de Venta	\$ -	Pagos netos a proveedores de costos	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta en Ventas	\$ -	Ganancia Bruta en Efectivo	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ -	Pago por gastos de ventas	\$ -	\$ -
		(Menos IVA)	\$ -	
Gastos Administrativos	\$ -	Pago por gastos de administración	\$ -	\$ -
		(Menos IVA)	\$ -	
Depreciación - Amortización- Provisiones- Ajustes NIIF	\$ -	Pago de impuestos al fisco	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ -	Flujo de Fondos Operacional		
		MOVIMIENTOS DE INVERSIÓN		
		Compra de Activos Fijos	\$ -	
		Flujo de Fondos de Inversión	\$ -	\$ -
		MOVIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO		
Gastos Financieros	\$ -	Ingresos por préstamos bancarios		
		Ingresos por sobregiros Bancarios		
		Pago de préstamos bancarios		
		pago de sobregiros bancarios		
		Pago de servicios bancarios		
Gasto financiero	\$ -	Flujo de Fondos de Fin. Externo	\$ -	\$ -
		MOVIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO INTERNO		
		Préstamos recibidos de socios	\$ -	
		Préstamos recibidos de Empresas Relacionadas	\$ -	
		Préstamos empleados	\$ -	
		Préstamos pagados a relacionadas	\$ -	
		Flujo de Fondos de Fin. Externo	\$ -	
Utilidad neta	\$ -	Flujo de Fondos Neto	\$ -	

Fuente: Mariño, (2013). Modelo de Gestión Centuria (p.126)

El valor agregado de esta matriz comparativa radica en la lectura que se puede realizar de las diferencias obtenidas, y así considerar las afectaciones en los ingresos y los desembolsos derivadas de la aplicación de impuestos, gestión de cartera, demora en pagos a proveedores etc.

El nivel de precisión de los ingresos y desembolsos realizados, permite contar con una herramienta de fuerte soporte para la gestión de liquidez empresarial.

1.4.3 Matriz de Liquidez

Esta herramienta financiera permite analizar la liquidez de las cuentas consideradas como corrientes en el estado de situación financiera, que de acuerdo a la técnica contable constituyen los rubros que se convertirán en efectivo dentro de un año.

Un año no siempre constituye una clasificación adecuada para reflejar las partidas a corto plazo, especialmente cuando se trata de la liquidez empresarial, para mitigar esta limitante contenida en los estados financieros, la matriz de liquidez considera una clasificación de plazos distinta.

La matriz de liquidez se basa en la estructuración de un análisis que permita determinar el tiempo en el que las cuentas contables catalogadas como parte del corto plazo, pueden ir transformándose en efectivo, la matriz se encuentra dividida en períodos en los que se espera una cuenta se vuelva líquida; un modelo de matriz de liquidez es el siguiente:

Tabla 5**Matriz de Liquidez**

	0-30 DÍAS	31-90 DÍAS	91-180 DÍAS	+ DE 180 DÍAS	NO LÍQUIDO	TOTAL
ACTIVO CORRIENTE						
Caja						
Bancos						
Cientes por vencer						
Cientes vencidos						
Provisión Cuentas Incobrables						
Cuentas por cobrar empleados						
Anticipo a proveedores						
Impuestos anticipados						
Gastos pagados por anticipado						
Préstamos a empresas relacionadas						
Cuentas por cobrar socios						
Otras cuenta spor cobrar						
Productos terminados						
Importaciones en tránsito						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES						
PASIVO CORRIENTE						
Sobregiros bancarios						
Proveedores por vencer						
Proveedores vencidos						
Préstamos e Intereses bancarios						
Impuestos por pagar por vencer						
Impuestos por pagar vencidos						
Sueldos por pagar						
Beneficios sociales por pagar						
Cuentas por pagar relacionadas						
Anticipo de clientes						
Otras cuentas por pagar por vencer						
TOTAL PASIVO CORRIENTE						
POSICIÓN DE LIQUIDEZ						

Fuente: Mariño, (2013). Modelo de Gestión Centuria (p.126)

La finalidad de utilizar la matriz de liquidez es determinar la posición cubierta o descubierta de la liquidez de la compañía, para el efecto se emplean indicadores para conocer la tendencia histórica tales como:

- Posición de liquidez inmediata
- Activos corrientes inmediatos
- Posición de liquidez trimestral

- Activos corrientes no líquidos
- Morosidad de cartera
- Cartera por vencer inmediata
- Cartera por vencer de riesgo potencial
- Inventario inmediato
- Inventario mediano
- Morosidad proveedores

Los administradores de la liquidez de la compañía podrán diseñar proyecciones de liquidez de acuerdo a sus requerimientos, e incorporar ajustes y controles para los períodos siguientes.

1.4.4 Punto de Equilibrio de liquidez

Corresponde al nivel de ingresos en efectivo que iguala a todos los desembolsos que tiene que realizar la empresa para pagar sus obligaciones. A diferencia del punto de equilibrio tradicional, el punto de equilibrio de liquidez no solo considera los costos y gastos sino el flujo de efectivo de la compañía. En otras palabras incluye transacciones que no constan en estado de resultados, pero que constan en el estado de situación financiera y que constituyen salida de efectivo, de igual forma excluye a los movimientos contables que no representan movimiento de efectivo.

Entre los desembolsos que se incorporan en el punto de equilibrio de efectivo podemos mencionar: compra de activos fijos, pago de préstamos bancarios, dividendos para socios, retenciones de impuestos, etc., todos ellos necesario para

la operación de la compañía, y ejemplos de movimientos excluidos son depreciaciones, amortizaciones y provisiones de cuentas (Mariño, 2013).

La fórmula para de cálculo del punto de Equilibrio de liquidez es el siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio de liquidez} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos} + \text{Préstamos Bancarios} + \text{Compra de Activos Fijos} - \text{Depreciación} - \text{Intereses}}{1 - \frac{\text{Desembolsos Variables}}{\text{Ingresos Efectivos (Neto de porcentaje de retenciones realizadas por Clientes)}}$$

Fuente: Mariño, (2013). Modelo de Gestión Centuria (p.186)

El punto de equilibrio de liquidez permite conocer de manera más acertada, los valores mínimos que se deben alcanzar por concepto de ingresos para cubrir los desembolsos. A través de las variantes como punto mínimo de ganancias, nivel mínimo de ventas con descuentos, se agregan componentes para obtener los niveles mínimos de ventas en concordancia con los objetivos empresariales.

1.5 Activos de largo plazo y la liquidez

Aborda la importancia de las decisiones relacionadas con el financiamiento de los activos fijos, y el impacto del apalancamiento de esta clase de activos en la liquidez empresarial.

Para ejecutar este análisis es importante categorizar a los activos a largo plazo en tres segmentos: activos productivos, activos de apoyo, activos improductivos.

Activos productivos:

Dentro de esta clasificación figuran los activos inmersos de manera directa en el proceso productivo tales como maquinaria, activos biológicos en el caso de empresas agrícolas etc.

Activos de apoyo

Estos activos contribuyen al desarrollo de las principales actividades de la compañía, así por ejemplo los activos utilizados en las áreas administrativas, financieras, recursos humanos, sistemas.

Activos improductivos

Corresponde a aquellos obsoletos, o subutilizados en el proceso de producción y que no contribuyen en forma alguna a la operación de la compañía.

Una vez que se ha elaborado la clasificación de los activos es necesario determinar el grado de utilización real de cada ítem. El establecimiento del grado de utilización debe considerar algunos factores como tiempo de utilización, ahorro de tiempo para los usuarios, impacto de resultados en la empresa, ahorro de costos y/o gastos, etc.

Un ejemplo de análisis de activos a largo plazo se muestra a continuación:

Tabla 6
Análisis de Activos a Largo Plazo

ACTIVOS FIJOS	% DE UTILIZACIÓN	CATEGORIAS
Edificios	50%	Productivo
Maquinaria	75%	Producto
Vehículo	30%	Apoyo
Equipo de oficina	50%	Apoyo
Muebles y Enseres	40%	Apoyo
Terreno	2%	Improductivo

Fuente: Mariño (2013), Modelo de Gestión Centuria. (p. 201)

1.6 Proyecciones efectivas de liquidez

Los flujos de fondos proyectados deben considerar los siguientes rubros para obtener una proyección más real de la liquidez:

- Crédito a clientes
- Retenciones de impuestos
- Cartera en mora
- Anticipos de clientes
- Crédito de proveedores
- Retenciones a proveedores
- Anticipos a proveedores
- Cuentas por pagar en mora
- Compra adicional de inventarios
- Compra de activos fijos
- Fondos comprometidos

1.7 Gestión estratégica en empresas con problemas de liquidez

Dentro de un análisis preliminar para determinar la dimensión del problema de liquidez, se podría utilizar la siguiente clasificación de las etapas de los problemas de liquidez:

“Etapas primarias de iliquidez”

Es la primera etapa de iliquidez y se formaliza cuando alguno de los siguientes síntomas se produce al interior de la empresa:

- *Reducción sostenida de rentabilidad mensual*
- *Desaparición de rentabilidad mensual*
- *Aumento de saldos de inventarios*
- *Disminución de fondos para cancelar obligaciones de corto plazo*
- *Pago parcial de las facturas de proveedores*
- *Aumenta la antigüedad de las cuentas por pagar*
- *Deterioro en la antigüedad de las cuentas por cobrar*
- *Problemas para el pago de las remuneraciones*
- *Aumento de los reclamos de los clientes por producto o servicio de mala calidad*
- *Retrasos en la entrega de inventarios a puntos de venta o al cliente final*
- *Se acude a sobregiros bancarios permanentes*
- *Se retrasa el pago de obligaciones con la Seguridad Social, impuestos mensuales y otras obligaciones legales*
- *Se considera a la publicidad y otros rubros como no necesarios*

Esta primera etapa puede ser muy puntual y puede ser solucionada a tiempo. Esta situación amerita que se adopten medidas oportunas para recuperar la liquidez y de esta manera, evitar pasar a la siguiente etapa de iliquidez.

Etapas profundas de iliquidez:

En esta etapa, los problemas se acentúan y la solución requiere de medidas drásticas con gran impacto en el talento humano. Entre los síntomas se pueden destacar:

- *Aumento de la pérdida mensual contable*
- *Reducción substancial de las ventas*
- *El flujo de fondos operativo de la empresa es negativo*
- *Se solicita refinanciamiento o convenios de pago con proveedores*
- *Aumento sustancial de la relación gastos operacionales versus ventas*
- *Se mantiene una política de sobregiros bancarios permanentes*
- *Los proveedores exigen el pago antes del despacho*

- *Se comienzan a refinanciar los créditos bancarios*
- *Se busca reducir los costos y gastos sin un mayor análisis de su impacto*
- *Los bancos ponen más restricciones para acceder a sus líneas de crédito*
- *Se busca vender activos fijos*
- *Las autoridades tributarias y laborales envían comunicaciones de sanciones por falta de pago de las obligaciones*

En esta etapa se requiere adoptar medidas fuertes y agresivas. Su solución es a mediano plazo y se necesita el compromiso gerencial y de accionistas para salir adelante. Una de las peores decisiones es deshacerse del personal comprometido y creativo que pueda adoptar soluciones a los problemas. Haber llegado a una situación como la mencionada, implica que no existió un sistema de información eficiente sobre la liquidez de la empresa.

Etapa crítica de iliquidez:

En esta etapa, la situación de la empresa es insostenible. Se requiere adoptar medidas inmediatas. Algunos síntomas de esta etapa son las siguientes:

- *Las pérdidas son mayores a las reservas patrimoniales*
- *Los proveedores dejan de despachar sus productos*
- *Los clientes dejan de comprar por falta de inventarios*
- *La credibilidad de la empresa se deteriora significativamente*
- *Se busca acudir a prestamistas informales*
- *Se reducen significativamente los márgenes de ganancia*
- *El cash flow no se hace positivo ni con crédito bancario*
- *Se busca vender a la empresa*
- *La alta dirección intenta convencer a los prestamistas que la empresa es viable y puede recuperarse.*

En esta etapa la situación es insostenible y una de las pocas soluciones es la inyección de capital fresco por parte de los accionistas, ya que las líneas de crédito bancarias se encuentran cerradas. Haber llegado a esta situación, significa

que no se realizó ningún control previo para evitarlo y si no se toma medidas bastante drásticas, la situación de la empresa no tendrá solución.” (Mariño, 2013, p.31)

Enlazando las etapas de iliquidez y lo descrito en los párrafos anteriores del Capítulo 1, podemos señalar que como resultado de la aplicación de las herramientas del Modelo Centuria se puede determinar las causas de potenciales de la iliquidez, y adoptar estrategias para gestionar los fondos disponibles, crédito otorgado a clientes, inventarios, costos y gastos, manejo de pasivos a corto plazo, financiamiento.

Una vez que se ha establecido la situación actual de liquidez de la compañía se pueden definir estrategias y planes de acción, para mejorar, controlar y gestionar la liquidez.

Dentro de las herramientas para el seguimiento de la planeación estratégica se encuentra el Balance Scorecard creado por Norton y Kaplan, dicha metodología se basa en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, para cada perspectiva se determinan objetivos indicadores e iniciativas.

Utilizando las Herramientas Centuria, podemos incluir objetivos e indicadores al Cuadro de Mando Integral, para complementar el análisis tradicional.

Con la revisión conceptual del Modelo de Gestión Centuria presentada en este capítulo, podemos tener una visión de los objetivos de la metodología y algunas diferencias con la metodología tradicional, la aplicación del Modelo Centuria, se presenta en el Capítulo 4.

2. LA EMPRESA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA

2.1 Análisis del sector

Para tener un mejor entendimiento del sector al que pertenece Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., en los siguientes párrafos se expone un análisis del sector de Elaboración de Productos Alimenticios con el CIU número C10 y la subcategoría: Elaboración De Helados (De Todo Tipo), Sorbetes, Bolos, Granizados, etcétera.

2.1.1 Definición y clasificación del helado

Es importante iniciar con breves definiciones sobre el helado y su clasificación, es así que de acuerdo a la definición de Wikipedia, *“el Helado es un postre congelado hecho a base de agua, leche, crema de leche o natilla combinados con frutas, saborizantes, edulcorantes o azúcar. Las definiciones típicas para los postres congelados son las siguientes:*

- **Crema helada, helado de crema, helado cremoso:** cualquier postre congelado con diversos porcentajes de materia grasa láctea o vegetal. Este porcentaje de materia grasa puede variar, según las regulaciones de cada país. Por ejemplo: Argentina más del 6%, Colombia, Ecuador y Venezuela entre el 8 % y 10 %, México, Estados Unidos más del 10%.
- **Helado:** con menos de 10 % de grasa láctea y menor contenido de azúcar o edulcorantes.
- **Natilla congelada:** con más de 10 % de grasa láctea y tiene yema de huevo. Considerada un tipo de crema helada debido al alto contenido de grasa.

- **Sorbete:** generalmente elaborado con zumo o puré de frutas y sin grasa láctea.
- **Helado al agua:** Sin lácteos, agua, azúcares y frutas o sabores. En algunos países se permite cierta cantidad de leche.
- **Pop o Granizado:** hecho con hielo finamente desmenuzado, al que se agrega alguna esencia, jugo de fruta o bebida alcohólica. Una variante de este último es el denominado en Venezuela y Colombia raspado, en el cual se usa un bloque de hielo que es raspado en una máquina manual. Al hielo desmenuzado obtenido así se le añade esencias con colorantes o jugos de fruta y se vende en puestos ambulantes.” Helado.(s.f). Recuperado el 18 de febrero de 2015, de [http:// www. wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki).

“Muchos países regulan el uso de estos términos basados en cantidades porcentuales específicas de los ingredientes. Las cremas heladas se presentan en una amplia variedad de sabores, frecuentemente con agregados, tales como hojuelas o trozos de chocolate, nueces, frutas secas, frutas, etc. Algunos de los sabores más populares en los supermercados son vainilla, chocolate, fresa, limón, y nata.” Helado.(s.f). Recuperado el 18 de febrero de 2015, de [http:// www. wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki).

De acuerdo al proceso de elaboración de helados podemos mencionar las siguientes clases:

- **“Helados Industriales:** Son los helados elaborados en plantas industriales en cuya elaboración son empleados colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor, respectivamente; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado. Debido a su producción masiva, es uno de los más económicos.
- **Helados Artesanales:** Se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente

productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala. Hay países donde se ha desarrollado mucho la elaboración del helado artesanal, como Italia, Argentina, Alemania y Japón.”
Helado.(s.f).Recuperado el 18 de febrero de 2015, de [http:// www. wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki).

- *“Helado Soft Es el helado que podemos conseguir en los locales de comida rápida. La mezcla base se coloca en una pequeña mantecadora y accionando un grifo se extrae el helado en el momento. La característica principal es la gran cantidad de aire que tiene dentro o sea que es muy liviano y tiene una textura muy suave. Es un helado de calidad media-baja y generalmente muy barato lo que lo hace un producto ideal para ese tipo de restaurantes.”* **Clasificación de Helados.(s.f).**Recuperado el 18 de febrero de 2015, de [http:// www.helados.us](http://www.helados.us).

Independientemente de la clase de helado que se trate, éste es considerado como uno de los postres más populares y ampliamente difundido a nivel mundial, se cree que su origen se remonta a la China donde se mezclaba la nieve con frutas y miel. Otros documentos hacen referencia a que los helados fueron traídos desde Francia por Marco Polo en el siglo XIII, y posteriormente se dieron a conocer desde Venecia hasta toda Europa, y luego hasta el resto del mundo.

Con el pasar del tiempo la evolución y diversidad del helado ha permitido que en la actualidad el consumidor pueda disfrutar de innumerables sabores y aderezos tales como, chocolate, galletas, frutos secos, yogur etc. En concordancia con esta evolución la producción de helados actualmente se realiza a través de procesos tecnificados y de escala.

2.1.2 Consumo y producción per cápita

Algunos datos importantes sobre el nivel de consumo y producción de los helados se detallan la página web www.mundohelado.com, donde se señala que en el informe publicado en el Libro Ice Cream en su séptima edición, de H Douglas Goff y Richard W. Hartel el nivel mundial el consumo de litros per cápita de helados es como se resume en la Tabla 7.

En lo referente a la producción global de helado se detalla en la Tabla 8 las cifras del período 2006-2010.

El consumo para países de América del Sur como Argentina y Chile presenta una tendencia ascendente de acuerdo a las cifras contenidas en la Tabla No.8.

La producción del mundo en general en el año 2010 presenta una variación positiva del 6%, comparada con el año 2006.

Las asociaciones de fabricantes de helados también contribuyen al desarrollo del sector, tal es el caso de España donde desde el año de 1977, opera la Asociación Española de Fabricantes de Helados (AEFH).

Entre los principales objetivos de la AEFH podemos mencionar:

- Representar a sus miembros y promover la participación en formas con otras asociaciones sectoriales como la European Ice Cream Association Euroglaces, institución que se autodefine como la voz de la industria del helado en la Unión Europea.
- Proporcionar información estadística, y técnica de soporte para sus miembros.
- Brindar asesoría a sus miembros, y resolver consultas.

Tabla 7
Consumo Per Cápita Helados

	2006	2007	2008	2009	2010
Australia	17.5	17.5	17.5	17.7	17.9
Nueva Zelanda	16.3	16.3	16.1	15.8	15.8
USA	15.2	14.7	13.9	14.2	14.2
Finlandia	12.8	12.8	12.7	12.6	12.5
Canadá	11.2	11.0	10.9	10.7	10.5
Italia	9.3	9.7	9.4	9.9	10.0
Noruega	8.9	9.2	9.4	9.6	9.8
Inglaterra	8.2	8.0	8.1	8.4	8.6
Dinamarca	8.9	8.7	8.7	8.5	8.4
Chile	7.6	7.8	7.9	7.9	8.0
Alemania	8.2	8.2	8.0	8.0	8.0
Suiza	8.0	7.5	7.6	7.7	7.7
España	7.7	7.7	7.8	7.7	7.6
Portugal	7.5	7.7	7.8	7.6	7.5
Irlanda	7.9	7.6	7.3	7.3	7.2
Japón	6.8	6.9	7.0	6.9	6.9
Eslovenia	5.7	6.0	6.2	6.4	6.5
Bélgica	6.2	5.9	5.8	6.1	6.3
Francia	6.1	6.0	5.9	6.2	6.3
Holanda	5.1	5.2	5.5	5.8	6.1
Corea del Sur	5.5	5.6	5.4	5.4	5.4
Argentina	3.5	3.7	4.0	4.2	4.3
Ucrania	3.7	4.0	3.9	3.3	3.6
Rusia	3.9	3.8	3.6	3.6	3.5
China	1.9	2.0	2.1	2.1	2.1
Brasil	1.4	1.6	1.7	1.8	1.9
México	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0

Fuente: Goff y Hartel (2013)

Tabla 8**Producción Global Helado**

	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo en general	15,370.000	15,678.800	15,742.700	16,001.100	16,347.500
Asia (Pacífico)	4,317.900	4,536.900	4,724.500	4,722.500	4,901.100
América del norte	4,898.200	4,793.800	4,592.700	4,726.900	4,742.900
Estados Unidos	4,531.000	4,430.100	4,230.500	4,367.400	4,386.400
Europa de oeste	3,226.200	3,284.500	3,300.400	3,384.100	3,436.700
China	2,484.700	2,639.000	2,776.100	2,740.200	2,868.600
Europa del este	1,131.100	1,158.000	1,147.600	1,111.800	1,128.900
Latinoamérica	874.700	949.900	991.500	1,031.700	1,075.300
Japón	873.900	880.900	887.500	886.100	884.000
Alemania	674.300	677.100	659.900	656.100	651.700
Italia	546.100	572.600	561.800	594.200	607.000
África y Medio oriente	491.500	517.700	542.500	570.100	597.600
Inglaterra	495.400	488.100	496.200	515.100	531.700
Rusia	555.400	540.800	517.700	505.600	499.100
Australasia	430.400	438.000	443.400	454.000	464.900
Australia	362.200	368.900	374.600	385.800	396.100
Francia	370.500	368.700	369.400	386.900	395.300
Brasil	267.300	310.200	325.400	345.300	369.200
Canadá	367.200	363.600	362.200	359.500	356.500
España	337.700	342.800	349.300	349.800	350.900
Corea del sur	266.600	270.100	262.400	263.800	266.200
Turquía	125.800	156.200	179.700	190.900	203.500
India	95.100	115.300	137.600	158.700	183.300
Argentina	135.000	146.500	159.300	169.700	175.600
Ucrania	171.500	185.800	177.900	149.700	164.200
Polonia	113.700	123.900	134.800	143.000	152.500
Indonesia	113.600	123.300	135.100	142.700	149.200

Fuente: Goff y Hartel (2013)

Dentro de las propuestas para mantener e impulsar el consumo de helado, la AEFH, incluye en sus campañas, información sobre el aporte nutricional del producto, con la finalidad de que sea consumido en las diferentes estaciones del año.

De acuerdo a las cifras publicadas por Euroglases en su informe anual 2013, se registran alrededor de 100 empresas pymes dentro del territorio europeo dedicadas a la producción de helados, las mismas que generan unos 15.000 puestos de trabajo.

La producción anual alcanza 2,2 millones de litros y un valor en ventas de 9.000 millones de euros.

2.1.3 Características del sector ecuatoriano

Actualmente en nuestro país se comercializan una variedad de helados, incluyendo los elaborados en forma artesanal, los producidos en forma local, y los importados. Dentro de los artesanales destacan tipos de helados característicos de nuestro país como el helado de salcedo y el helado de paila.

Algunas empresas ecuatorianas del sector, fueron adquiridas por empresas extranjeras, permitiendo que la elaboración de helados a nivel artesanal tome un giro distinto, tal es el caso de la Marca Pingüino, cuya historia se remonta a la década de los 40, cuando Edmundo Kronfle Abbud importó desde Europa el nombre y la idea de producir helados Pingüino en el mercado ecuatoriano y fue la marca pionera en implementar los conocidos "heladeros" o "carretileros". **González S. (2013) *Pingüino, el palpitar de la industria* www.ekosnegocios.com. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/>**

En 1996, Unilever compró compañía productora de helados de la Marca Pingüino, alcanzando un considerable crecimiento en el país, con el lanzamiento de nuevos productos, y a través de la implementación de tecnología e innovación. Hoy en día Pingüino cuenta con presencia en más de 34 países y una larga trayectoria de más de 60 años en Ecuador. **González S. (2013) *Pingüino, el palpitar de la industria* www.ekosnegocios.com. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/>**

A Unilever, le pertenecen diferentes marcas de helados reconocidas mundialmente como son Magnum, Cornetto y MAX; como también grandes marcas locales con las cuales han crecido múltiples generaciones tales como: Polito, Choco Empastado, Gemelos, Crema Real, Sanduche y Casero; esta última resalta los valores tradicionales Ecuatorianos y sabores y costumbres típicas del país.

Años más tarde de la llegada de Unilever, otras empresas y marcas invadieron el mercado ecuatoriano compitiendo con los pequeños productores, y las fábricas locales anteriormente existentes. Tal es el caso de de Alicorp de Perú, fabricante de productos de consumo masivo, que durante el año 2007 adquirió acciones de Helados Eskimo de Ecuador.

Otro marca presente actualmente en el mercado es Topsy, de la Empresa Heladosa, compañía que forma parte del Grupo DIPOR.

Para el año 2011 los fabricantes Topsy (Heladosa) y Eskimo (Alicorp), decidieron asociarse para desarrollar en forma conjunta el negocio, el objetivo de dicha fusión fue consolidar la participación en el mercado de helados a nivel nacional e incrementar las ventas. Dentro de esta operación, Alicorp aportó sus activos vinculados al negocio de helados a la Compañía Heladosa y recibió a cambio acciones de esa compañía. (El Universo, 2011)

La incursión de las empresas extranjeras, ha promovido la asociación de los productores independientes, como es el caso de la Empresa Productora y Comercializadora de Los Helados de Salcedo Corpiceracream. La iniciativa comenzó con 50 productores de Helados de la ciudad San Miguel del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, y un capital de \$900.00, actualmente cuentan con 18 accionistas y un capital de \$ 131.940.

2.1.4 Mercado informal

El sector de helados se caracteriza por la existencia de comercialización informal del producto, realizada en tiendas de barrio o por vendedores ambulantes. A pesar de que el producto informal no cumple las normas, reglamentos técnicas de elaboración, y en la mayor parte de los casos no cuenta al menos con registro sanitario, persiste en el consumidor un hábito de consumo de este tipo de helados.

Como se puede observar el mercado está conformado por poderosas multinacionales y por productores a pequeña escala, la oferta de producto es amplia y destinada a satisfacer los requerimientos de distintos tipos de consumidores. La venta de helados en un nivel informal, subsiste para ofrecer una alternativa adicional y podría asumirse como una opción más barata.

2.1.5 Importación y Exportación de Helados en Ecuador

Un resumen del volumen de exportación e importación de helados del período 2012 – 2014 se presenta en las Tablas 9 y 10

Tabla 9

Toneladas exportación de helados 2012-2014

DESCRIPCIÓN	PAÍS DESTINO	AÑO		
		2012	2013	2014
Los demás				
	Venezuela	623,43	321,69	-----
	Colombia	7,33		-----

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las empresas exportadoras en el año 2012 y 2013 son Unilever Andina Ecuador S.A. y Exportadora La Serranita Exposerranita Cía. Ltda.

Entre los principales importadores de Helados figuran Sujoli Importaciones Cia. Ltda., Int Food Services Corp, y Quifatex S.A.

Tabla 10**Toneladas de importación de helados 2012-2014**

DESCRIPCIÓN	PAÍS ORIGEN	AÑO		
		2012	2013	2014
Helados que no contenga leche, o productos lácteos	Estados Unidos	158,41		
	Colombia	15,13	2,13	1,72
Los demás	Bélgica	39,04		15,41
	Chile	80,04		
	Colombia	44,85	62,12	43,83
	Estados Unidos	18,59	77,64	141,04
	Francia		40,58	
	Emiratos Árabes		17,42	
	Bélgica			2,99

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.6 Descripción de principales productos del sector**Helados de Salcedo:**

Esta clase de helado se caracteriza por contener en la misma paleta sabores de varias frutas como: naranjilla, coco, taxo, mora, mango, dispuestos en forma de un vaso, con un palito de madera y toman el nombre del lugar dónde han sido elaborados tradicionalmente, durante varios años, San Miguel de Salcedo.

Los Helados de Salcedo son la carta de presentación de este cantón, ubicado en la Provincia de Cotopaxi, de acuerdo a los pobladores su historia se remonta al año de 1950, cuando las monjas de la comunidad franciscana crearon los helados de varios sabores en uno. En esa época, las monjas acostumbraban vender el producto a través de una ventana del convento, más tarde, algunas familias pudieron acceder a la receta, y que luego llegó a ser popular. **Andes (2012)** La tradición artesanal de los helados de Salcedo sobrevive en una familia. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de www.andes.info.ec/es.

De acuerdo a los productores de la zona de salcedo la receta original requiere de un proceso de elaboración que dura alrededor de tres días. En los dos primeros selecciona, lava y produce el zumo de la fruta, luego se congela y al tercer día

comienza la preparación del helado. Cada dos horas, se vierte un poco del jugo de cada fruta en los envases. Los dulces son guardados en cuatro neveras. En éstas, la tercera parte es para refrigerar el extracto y el resto para congelar en vasos de helados.

Los helados de Salcedo elaborados por pequeños productores no contienen perseverantes ni químicos, aunque actualmente la producción de estos helados también se realiza a nivel industrial. **Andes (2012) La tradición artesanal de los helados de Salcedo sobrevive en una familia. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de www.andes.info.ec/es.**

Helados de Paila:

De acuerdo a relatos de la historia ecuatoriana se sabe que esta clase de helados se comenzaron a elaborar por los pobladores indígenas de la Provincia de Imbabura, quienes caminaban hasta el Volcán Imbabura para tomar el hielo de su cúspide y retornar a la ciudad con la materia prima necesaria para la elaboración de sus productos congelados.

Los bloques de hielo se empacaban en gruesas capas de paja y hojas de frailejón que operan a la perfección como aislantes térmicos, luego vertían a un caldero grande de cobre llamado “paila”, jugos de frutas, azúcar y algunas veces, leche. El líquido era revuelto rápidamente hasta que se congelaba, en unos pocos minutos.

Al final, el resultado es un fresco y sabroso helado, donde los clientes pueden ver la paila y mirar como su sabor favorito toma vida. Actualmente los helados de paila, son famosos helados y todavía se preparan de la forma tradicional. **Historia. (s.f) Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://www.heladosdepailadmp.com>**

Helados Industriales:

Dentro de esta categoría se considera todos los helados producidos por las grandes marcas y empresas de mediana y pequeña escala, entre los principales productos podemos mencionar los siguientes:

Tabla 11
Helados Pingüino

Empresa	Marca	Helados comercializados
Unilever:	Pingüino	<p>TARRINAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Crementosito: de frutilla, vainilla, chocolate, napolitano, ron pasas. 2) Pingüino Top: cerezas gourmet, vainilla gourmet, chocolate gourmet, pasas al ron, manjar con almendras y marmoleado de mora. 3) Especiales: Oreo, Sanduche y Manicho <p>Niños:</p> <p>Pintalenguas, acidix fresa, acidix, vasito frutilla, vasito vainilla, mini yog.</p> <p>Magnum: trufa, menta, almendras, clásico, blanco.</p> <p>CORNETO:</p> <p>Chocomix, clásico, chocolate</p> <p>FRUTARE:</p> <p>Mora, mango, tamarindo.</p> <p>CASERO:</p> <p>Chocolate, ron pasas, mora, frutilla leche condensada, choco banano, coco frutos rojos y naranjilla.</p> <p>CLÁSICOS:</p> <p>Crema rea gigante; sanduche vainilla, sanduche chocolate, polito vainilla, polito frutilla, gemelos limón naranja, gemelos chocaleche.</p> <p>RECETAS CASERAS:</p> <p>Cheese cake, tres leches, flan con manjar</p> <p>TORTAS:</p> <p>Capricho y Festival.</p>

Tabla 12

Helados Topsy

Empresa	Marca	Helados comercializados
Heladosa	Topsy	<p>HELADOS DE CREMA</p> <p>Artisanal: ron pasas, coco, chocolate.</p> <p>Paletería: Galletopsy, majestik, as crocante, topsy choc, cono flama,</p> <p>Snacks: big bar,alfajor, bombón, bombón cariño.</p> <p>Paletería infantil: dona, baloncito, topsyto, tú y yo.</p> <p>HELADO DE AGUA</p> <p>Clonito y frutopsy</p> <p>VASOS COPAS</p> <p>Sundae vainilla mora, bugy gum, vasito topsy.</p> <p>LITROS GOLD</p> <p>Cereza a la crema, triple chocolate, manjar y almendras</p> <p>LITROS PREMIUM</p> <p>Coco, crema y galletas, vainilla y mora</p> <p>LITROS CLÁSICOS</p> <p>Vainilla, frutilla, chocolate</p> <p>TORTAS</p> <p>Cariño, imperial, passione, mini torta</p>

Tabla 13

Helados de Salcedo

Empresa	Marca	Helados comercializados
Corpiceracream	Los Helados de Salcedo	Helados de leche: helado tradicional de Salcedo con mora, naranjilla, taxo, guayaba, y centro líquido de jalea de mora.

Tabla 14

Helados Coqueiros

Empresa	Marca	Helados comercializados
Heladerías Cofrunat	Los Coqueiros	Helados de pulpa de fruta y leche de los siguientes sabores: coco, mora naranjilla, taxo, guanábana, frutilla, chocolate, vainilla, ron con pasas

De las Tablas 11, 12, 13, Y 14 se puede colegir que la oferta de las Marcas Pingüino y Topsy, es diversificada por lo que puede llegar a distintos segmentos de consumidores, mientras que Los Helados de Salcedo y Los Coqueiros disponen básicamente de un sólo producto.

2.1.7 Ubicación geográfica del sector

La producción de las multinacionales Unilever, y Heladosa, se realiza en la Provincia del Guayas, en el caso de Unilever su Planta Antártida ubicada en la ciudad de Guayaquil puede producir 75 000 litros de helado, Heladerías Cofrunat se ubica en el sector norte de la ciudad de Quito, y Corpicecream fabrica sus productos en La Urbanización Rumipamba de las Rosas en la Provincia de Cotopaxi.

Todos los aspectos antes mencionados nos proporcionan elementos de juicio para conocer la evolución del sector de helados en el Ecuador, las grandes empresas se han encargado de encontrar estrategias para aumentar sus ventas y su presencia en el mercado.

2.1.8 Normativa técnica

En cuanto a la normativa técnica para la elaboración de helados nuestro país cuenta con:

- Norma técnica NTE INEN 706 Helados Requisitos
- Reglamento técnico RTE INEN 070 Helados.

Dentro de estos documentos se determinan los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas para helados con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas y evitar prácticas que puedan inducir a error a los consumidores, por ello es importante que se realice un control del cumplimiento de esta normativa.

De acuerdo a la investigación realizada, el sector no cuenta con organizaciones gremiales, este aspecto es importante para que se promuevan estrategias de cultura del consumo de helados como un elemento de la dieta, o como parte de la

gastronomía, evitando que el helado se convierta en un postre exclusivo para la época de verano.

Para la industria de alimentos la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ha dispuesto que todas las personas naturales o jurídicas que fabrican, elaboran, procesan, envasan, almacenan, transportan, comercializan, distribuyen, preparan, empaquetan y manipulan productos de uso y consumo humano, deben obtener la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. Se ha establecido un cronograma para que hasta el 2017 todos los productores se encuentren certificados. Esta regulación contribuirá a la disminución de la competencia informal.

2.2 Análisis del entorno económico

El desarrollo y desempeño de las empresas está marcado por el entorno económico en el que se desenvuelven, dentro de este marco es importante analizar algunas variables como la tendencia de la inflación, el producto interno bruto, las políticas económicas, la balanza comercial, etc., con la finalidad de evaluar el impacto que tendrán tanto en la compañía como en el sector al que pertenece la empresa, objeto de estudio de la presente investigación.

2.2.1 Inflación:

La inflación conceptualizada como una medida económica que refleja el incremento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos para un periodo determinado. **Inflación(s.f) Recuperado el 27 marzo de 2015, de <https://debitoor.es>**

Para términos de medición estadística se utiliza Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. **Indicadores (s.f) Recuperado el 27 marzo de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec>**

Tabla 15

Inflación mensual 2014- 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2014	2,92%	2,85%	3,11%	3,23%	3,41%	3,67%	4,11%	4,15%	4,19%	3,98%	3,76%	3,67%
2015	3,53%	4,05%	3,76%	4,32%	4,55%							

Fuente: <http://contenido.bce.fin.ec>, (2015)

Si comparamos la inflación a diciembre del año 2013 que fue de 2,7% frente al mes de diciembre de 2014 de 3,67% podemos observar que existe un incremento, así mismo la inflación de alimentos registró el mayor porcentaje dentro del consolidado de todos los ítems alcanzando un 4,46%. La inflación sin productos alimenticios alcanzó el 3,34%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Sin embargo es necesario considerar que antes de la adopción de la dolarización la inflación mostraba un comportamiento altamente fluctuante, pero en los últimos años se mantenido relativamente estable o sin variaciones altamente significativas lo cual beneficia a la industria en general incluyendo al sector de producción de helados.

2.2.2 Producto Interno Bruto

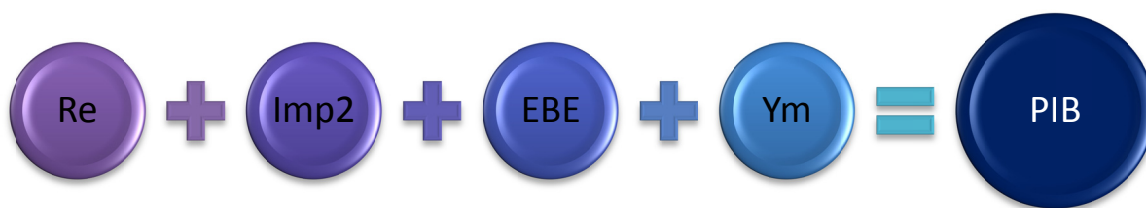


Figura 2. PIB Enfoque de Ingreso

Fuente: Banco Central (2014)

Es importante iniciar por explicar la metodología de ingreso utilizada por el Banco Central del Ecuador para la determinación del Producto Interno Bruto, donde se consideran los cuatro elementos presentados en la fórmula de la Figura 2, la descripción de cada elemento se muestra en la Figura 3.

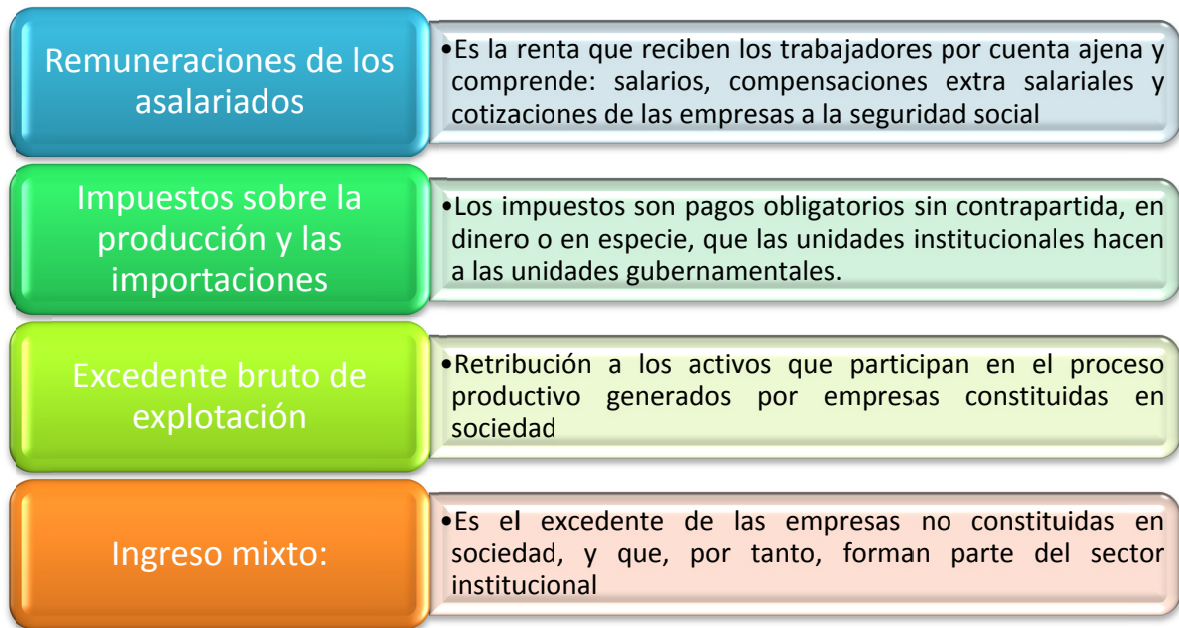


Figura 3. PIB Enfoque de Ingreso
Fuente: Banco Central (2014)

Considerando este enfoque se presentan el PIB en millones de dólares para el período 2010-2014:

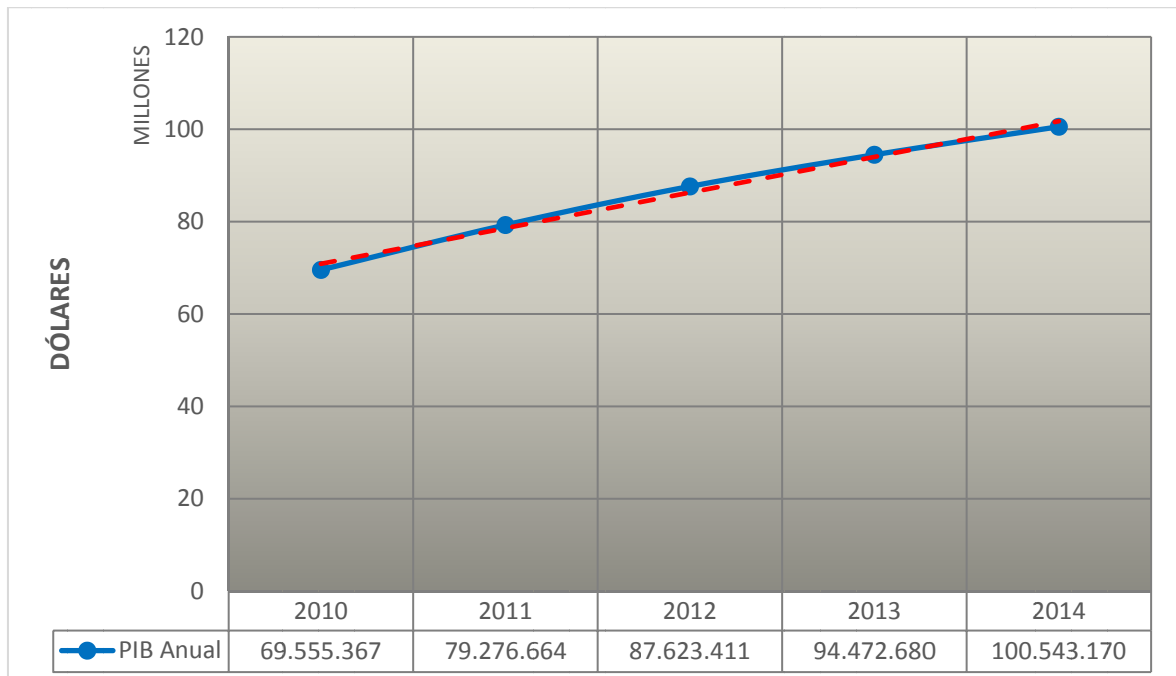


Figura 4. PIB Enfoque de Ingreso
Fuente: Banco Central (2014)

En la Figura 4 se puede apreciar una tendencia creciente del PIB, un factor que influyó considerablemente hasta el año 2012 en este indicador es el aumento de precio del petróleo, principal producto de exportación del Ecuador.

El primer trimestre del 2015, el PIB a precios constantes registro un crecimiento del 3% comparado con el primer trimestre del 2014, y un -0,5% de variación respecto al trimestre octubre – diciembre del 2014. El Valor Agregado Bruto no petrolero se incrementó en el 3,14%, mientras que el Valor Agregado Bruto Petrolero una variación de -0,21%

Las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento PIB de 3,0% fueron enseñanza y servicios sociales y de salud, administración pública, actividades profesionales, técnicas y administrativas y el comercio.

Al inicio de 2015, tanto el Fondo Monetario Internacional como el Banco Central del Ecuador proyectaron una variación positiva del Producto Interno Bruto de 4%, sin embargo una vez que ha transcurrido el primer semestre del año las estimaciones apuntan a que Ecuador cerrará únicamente con 1,9% de crecimiento.

El crecimiento del PIB que se venía registrando tuvo influencia en la reactivación de la producción general, dicha reactivación empieza a frenarse en el país, con la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar.

Por lo antes mencionado este aspecto se considera una amenaza potencial baja para Heladerías Cofrunat.

2.2.3 Balanza Comercial

Este indicador en nuestro país se muestra negativo ya que Ecuador ha sido un país que importa más de lo que exporta.

Importaciones

En el primer trimestre de 2015, las importaciones totales decrecieron en -1.9% con relación al trimestre anterior, y presentaron un crecimiento de 4.2% con respecto al primer trimestre de 2014, el total de importaciones de bienes y servicios ascienden a 7.284 millones.

Exportaciones

En el primer trimestre de 2015 las exportaciones de bienes y servicios alcanzan 5.627 millones, mostrando un crecimiento de 1,9% frente al último trimestre del 2014, los productos que contribuyeron a al crecimiento incluyen: aceites refinados de petróleo, aceites crudos refinados minerales, equipo de transporte, y servicios de transporte y almacenamiento.

Los productos que registraron incrementos significativos en ventas se enlistan a continuación:

Tabla 16

Productos Exportados con incremento en Ventas

PRODUCTO	Ventas millones USD		Variación
	4° Trimestre 2014	1° 2015	
Flores naturales	165.1	268.8	62.81%
Derivados de Petróleo	76.7	107.0	39.50%
Atún y pesado	60.9	75.5	23.97%
Plátano y Banano	666.5	755.7	13.38%

Fuente: Banco Central (2014)

Mientras que las exportaciones petroleras disminuyeron en USD 834.3 millones asociadas a la reducción del precio del crudo en el mercado internacional

Como resultado del comportamiento de importaciones y exportaciones en el primer trimestre de 2015, la cuenta corriente de la balanza de pagos registró un déficit de USD -902.3 millones resultado inferior al observado en el cuarto

trimestre de 2014 USD -1.320.1 millones, debido principalmente a menores importaciones de bienes y servicios)

Los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas en el primer trimestre de 2015 fueron Estados Unidos, Chile, Vietnam, Colombia, Rusia y China mientras que las importaciones provinieron principalmente de Estados Unidos, China, Colombia, Panamá, Corea del Sur, India y Perú, entre otros.

Dentro de este marco surge el reto para las Pymes de aprovechar su potencial exportador, el cual se convierte en elemento estratégico clave dentro de una economía dolarizada. Sin embargo para que esta oportunidad pueda concretarse debe existir una articulación entre las acciones emprendidas por el sector público y el sector privado, enfocadas en crear un nivel competitivo lo suficientemente eficiente para orientar la producción a mercados internacionales con una mejora sistémica de inteligencia de mercados, calidad y productividad. **(Revista Gestión, Mayo/Junio 2015)**

Dadas las condiciones actuales, el comportamiento de la Balanza Comercial, debería ser considerado como una amenaza media para el segmento de las Pymes.

2.2.4 Política Económica

Las estrategias emprendidas por el Gobierno actual para obtener ingresos públicos, de acuerdo a su Agenda Sectorial de Política Económica 2013- 2017 se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Progresividad, equidad y eficiencia en la gestión de los recursos
- Transformación, productiva redistribución y crecimiento sostenible.
- Seguridad, económica monetaria y financiera

- Integración financiera Regional y sostenibilidad de balanza de pagos
- Cambio de patrones de consumo, ahorro e inversión.

Los ejes sobre los que se plantea la política económica pretenden establecer un modelo de economía social y solidaria, y buscan priorizar el bienestar humano y un crecimiento basado en la redistribución.

Dentro de las medidas regulatorias que acompañan a la política económica actual podemos mencionar la tendencia a la baja de los commodities registrada a partir del año 2013, y especialmente la del barril de petróleo principal producto exportado por Ecuador, sumado a que se mantienen subsidios al combustible, el gas doméstico y la energía. Estos elementos han obligado a la implementación de varias acciones para solventar el déficit fiscal, así durante el año 2015 se impuso una sobretasa arancelaria de ad valorem aproximadamente 2.900 partidas, la sobretasa varía entre 5%, 15%, 25% y 45%.

Adicionalmente se impusieron salvaguardias sobre las importaciones de Colombia y Perú, restricciones a los cupos de importación de vehículos, y restricción de importación de otros productos.

En cuanto a la búsqueda de la igualdad económica y redistribución se han delineado algunos programas que promueven la reducción del gasto familiar tales como las denominadas tarifas de la dignidad en los servicios de agua y luz, y el bono de desarrollo humano.

Finalmente debemos señalar que la cultura de ahorro e inversión no se encuentra consolidada, por lo que el acceso a crédito productivo se transforma en un elemento clave en el crecimiento de la economía. Desde el 5 de marzo de 2015 la Junta Monetaria estableció las normas que regulan la segmentación de cartera de las entidades del sistema financiero del país, las normas están orientadas a contribuir con el alcance de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Por lo antes expuesto las empresas aún tienen problemas para obtener financiamiento, para sus proyectos de expansión o para apalancamiento de capital de trabajo, por lo tanto la política económica actual se considera una amenaza media para las PYMES.

2.2.5 Política Fiscal

El aseguramiento de un nivel de ingresos permanentes iguales o mayores a los gastos permanentes es lo que permite disponer de sostenibilidad al Estado, este equilibrio responde a las políticas fiscales adoptadas, cuya aplicación tiene impacto en el sector público y privado, por tal motivo se analizan los aspectos más relevantes de la política fiscal actual.

La evolución del Presupuesto General del Estado se presenta en la Tabla 17:

Tabla 17

Evolución PGE 2007-2015

AÑO	** Presupuesto inicial	% Incremento presupuesto inicial
2007	9.768	
2008	10.358	6,04%
2009	22.924	121,32%
2010	21.282	7,16%
2011	23.950	12,54%
2012	26.109	9,01%
2013	32.366	23,96%
2014	34.300	5,98%
2015	36.317	5,88%

** Expresado en millones de dólares

Fuente: Ministerio de Finanzas ,2015

El presupuesto para el año 2015 alcanza los 36 mil millones, considerando un precio de barril de petróleo de \$ 79,7 dólares, y una recaudación de impuestos de 15 mil millones, las proyecciones del gobierno es que la recaudación tributaria mantenga la tendencia de los últimos años, en el 2014, el Servicio de Rentas Internas alcanzó una recaudación de \$ 13.616 millones de dólares, lo que se traduce en un 104% del valor presupuestado en el 2013, los impuestos internos

como impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, Impuesto a los consumos especiales, salida de divisas etc., representan el 84% del total recaudado.

Sin la bonanza petrolera que se venía registrando desde el año 2010, el Gobierno ha emprendido varias acciones que permitan obtener nuevas fuente de financiamiento:

- En junio del 2014 se colocó en el mercado accionario mundial 2.000 millones en bonos de deuda con una tasa del 7% anual.
- Obtención de un crédito de 400 millones con la financiera Goldman Sach.

En años anteriores al 2014 el financiamiento se obtuvo de China y el Banco Interamericano de Desarrollo, como se puede observar las estrategias que se puedan adoptar para financiar el Presupuesto del Estado, podrían tener implicaciones en el sector productivo, por lo que este aspecto se convierte en una amenaza media para Heladerías Cofrunat Cía Ltda.

2.2.6 Salarios

Las continuas especulaciones sobre posibles incrementos de salarios y cambios en las políticas de remuneraciones, acompañado de la publicación de la Ley de Justicia Laboral y reforma al IESS en abril del 2015 han causado incertidumbre en los efectos que tendrían en los costos de producción de los productos. El caso de la industria alimenticia y específicamente la de elaboración de helados, no es la excepción y se considera una amenaza baja para la empresa objeto de estudio.

2.3 Historia y capitalización

La empresa fue constituida en el año de 1989, con un capital de 1.500.000 sucres, es decir el equivalente en la actualidad a \$ 60,00 dólares.

La compañía se fundó gracias a la iniciativa de la Señora Olga Espinosa Carrera, quien con la participación de sus hijos y su esposo conformó Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Desde 1974 la Señora Olga Espinosa comenzó con la elaboración de helados de frutas en forma casera, los mismos que se vendían a través del Bar del Colegio Normal Carlos Zambrano ubicado en Uyumbicho, en el Cantón Mejía, y eran conocidos como los helados de “puro coco”.

Sus productos empezaron a tener una amplia acogida, razón por la que decidió radicarse en el Sector de la Jipijapa en la Ciudad de Quito junto con su familia, dónde logró adecuar un local en la planta baja de su casa ubicada en la calle Tomás de Berlanga, en este punto de venta se comercializan hasta el día de hoy los “Helados Coqueiros”.

La cantidad de pedidos para tiendas, panaderías, y restaurantes, impulsó a consolidar el negocio, los hijos de la Señora Espinosa aprendieron el proceso de elaboración de los helados de coco, y abrieron sus propios locales, uno de los más famosos de la época fue el que se instaló en la calle Reina Victoria.

La popularidad de los auténticos helados de coco, motivó la proliferación de imitaciones del producto, por lo que se hizo necesario otorgarle un nombre que permita al consumidor diferenciar al producto original. Es así que junto con su esposo la Señora Espinosa, escogió el nombre “Súper Helados Los Coqueiros”, la palabra Súper buscaba destacar su sabor diferente a los existentes en el mercado de aquella época, y coqueiros es una palabra de origen portugués que significa cocotero, a partir de ese momento se diseñó el logo de la marca que conocemos hasta el día de hoy.



Figura 5. Logo de la Marca Los Coqueiros

Fuente: www.loscoqueiros.com

El nombre surgió, de la asociación del sabor único, que se producía en aquella época, y con el pasar del tiempo el nombre registrado del producto es “Los Coqueiros”, con el slogan “el helado de puro coco y frutas naturales”.

Una vez que se seleccionó el nombre, se formalizó la producción y se constituyó legalmente la empresa con la finalidad de realizar una distribución a nivel nacional, actualmente la compañía es administrada por la tercera generación de la familia.

En cuanto al capital de la compañía, al 31 de diciembre del 2014 la compañía registra un capital por \$680 distribuido de la siguiente manera:

Tabla 18

Socios de Heladerías Cofrunat Cía Ltda.

No.	SOCIO	CAPITAL
1	BUSTOS ESPINOSA ALFONSO SALOMON	\$ 170,00
2	BUSTOS ESPINOSA EDISON EDUARDO	\$ 170,00
3	BUSTOS ESPINOSA HUGO HERNAN	\$ 238,00
4	BUSTOS ESPINOSA MARINA PATRICIA	\$ 102,00
	TOTAL	\$ 680,00

Fuente: www.supercias.gob.ec

2.4 Giro de la Compañía

Heladerías Cofrunat Cía Ltda., es una empresa dedicada a producir y comercializar helados de la tradicional marca ecuatoriana “Los Coqueiros”

Actualmente los Helados Coqueiros se ofrecen al público en dos presentaciones:

- a) **Coqueiro Súper**: paleta individual grande de 110 gramos destinada al público adulto.



Figura 6. Helado Coqueiro Súper 110 gr.

- b) **Coqueiro Ideal**: paleta individual mediana de 60 gramos diseñada para el consumo de niños y niñas.



Figura 7. Helado Coqueiro Ideal 60 gr.

Existen seis sabores de frutas naturales: coco, mora, naranjilla, taxo, guanábana, y frutillas; y tres sabores clásicos chocolate, vainilla y ron con pasas.



Figura 8. Variedad de helados Coqueiros

La compañía distribuye sus productos en las siguientes provincias del país:

- Pichincha

- Imbabura

- Esmeraldas

- Manabí

- Los Ríos

- Guayas

- Sucumbíos

- Napo

- Francisco de Orellana

La distribución se realiza principalmente a través de tiendas de barrio, supermercados, restaurantes, distribuidores mayoristas en las Provincias del Coca, Loja, Galápagos, Napo, Chimborazo, y puntos de venta directos ubicados en Centros Comerciales Recreo, San Luis. Actualmente se estudia la posibilidad de la apertura de un punto adicional en la Mitad del Mundo.

2.5 Análisis estratégico de la compañía

El análisis estratégico de la compañía requiere de la elaboración de un diagnóstico que incluye un análisis externo (macro y microambiente) y análisis interno, los resultados del análisis se resumen en la matriz FODA.

2.5.1 Análisis externo

Para este análisis utilizaremos la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, en esta matriz se utilizan los aspectos detallados en el análisis del sector presentado en los párrafos anteriores:

Tabla 19

Matriz POAM Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

FACTOR		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
		3	2	1	3	2	1
Económico	Inflación						x
	Situación Pib						x
	Balanza Comercial					x	
	Politica Economica					x	
	Caida del precio del Petroleo					x	
	Salarios						x
Político	Estabilidad Política						x
	Politica Fiscal					x	
	Políticas de estímulo para Pymes			x			
	Tasas de interés					x	
Social	Desempleo					x	
	Sistema Educativo						x
	Estructura de la población		x				
Tecnológico	Nuevas tecnologías para la producción de helados	x					
	Contacto virtual, internet, etc	x					
Cultural	Cultura de consumo de helados		x				
	Cultura de considerar a los de helados como un postre exclusivo para temporada de verano					x	
	Cultura de consumo de helados con registro sanitario					x	
Competitivo	Poder de negociacion proveedores						x
	Poder de negociacion clientes						x
	Rivalidad de competidores					x	
	Poder de sustitutos				x		
	Competencia potencial (nuevos competidores)					x	

Factores económicos:

Los factores económicos como la inflación, la situación del PIB, balanza comercial, política económica, nos proporcionan las principales guías de cómo se presentarán algunas variables relacionadas con la producción y el consumo de los productos del sector alimenticio con especial importancia el de helados, dichos factores se analizaron en detalle en líneas anteriores, y en base a esto se establecieron las oportunidades y amenazas con calificación de alto, media o baja que figuran en la Matriz POAM de la Tabla No.19.

Factores Políticos:

Después de varios años de inestabilidad se ha logrado que un régimen culmine su período e inclusive sea reelegido, se han producido cambios y se espera que las políticas adoptadas sean equitativas para todos los sectores. Dentro de esta línea las políticas de estímulo para las Pymes sean priorizado para determinados sectores contemplados en la agenda de transformación de matriz productiva:

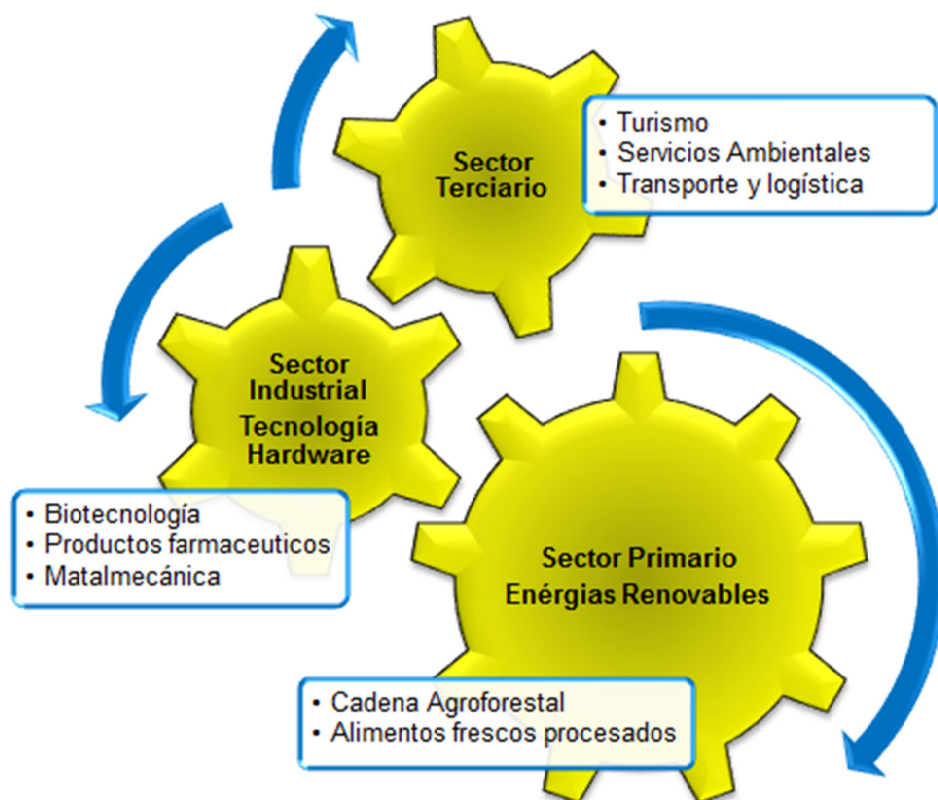


Figura 9. Sectores Priorizados

Fuente: Agenda para la Transformación de Matriz Productiva

Para cumplir con la priorización de sectores se están diseñando un conjunto de instrumentos de políticas que abarquen aspectos como incentivos tributarios, subsidios, financiamiento, arancelarios, compras públicas, transferencia de tecnología, espacios económicos especiales, promoción de exportaciones, entre otros, tomando en cuenta que su implementación deberá incluir a los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeña y mediana empresa.

Si bien existen incentivos para las Pymes los sectores priorizados no incorporan el de producción de helados, por esto las políticas de estímulo para las Pymes se consideran como una oportunidad de tipo baja.

En lo referente a las tasas de interés la estabilidad macroeconómica en el corto plazo dentro de una economía dolarizada debería facilitar la obtención de recursos monetarios a tasa de interés competitivas, para financiar capital de trabajo, sin embargo las regulaciones que se esperan realizar a través de la Junta Monetaria podrían afectar la concesión de créditos, en consecuencia se ha estimado a las tasas de interés como una amenaza media.

Factores sociales:

Dentro de estos factores se han considerado el desempleo, el sistema educativo y la estructura de la población, elementos que se analizan a continuación:

Desempleo:

Varios factores han contribuido a que la tasa desempleo registré incrementos, entre los principales podemos mencionar la caída del precio del petróleo y la apreciación de la moneda de curso legal en el país el dólar.

De acuerdo a las cifras de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y subempleo a junio del 2015 realizada por el INEC, de la población total el 69,30%; dentro de este grupo de la población el 65,86% pertenece a la población económicamente activa, y corresponde a 11.2 millones de personas.

Dentro de un análisis comparativo entre junio del 2014 y junio del 2015, la tasa de empleo adecuado disminuyó de 48,81% a 45,90% y la tasa de empleo inadecuado se incrementa de 46,28% a 49,07%, es decir que se registra mayor número de personas que reciben ingresos laborales menores al salario mínimo y/o trabajan menos de 40 horas.

En lo referente a la tasa de empleo adecuado en la ciudad de Quito, plaza donde opera la Empresa Heladerías Cofrunat, se registra una disminución de 71,5% a 65,30%, entre junio 2014 y junio 2015.

A nivel nacional 9 de cada 10 plazas de empleo son generadas por el sector privado, y 1 por el sector público. En el trabajo asalariado 8 de cada diez plazas son generadas por el sector privado y 2 por el sector público.

El promedio de ingresos laborales de hombres y de mujeres es \$519,61 y \$418,17 respectivamente, a junio del 2015.

Las personas que cuentan con empleo y que pertenecen al sector informal alcanzan el 39,31%, dentro de esta categoría se consideran a las personas que no disponen de Registro Único de Contribuyentes.

Estructura de población:

De acuerdo a las proyecciones publicados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2014 la población totaliza 16.027.466 millones de habitantes y el 2015 la población alcanzará 16.278.844 de habitantes, la densidad demográfica es de 55,6 habitantes por kilómetro cuadrado y la esperanza de vida de es de 78 años de edad.

La mayor concentración poblacional está en los centros urbanos con el 75% del total de habitantes. Las regiones de la Costa y Sierra son las más pobladas, destacando por el nivel de actividad las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Por lo antes mencionado la estructura de la población y el desempleo se estiman como oportunidad media y amenaza baja respectivamente.

Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías aplicadas a la elaboración de helados, acompañadas del creciente impacto que la tecnología tiene en el consumidor y los negocios, así como la interacción entre la nube, Big data, dispositivos móviles y redes sociales dentro de los parámetros de seguridad y confianza han transformado el rol de la tecnología en los negocios.

Cada día es más importante para las compañías disponer de Big data con el cual se puede identificar patrones recurrentes de los consumidores y disponer de una amplia cantidad de datos referentes a clientes y proveedores.

En las redes sociales y dispositivos sociales las compañías han encontrado una opción para enviar ofertas, y ampliar el nivel de comunicación para obtener mayores ventas, por lo tanto la tecnología se convierte en una oportunidad alta.

Factores Culturales:

En nuestro país el consumo de helados está marcado por algunos aspectos de carácter cultural, para la mayoría de la población este es un postre que se relaciona con las épocas de verano, así mismo el consumidor no siempre valora el hecho de la formalidad y seguridad que ofrece un producto que cuenta con registro sanitario.

El consumidor no conoce los aportes nutricionales que podría tener el helado y ni tampoco los riesgos que representa para la salud el consumo de productos que no cumplen con las reglamentaciones requeridas por ley, por lo tanto esto se convierte en amenaza media.

Factor competitivo

Nuevos competidores:

Las barreras de entrada son bajas para procesar un helado a nivel informal, pero altas para producirlo con los requerimientos de ley, considerando el factor económico y el nivel de conocimiento técnico. Por lo antes señalado en el caso de aparecer una nueva competencia, la misma debe contar con recursos y tener un amplio conocimiento del negocio, por lo que se considera una amenaza baja.

Productos sustitutos:

La oferta de productos en el mercado de productos que pueden sustituir a los helados es amplia entre los principales podemos mencionar: postres de gelatina, bolos, sorbetes etc., por lo que esto se considera como una amenaza alta.

Poder de negociación de los clientes:

La decisión de compra de los clientes se ve influenciada por el precio, en este sentido las empresas de la competencia como Unilever y Heladosa, disponen de una cartera amplia de productos, que les permiten abarcar un gran número de compradores que buscan precios bajos.

Por otro lado los Helados Coqueiros tienen su atributo de contener sabores de fruta, el mismo que les permite captar un segmento de clientes que aprecia esta característica diferenciadora, con lo que se puede disminuir el poder de negociación que podría tener el cliente,

Poder de negociación con los proveedores:

La materia prima e insumos requeridos para la producción, están conformados principalmente por la fruta, que es uno de los elementos donde los proveedores pueden tener poder de negociación, especialmente cuando expenden frutas fuera de temporada, sin embargo la compañía procura obtener acuerdos con diferentes proveedores que le permiten tener disponible la materia prima requerida pero especialmente mantener relaciones comerciales de trato justo.

Rivalidad entre competidores:

El sector está compuesto por competidores pequeños formales e informales y los líderes del mercado como Unilever y Heladosa, quienes compiten básicamente por precio al tener una cartera de productos muy similar.

Es importante ser reconocido por diferenciación del producto a través de características que capten la atención y la compra del público, por lo que una comunicación efectiva del factor diferenciador es fundamental.

Considerado que las marcas de los helados de las empresas líderes han captado la participación mayoritaria del mercado, se determina a la rivalidad de los competidores como una amenaza media.

Luego del análisis externo realizado y considerando todos los factores evaluados se puede concluir que existen oportunidades medias y altas que pueden ser aprovechadas por la compañía.

2.5.2 Análisis interno

Para este análisis utilizaremos la Matriz de Perfil de Capacidades Internas PCI, en esta matriz se estudian las siguientes capacidades internas: directiva, de comercialización, financiera, tecnológica, talento humano, proceso, producto.

Capacidad directiva:

Dentro de este aspecto destacan como mayores debilidades la ausencia de uso de análisis y planes estratégicos, y la habilidad para manejar fluctuaciones económicas, en los actuales momentos los cargos directivos están enfocados en actividades de tipo operativo.

Uno de los factores que ha tenido incidencia en las debilidades antes mencionadas, es que el actual Gerente General de Heladerías Cofrunat Cía Ltda, Ingeniero Xavier Bustos, tuvo que asumir este cargo cuando su padre falleció hace aproximadamente un año atrás.

Tabla 20

Matriz de Perfil de Capacidades Internas

Capacidad		FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
		3	2	1	3	2	1
Directiva	Uso de análisis y planes estratégicos				X		
	Flexibilidad de la estructura organizacional			X			
	Comunicación y control gerencial					X	
	Habilidad para incorporar y retener personal			X			
	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes					X	
	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas				X		
	Protocolo de empresa familiar	X					
	Sistemas de control eficaces					X	
Comercialización	Sistema de toma de decisiones		X				
	Amplia cobertura de mercado					X	
	Reputación de marca	X					
	Bajos costos de distribución y ventas				X		
	Lealtad y satisfacción del cliente				X		
	Administración de clientes		X				
Producto	Servicio Postventa					X	
	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X		
	Posibilidad de ampliar la variedad de productos			X			
	Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X			
	Portafolio de productos reducida					X	
Financiera	Costos crecientes de fabricación					X	
	Obtención de recursos con facilidad cuando se requiere				X		
	Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento					X	
	Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X		
	Habilidad para competir con precios				X		
Tecnológica	Estabilidad de costos					X	
	Capacidad de innovación				X		
	Nivel de tecnología usado en productos				X		
	Efectividad de la producción y programas de entrega			X			
	Intensidad de la mano de obra en el producto					X	
Talento humano	Aplicación de tecnologías informáticas				X		
	Nivel académico del recurso humano					X	
	Experiencia técnica					X	
	Estabilidad						X
	Nivel de remuneración					X	
Proceso	Ausentismo						X
	Política empresarial definida y difundida en todos los niveles de la empresa					X	
	Procesos y subprocesos identificados					X	
	Procedimientos e instrucciones de trabajo definidos					X	
	Procedimientos establecidos para el control de Registros y Documentos					X	
	Definición de insumos críticos para la producción					X	
Selección y evaluación de los proveedores					X		

De acuerdo a lo que señaló el Ingeniero Bustos en la entrevista que se realizó para el presente estudio, el proceso de transición ha requerido de ajustes de tareas y búsqueda de personal, con la finalidad de realizar un cambio sistemático destinado a la mejora de la calidad, incorporación de mejores

prácticas, para facilitar la obtención de la certificación de buenas prácticas de manufactura en los próximos años.

Los sistemas de control y la comunicación gerencial, son elementos que todavía no se han consolidado, por lo que se catalogan como debilidades medias.

Un aspecto que merece la pena subrayar es que desde el inicio de la compañía se configuró un protocolo familiar, que busca preservar las relaciones familiares y la operación de la compañía, dentro de este marco la toma de decisiones se realiza en base a lo determinado en el mencionado protocolo.

Entre los principales pilares fundamentales del protocolo familiar se destacan los siguientes:

Ingreso de miembros de la familia: Los padres e hijos de los socios podrán ingresar a laborar en la compañía cuando de acuerdo a la vacante disponible cumpla con el perfil requerido del cargo. Está prohibido incorporar a la compañía familiares políticos (esposos, esposas de los socios etc)

Actualmente las personas que pertenecen a la familia y trabajan en la empresa totalizan 4 miembros del equipo; el Gerente General de la compañía considera que este ha sido el factor clave para que la empresa tenga de 41 años en el mercado.

Consejo de familia: dentro de este consejo se toman las decisiones, referentes a: nuevas inversiones, estrategias comerciales. Existe el acuerdo mutuo de separar los aspectos de carácter familiar y las referentes al destino de la compañía. Este es uno de los aspectos que en la práctica ha presentado inconvenientes.

Deberes y derechos de los miembros de la familia: cuando un miembro de la familia labora para la compañía, tiene un trato igualitario, en cuanto a nivel de responsabilidad y funciones que llevan a cabo los colaboradores que no forman

parte de la familia, el consejo de familia determina su sueldos, de conformidad a los sueldos del sector.

Contar con protocolo familiar es una alta fortaleza para la compañía y el sistema de toma de decisiones una oportunidad media.

Capacidad de comercialización:

Tanto la cobertura de mercado y el servicio post venta se estiman como amenazas medias, a pesar de la entrada de grandes compañías como Unilever con su marca Pingüino, y Heladosa con la marca Topsy, los helados elaborados de fruta siguen siendo demandados por el consumidor. El servicio post venta, empezó a perder fuerza en la medida que la distribución se amplió a otras provincias del país, este aspecto está dentro de los temas que la Alta Administración desea desarrollar.

En cuanto a fortalezas podemos mencionar la reputación de la marca y la administración de clientes, Helados Coqueiros, se mantenido por alrededor de 41 años en el mercado, generando un posicionamiento en la mente del consumidor.

Los costos de distribución y ventas, se han ido incrementando en la medida de los incrementos salariales anuales ya que la distribución se realiza a través de personal en nómina y vehículos de propiedad de la compañía.

La lealtad y satisfacción del cliente se considera como una amenaza alta al igual que los costos de distribución y ventas.

Capacidad del producto:

Los costos de fabricación, tienen un importante rubro correspondiente al mantenimiento, dónde se observa que este se van incrementando desde el 5% en el 2012 al 7% en el 2014.

El portafolio de productos es reducido, desde sus inicios la compañía ha ofrecido el mismo producto, y las innovaciones que se han realizado incluyen cambios en el empaque pero no se han desarrollado nuevas líneas de producto, acordes con los cambios en las preferencias de los consumidores.

La falta de recursos económicos para cubrir la inversión en desarrollo de nuevos productos, es la principal limitante en este tema, por lo que se ha identificado que este aspecto constituye una amenaza alta.

La posibilidad de ampliar la variedad de nuevos productos junto con la fuerza del producto, calidad, y exclusividad representan fortalezas de carácter medio que pueden ser robustecidos en el mediano plazo. Con la finalidad de analizar los atributos del producto se comparan con los de los competidores, para establecer a través de que atributos de producto queremos ser reconocidos.

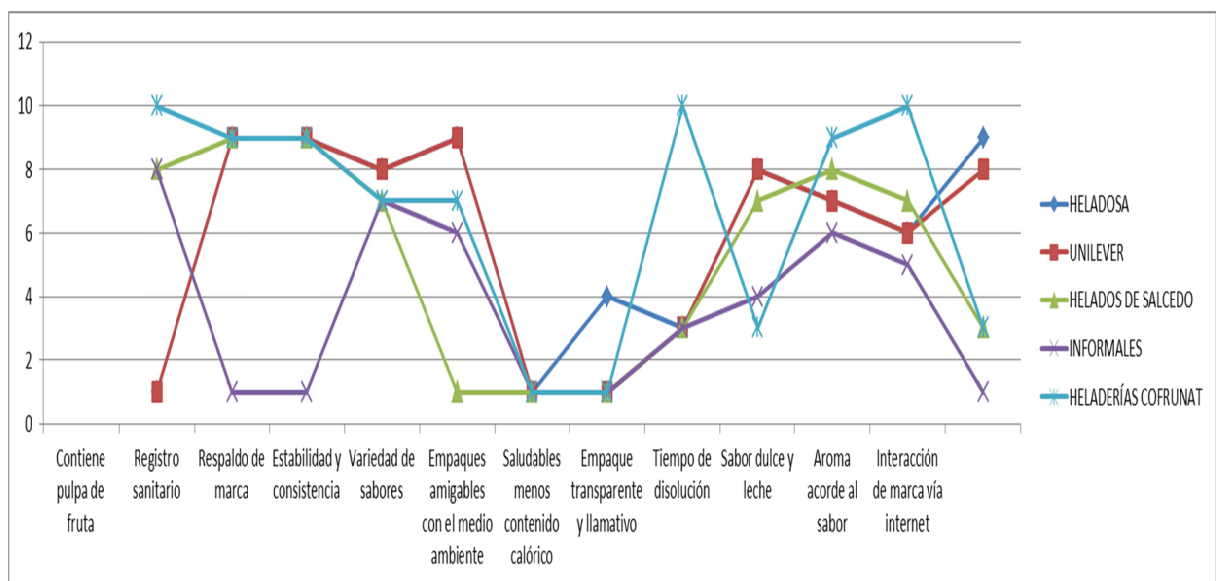


Figura 10. Determinación de atributos Heladerías Cofrunat.

Para complementar el análisis de las capacidades internas de comercialización y producto se ha elaborado una matriz de comparativa de Heladerías Cofrunat y las empresas de la competencia, utilizando las 4 P's: producto, precio, plaza, promoción, y se ha añadido una quinta P: personalización, que es una característica que donde se pueden encontrar fortalezas de las Pymes, tal como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Competitividad

ANÁLISIS FACTORES CRÍTICOS (5 P's)	HELADERÍAS COFRUNAT	HELADOSA	UNILEVER	HELADOS DE SALCEDO	INFORMALES	CONCLUSIÓN
PRODUCTO						
Contiene pulpa de fruta	F	D	D	D	F	FCE
Dispone de registro sanitario, y se elabora de acuerdo a Norma INEN 706	F	F	F	F	D	CC+
Respaldo de marca	F	F	F	D	D	CC+
Variedad de sabores	F	F	F	D	F	CC+
PRECIO						
Acorde al público objetivo	F	F	F	F	F	CC+
Crédito distribuidores	F	F	F	F	D	CC+
Descuento por volumen	D	D	D	D	D	CC-
PLAZA						
Entrega en punto de venta	F	F	F	F	F	CC+
Asignación de distribuidores exclusivos de zona	D	D	D	D	D	CC-
Amplia cobertura de canales de distribución	D	D	F	D	D	D
PROMOCIÓN						
Muestras, material publicitario	D	F	F	D	D	D
Regalos por cumplimiento de metas	D	D	D	D	D	CC-
PERSONALIZACIÓN						
Entrega oportuna	D	F	F	D	D	D
Trato personalizado	F	D	D	F	F	CC+
Alto nivel de comunicación con el cliente	F	D	D	D	D	FCE
Asesoría y acompañamiento en ventas	F	F	F	D	D	CC+

Para cada aspecto de la matriz de competitividad se identifica para cada empresa fortalezas y debilidades, y en la columna conclusión se estable tres categorías:

Tabla 22

Categorías Matriz de Competitividad

Categoría	Descripción
CC+	Característica común positiva
CC-	Característica común negativa
FCE	Factor crítico de éxito

La principal finalidad de construir la Matriz de Competitividad es determinar factores críticos de éxito y descartar las fortalezas y debilidades entre los competidores, contando con elementos más sólidos para el desarrollo de la planificación estratégica.

Los factores críticos de éxito que se han podido encontrar para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., son: su contenido de pulpa de fruta y el alto nivel de comunicación con el cliente, estos dos elementos distinguen a Heladerías Cofrunat de la competencia.

Capacidad Financiera:

Este aspecto se aborda con amplio detalle en los Capítulos 3 y 4 de la presente investigación, dónde se diagnóstica la situación de liquidez de la compañía.

Dadas las condiciones económicas actuales la facilidad de obtener recursos cuando se requieren, representa una debilidad alta.

Capacidad Tecnológica

La capacidad de innovación tecnológica, nivel de tecnología utilizado en los productos, y aplicación de tecnologías informáticas son temas que se empiezan a plantear dentro la compañía pero aún resta un largo proceso para la cristalización de temas como:

- Incorporación de dispositivos electrónicos para la generación de pedidos con mayor rapidez y eliminación de tareas operativas manuales.
- Modernización de maquinaria para la producción, actualmente el rubro de mantenimiento corresponde al 7 % del costo de fabricación de la compañía.
- Adecuaciones de la planta, y mejoras en el software contable.

Nuevamente contar con recursos para la implementación de proyectos que la alta dirección ha planificado para la compañía requiere de inversiones económicas, que no se podrían realizar dentro del corto plazo, consecuentemente en la capacidad tecnológica se presenta debilidades de tipo alto.

Capacidad de Talento Humano:

El nivel académico del recurso humano, la experiencia técnica, y nivel de remuneración, se ubican dentro de las debilidades medias, son aspectos que la Alta Dirección busca solventar a través de un plan de reestructuración.

La estabilidad y el ausentismo son consideradas como debilidades bajas, de acuerdo al estudio actuarial, la rotación del personal es baja, de hecho mantienen importante número de trabajadores con más de 5 años.

Capacidad de Procesos

En el tema de la Compañía no ha desarrollado acciones encaminadas a la estructura de procesos y no dispone de:

- Política empresarial definida y difundida en todos los niveles de la empresa
- Procesos y subprocesos identificados

- Procedimientos e instrucciones de trabajo definidos
- Procedimientos establecidos para el control de Registros y Documentos
- Definición de insumos críticos para la producción
- Selección y evaluación de los proveedores

La mayor parte de desarrollo de procesos se encuentra en el área de producción, pero es necesario trabajar en los demás procesos operativos, de apoyo y de gestión, y dirección, en tal virtud la debilidad de la compañía sobre el tema de procesos es alta.

Descripción de la cadena de valor:

De acuerdo al modelo de negocio de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., se muestra a continuación una breve descripción de cómo se desarrollaría su cadena de valor.



Figura 11. Cadena de Valor Heladerías Cofrunat

A. Actividades de soporte

En la Gestión de infraestructura de la empresa podemos mencionar que está enfocada en la operación y mantenimiento de la actual planta de producción ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.

La Gestión de Recursos Humanos, abarca la administración del personal actual y el reclutamiento de nuevo personal de todas las áreas de la compañía.

La Gestión Financiera incluye a los procesos y contable, y administración del flujo de fondos de la empresa.

B. Actividades Primarias

Logística interna: incluye la recepción de la materia prima se verifican que cumplan con los requerimientos en cantidad, especificaciones, peso previo al almacenamiento.

Operaciones abarca la etapa de producción:

Ingreso y revisión:

La materia prima como leche, azúcar, crema de leche, pulpa de fruta, saborizantes; entra para pasar por el proceso de revisión de cantidades, y condiciones óptimas para la producción.

Mezclado:

En este proceso se fusionan todos los ingredientes y se incorporan componentes de acuerdo al sabor de helado a producir, utilizando un tanque de acero inoxidable, para obtener una mezcla homogénea.

Homogeneización y pasteurización:

Se inicia con la etapa de pasteurización, esta parte del proceso busca eliminar bacterias, calentando la mezcla a una temperatura adecuada, que otorgue al producto en proceso las características necesarias para pasar a la homogeneización.

En la homogeneización se eliminan las partículas de grasa para que la mezcla adquiera la consistencia requerida.

Refrigeración:

La mezcla se deja reposar en temperatura de 5 grados centígrados, por un lapso de 5 horas, hasta que se pueda alcanzar el estado sólido.

Envasado:

Finalmente el producto se coloca en empaques individuales, de acuerdo al tamaño de 60 y 110 gramos.



Figura 12. Proceso Envasado
Fuente: www.loscoqueiros.com (2015)

Logística externa: el producto se almacena y posteriormente se realiza la distribución de acuerdo a la planificación mensual.

Marketing y Ventas: a través de este procesos se realiza la interacción comercial con los diferentes canales, y se busca oportunidades de promoción de los productos como ferias y eventos.

Servicios Post-Ventas: con este proceso se busca mantener un canal de comunicación con los clientes especialmente los detallistas, que corresponden al 80% de las ventas

Como se puede apreciar dentro del análisis interno existen varias áreas de mejora, y fortalezas que se pueden potencializar para optimizar el desempeño de la compañía.

2.5.3 Matriz FODA

Con la finalidad de establecer un compendio del análisis estratégico que sirva de base para el desarrollo de la planificación estratégica se desarrolla la Matriz FODA:

Tabla 23
Fortalezas

FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
F1	Flexibilidad de la estructura organizacional			X
F2	Habilidad para incorporar y retener personal			X
F3	Protocolo de empresa familiar	X		
F4	Sistema de toma de decisiones		X	
F5	Reputación de marca	X		
F6	Administración de clientes		X	
F7	Posibilidad de ampliar la variedad de productos			X
F8	Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X
F9	Efectividad de la producción y programas de entrega			X

Tabla 24

Oportunidades

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
O1	Políticas de estímulo para Pymes			X
O2	Estructura de la población		X	
O3	Nuevas tecnologías para la producción de helados	X		
O4	Contacto virtual, internet, etc	X		
O5	Cultura de consumo de helados		X	

Tabla 25

Debilidades

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
D1	Uso de análisis y planes estratégicos	X		
D2	Comunicación y control gerencial		X	
D3	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes		X	
D4	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	X		
D5	Sistemas de control eficaces		X	
D6	Amplia cobertura de mercado		X	
D7	Bajos costos de distribución y ventas	X		
D8	Lealtad y satisfacción del cliente	X		
D9	Servicio Postventa		X	
D10	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	X		
D11	Portafolio de productos reducida		X	
D12	Costos crecientes de fabricación		X	
D13	Obtención de recursos con facilidad cuando se requiere	X		
D14	Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento		X	
D15	Liquidez, disponibilidad de fondos intemos	X		
D16	Habilidad para competir con precios	X		
D17	Estabilidad de costos		X	
D18	Capacidad de innovación	X		
D19	Nivel de tecnología usado en productos	X		
D20	Intensidad de la mano de obra en el producto		X	
D21	Aplicación de tecnologías informáticas	X		
D22	Nivel académico del recurso humano	X		
D23	Experiencia técnica	X		
D24	Estabilidad		X	
D25	Nivel de remuneración		X	
D26	Ausentismo			X
D27	Motivación		X	
D28	Política empresarial definida y difundida en todos los niveles de la empresa		X	
D29	Procesos y subprocesos identificados		X	
D30	Procedimientos e instrucciones de trabajo definidos		X	
D31	Procedimientos establecidos para el control de Registros y Documentos		X	
D32	Definición de insumos críticos para la producción		X	
D33	Selección y evaluación de los proveedores		X	

Tabla 26

Amenazas

AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
A1	Tendencia de la Inflación			X
A2	Comportamiento del PIB			X
A3	Situación de la Balanza Comercial		X	
A4	Políticas económicas adoptadas		X	
A5	Caída del precio del Petróleo		X	
A6	Perspectivas y políticas de Salarios			X
A7	Estabilidad Política			X
A8	Política Fiscal		X	
A9	Tasas de interés		X	
A10	Desempleo		X	
A11	Sistema Educativo			X
A12	Cultura de considerar a los de helados como un postre exclusivo para temporada de verano		X	
A13	Cultura de consumo de helados con registro sanitario			
A14	Poder de negociación proveedores			X
A15	Poder de negociación clientes		X	
A16	Rivalidad de competidores		X	
A17	Poder de sustitutos	X		
A18	Competencia potencial (nuevos competidores)		X	

Tabla 27

Matriz FODA

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	
F1																								
F2																								
F3																								
F4																								
F5																								
F6																								
F7																								
F8																								
F9																								
D1																								
D2																								
D3																								
D4																								
D5																								
D6																								
D7																								
D8																								
D9																								
D10																								
D11																								
D12																								
D13																								
D14																								
D15																								
D16																								
D17																								
D18																								
D19																								
D20																								
D21																								
D22																								
D23																								
D24																								
D25																								
D26																								
D27																								
D28																								
D29																								
D30																								
D31																								
D32																								

Simbología

ACCIONES ESTRATEGICAS FO	
ACCIONES ESTRATEGICAS DO	
ACCIONES ESTRATEGICAS FA	
ACCIONES ESTRATEGICAS DA	

Con el apoyo de la Matriz FODA que consta en la Tabla No 27, se obtienen las siguientes acciones estratégicas:

- Captar ventas, y ampliar la participación de mercado utilizando la reputación de la marca (F5;O5)
- Ampliar la cartera de productos, incorporando nuevas tecnologías para la producción (F7;O3)
- Potencializar la comunicación con el cliente a través del internet y las redes sociales (O4;F6)
- Promover la calidad del producto a través de la importancia de consumir alimentos seguros y garantizados con registros sanitarios y otras certificaciones de calidad (F8,A13).
- Fortalecer la marca a través de la promoción del consumo en diferentes épocas del año (F6,A17).
- Potencializar la efectividad de la producción y los programas de entrega como factor diferenciador ante el ingreso de nuevos competidores (F9, A16).
- Fortalecer la experiencia técnica de elaboración de helados, que permitan generar ventajas ante nuevos competidores(D23;A16)
- Formalizar los procesos internos con la finalidad de satisfacer los requerimientos del cliente (D27;A15)
- Mejorar el sistema de gestión de recursos financieros de la compañía (D13;A9)

- Implementar una gestión de proveedores, con el objetivo de mejorar el poder de negociación (D32;A14)
- Construir relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, obteniendo aliados estratégicos que contribuyan a la reducción de costos de producción (D12, A14)

En función de las acciones estratégicas planteadas, se desarrollará la planificación estratégica del Capítulo 5.

3. CONTROL DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA.

3.1 Necesidades actuales de la Gerencia

Uno de los aspectos de trascendental importancia para un adecuado control de los resultados obtenidos por el área financiera es sin duda la determinación de los requerimientos de información y análisis suministrados a la Gerencia General; es por este motivo que se desarrolló una entrevista con el Ingeniero Xavier Bustos Gerente General de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

A continuación se presenta un extracto de los aspectos más relevantes sobre la gestión financiera obtenidos de la entrevista:

El Ingeniero Bustos recuerda que durante el año 2010, se presentaron problemas con la información suministrada por el sistema contable referente a cuentas por cobrar e inventarios, así también se presentaron inconvenientes con la recuperación de las facturas a crédito, hecho que impactó de manera significativa a la compañía y se estima que se perdieron alrededor de \$ 30.000.

En ese mismo año se realizó la migración a un nuevo sistema contable, y se incorporó nuevo personal al área financiera, para solventar en parte la problemática de información.

En la actualidad el Gerente General, cree que existen áreas susceptibles de mejora en cuanto al suministro de información financiera, ya que a pesar de que el sistema dispone de varias herramientas de soporte, aún no se utilizan al cien por ciento.

Al indagar al Gerente General, sobre los principales problemas que se encuentran en el área financiera se mencionaron los siguientes:

- Tiempo excesivo en la recepción de información contable y financiera
- El sistema de información se encuentra subutilizado
- No existe reportes de rentabilidad por cliente
- No se realiza seguimiento de ventas promedio por cliente
- Reportes de cartera son tardíos
- No existen indicadores
- Presupuesto se elaboran en forma tardía
- Errores en la asignación del centro de costos
- Cruce de información con otras áreas es tardío
- Rendimientos por congelador no se presenta
- No se elabora el Flujo de fondos proyectado
- Punto de Equilibrio es incierto
- Deficiencia en Inventario de congeladores
- Control financiero y contable es mínimo
- Las reuniones de planificación y seguimiento no se ejecutan
- Se requieren adaptaciones al software para la obtención de reportes de forma ágil

- No se dispone de análisis de cartera por cliente

Finalmente de acuerdo al criterio de la Gerencia General, algunas dificultades financieras pueden solventarse, con la entrega oportuna de información para la toma de decisiones y aspira a que el área financiera suministre los reportes enlistados en la Tabla 28.

Tabla 28

Entrevista Gerente General Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Fecha	08 junio de 2015	
Lugar	Oficina de Gerencia General	
Nombre	Xavier Bustos	
Puesto	Gerente General	
Objetivo Entrevista	Determinar los requerimientos de información financiera de la Gerencia General	
Información clave requerida Gerencia	Balances Mensuales, Reporte de cartera vencida, Flujo de Fondos proyectado, Presupuesto de Ventas,	
Frecuencia de reportes.	REPORTE	FRECUENCIA
	Balance General Estado de Pérdidas y Ganancias	Mensual
	Reporte de cartera	Mensual
	Flujo de Fondos proyectado	Semanal
	Presupuesto de Ventas	Mensual
	Estado de Pérdidas y Ganancias por Distribuidor	Mensual
	Análisis de Gastos	Mensual
	Análisis de Rentabilidad por cliente	Mensual
	Proyección de cierre y análisis NIIF	Septiembre

3.2 Sistema de información financiera de la Compañía HELADERÍAS COFRUNAT Cía. Ltda.

Un sistema de información financiera debe satisfacer los requerimientos de la Gerencia General con la oportunidad y periodicidad necesaria, por ello se analiza

a continuación el sistema de información que opera actualmente en Heladerías Cofrunat Cía Ltda.

La información que se prepara en el área financiera y la periodicidad de la misma es la siguiente se encuentran contenidos en la Tabla 29.

Tabla 29
Reportes entregados a Gerencia General.

Reporte	Frecuencia
Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias	Trimestral
Reporte de inventarios	Mensual
Anexo de cuentas por cobrar	Trimestral
Reporte de ventas	Trimestral
Estado de cuentas proveedores	Semanal

La base de información constituye el software contable de la compañía y para el reporte de inventarios se realiza la toma física de inventarios. En base a los datos arrojados por el sistema se disponen cifras para la construcción de hojas en Excel que son presentadas a la Gerencia General.

Se pudo observar que los reportes no incluyen información adjunta, anexos o notas que aporten datos relevantes para el análisis financiero.

La mayor parte de información que se genera en el área financiera es de carácter contable y tributario, a nivel financiero únicamente se dispone de la información enlistada en la Tabla 29

En base a la información suministrada por el área financiera y la requerida por Gerencia General, podemos concluir que existe una amplia brecha que requiere acciones de carácter inmediato.

3.3 Estructura actual del Área Financiera

El área financiera de Heladerías Cofrunat está conformada únicamente por dos personas: un jefe financiero y un auxiliar contable, para tener una mejor comprensión de las actividades que tienen a cargo cada uno de ellos se realizaron entrevistas y la información recabada se presenta en las Tablas 30 y 31.

Tabla 30

Entrevista con Jefe Financiero Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Fecha	01 junio de 2015
Lugar	Oficina Jefe Financiero
Puesto	Jefe Financiero
Objetivo Entrevista	Conocer las funciones del cargo
Reporta a	Gerencia General
Personal a cargo	Auxiliar Contable
Descripción de Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Controlar las cuentas de los estados financieros- Elaboración de Estados Financieros en NIIF- Emitir reporte de ventas- Elaborar las conciliaciones bancarias- Realizar el registro de costos y gastos- Coordinar la realización de inventarios de producto terminado y materia prima- Elaborar y presentar declaraciones de impuestos.- Elaborar y presentar planillas de aportes al IESS- Conciliación de saldos de cartera

Tabla 31**Entrevista con Auxiliar Contable Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.**

Fecha	01 junio de 2015
Lugar	Oficina Jefe Financiero
Puesto	Auxiliar Contable
Objetivo	Conocer las funciones del cargo
Reporta a	Jefe Financiero
Personal a cargo	N/A
Descripción de Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de facturas y notas de crédito- Elaboración de cheques para pagos a proveedores- Elaboración de retenciones- Archivo de documentación- Elaboración de Roles de Pagos

Como se puede apreciar las funciones realizadas por el personal del área financiera son netamente operativas contables, y no existe congruencia con los requerimientos de información para obtener los reportes solicitados por Gerencia General.

Por otro lado sería importante elaborar un análisis de carga de trabajo (Rightsizing), para disponer de una mejor comprensión sobre el balance entre la cantidad de personas disponibles y el volumen de operación para generar los reportes de información requeridos dentro del área financiera.

3.4 Información financiera de los años 2012, 2013 y 2014

En concordancia con uno de los objetivos de la presente investigación de realizar un diagnóstico de liquidez, se inicia con la exposición de la información histórica contenida en los Estados Financieros de la Empresa Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., correspondiente a los años 2012,2013 y 2014.

Los estados financieros proporcionados por la compañía son el estado de pérdidas y ganancias y el estado de situación, los mismos que se presentan a continuación:

Tabla 32

Estado Situación Financiera Heladerías Cofrunat Cía Ltda. 2012-2014

	2012	2013	2014
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalente de efectivo	6.240	5.317	49.376
Cuentas por Cobrar	193.132	160.487	134.053
Provisión cuentas incobrables	(43.085)	(43.085)	(1.942)
Inventarios	46.862	53.185	37.267
Inversiones	5.000	5.000	5.000
Otros activos corrientes	8.123	17.790	50.403
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	216.271	198.694	274.158
ACTIVOS NO CORRIENTES			
<u>Propiedades Planta y Equipo</u>	494.737	394.610	352.595
Terrenos	30.202	21.400	21.400
Construcciones en Curso	117.999	106.179	106.179
Muebles y enseres	87.619	89.867	90.704
Maquinaria y Equipo	766.749	763.973	837.735
Equipo de Computación	42.931	45.386	45.633
Vehículos	198.359	198.359	167.680
Depreciación acumulada propiedades, planta y equ	(749.122)	(830.554)	(916.737)
Otros activos no corrientes	56.647	55.647	53.447
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	551.384	450.257	406.042
TOTAL ACTIVOS	767.655	648.951	680.200
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas y Documentos por pagar	75.827	76.649	65.095
Obligaciones con Instituciones Financieras	31.789	93.953	65.411
Con la administración tributaria	23.290	36.173	11.722
Obligaciones con empleados		47.082	35.051
Cuentas por pagar diversas relacionadas	49.200	5.593	525
Otros pasivos corto plazo	121.552	19.627	37.915
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	301.658	279.077	215.719
PASIVOS NO CORRIENTES			
Obligaciones con Instituciones Financieras	171.696	25.696	41.572
Cuentas por pagar diversas relacionadas	43.654	29.200	
Obligaciones con empleados	68.722	109.727	166.626
Otros pasivos largo plazo			16.000
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	284.072	164.622	224.198
TOTAL PASIVOS	585.729	443.700	439.917
PATRIMONIO			
Capital	680	680	680
Reservas	78.237	78.237	80.604
Resultados Acumulados NIIF	(15.112)	(15.112)	(15.112)
Ganancias acumuladas	199.101	182.801	220.682
Pérdidas acumuladas		(81.603)	(81.603)
Resultado del Ejercicio	(80.981)	40.248	35.031
Utilidad Neta del Período		40.248	35.031
Pérdida Neta del Período	(80.981)		
TOTAL PATRIMONIO	181.926	205.252	240.283
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	767.655	648.951	680.200

Fuente: Heladerías Cofrunat Cía Ltda

Tabla 33**Estado de Pérdidas y Ganancias Heladerías Cofrunat 2012-2014**

	2012	2013	2014
Ventas	1.471.255	1.574.529	1.682.397
(-) Costo de Ventas	466.878	457.803	547.038
= Utilidad Bruta	1.004.377	1.116.727	1.135.359
(-) Gastos de administración y de ventas	985.396	1.093.328	1.032.643
= Utilidad antes de Intereses, Impuestos y Depreciaciones	18.981	23.398	102.716
(-) Depreciaciones	81.433	86.183	85.113
= Utilidad antes de intereses, impuestos, participación	(62.452)	(62.784)	17.603
(-) Gastos Financieros	24.033	17.785	13.468
(+) Otros ingresos	5.504	127.920	50.869
= Utilidad antes de participación e impuestos	(80.981)	47.351	55.004

Fuente: Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Con la finalidad de disponer de un panorama general sobre la situación financiera se elabora un Balance Financiero de la Compañía al 31 de diciembre del 2014.

El balance financiero se construye tomando como base el estado de situación financiera, el mismo que podría compararse con una fotografía de la empresa a nivel contable y financiero.

Como punto de partida se considera la estructura tradicional del estado de situación financiera el mismo dispone las partidas en cinco grupos fundamentales: activos corrientes o circulantes, pasivos corrientes o circulantes, activos no corrientes, pasivos no corrientes y el patrimonio.

Con esta consideración el primer paso que procede para la construcción del balance financiero, es segregar dentro del grupo de pasivos a corto plazo dos categorías obligaciones operativas y obligaciones no operativas o financieras. De acuerdo al balance general objeto de análisis, las obligaciones operativas estarían conformadas por: cuentas y documentos por pagar (proveedores), obligaciones con la administración tributaria, y obligaciones con la administración tributaria, estas deudas surgen de la operación habitual del negocio, no tienen costo financiero específico, es decir son de carácter espontáneo. El resto de obligaciones contenidas dentro del pasivo circulante se consideran deudas no

operativas ya que surgen como resultado de una negociación, y corresponden a deudas que se mantienen con relacionados.

Una vez que se ha ejecutado esta categorización de las Necesidades Operativas de Fondos o NOF, que corresponde a la suma de los activos corrientes más los recursos espontáneos, el resultado obtenido es de \$162.289.

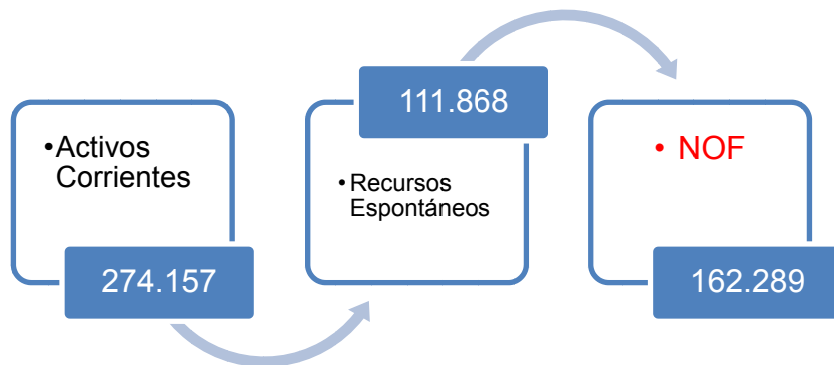


Figura 13. Determinación de NOF 2014

La contraparte del Balance Financiero corresponde a la determinación del Fondo de Maniobra (FM), que incluyen a la sumatoria de las obligaciones a largo plazo, el activo fijo neto y el patrimonio.

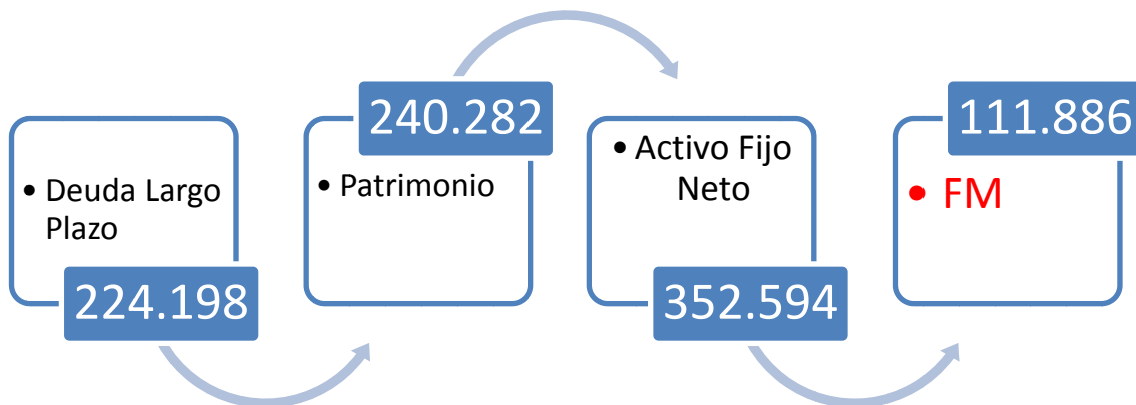


Figura 14. Determinación de FM 2014

El Balance financiero de la compañía es el siguiente:

Tabla 34

Balance Financiero 2014

BALANCE FINANCIERO			
Necesidades Operativas de Fondos	162.289	Necesidad de Recursos Negociados	50.403
Activos Fijos Netos	352.595	Deuda Largo Plazo	224.198
		Patrimonio	240.282
Total Activos	514.884	Total Pasivo y Patrimonio	514.884

Con la determinación de las NOF podemos conocer las inversiones que la empresa requiere en el corto plazo y con el Fondo de Maniobra las inversiones requeridas en el largo plazo, y definir la estructura patrimonial más adecuada.

Adicionalmente podemos señalar que las NOF tienen una estrecha relación con el período promedio de maduración de la compañía, o en otras palabras con el ciclo de producción y el ciclo de efectivo, este último aspecto es el que se analiza en detalle en el acápite siguiente.

3.5 Ciclo de efectivo

Por definición el Ciclo de Efectivo corresponde al tiempo en que la empresa recupera el dinero desde que realiza adquisiciones a sus proveedores hasta cuando recibe dinero por las ventas de sus productos o servicios.

La fórmula para establecer el ciclo de efectivo es la siguiente:

- + Días promedio de inventario de materia prima
- + Días promedio de inventario de productos en proceso
- + Días promedio de inventario de productos terminados
- + Días promedio de cuentas por cobrar
- Días promedio de cuentas por pagar
- = CICLO DE EFECTIVO

De acuerdo a la fórmula, si el resultado de su aplicación es negativo, esto sería un indicador de que una compañía dispone de liquidez. Por el contrario si al aplicar la fórmula una empresa obtiene un valor positivo, se puede evidenciar un desequilibrio de liquidez, en tal virtud la compañía debe focalizar sus acciones para que el ciclo de efectivo sea lo más cercano a cero.

Para comprender de mejor forma este ciclo de efectivo podemos hacer uso de la Figura 15.



Figura 15. Ciclo de Efectivo

Fuente: Mariño (2013)

Un ciclo de efectivo cero o negativo, muestra que la empresa cancela a sus proveedores con el dinero recibido de sus clientes, está es la posición financiera recomendable ya que la fuente de dinero que se utiliza constituye la propia operación de la compañía.

Utilizando la información contenida en los estados financieros por los años terminados 2012, 2013, y 2014 se ha determinado los días de inventario, días de cuentas por cobrar y días de cuentas por pagar, y con estos elementos se establece el ciclo de efectivo en días para cada año.

En cuanto a los días de cuentas por pagar, se incluyó a todos los costos y gastos, en lugar de utilizar únicamente el costo de ventas, debido a que, el valor de costo de ventas no representa el monto total de obligaciones que se tiene con todos los proveedores

Con estas premisas analicemos la situación de la empresa objeto de estudio utilizando el ciclo de efectivo:

Tabla 35

Determinación Ciclo de Efectivo 2012-2014

		2012	2013	2014
Indicadores	Fórmula			
Días de inventario	$(\text{Inventarios} \times 360) / \text{Costo Venta}$	65	71	45
Días cuentas por cobrar	$(\text{CxC} \times 360) / (\text{Ventas})$	47	37	29
Ciclo operativo	Días Inventario + Días CXC	113	108	73
Días cuentas por pagar	$(\text{CxP} \times 360) / \text{Costos y Gastos}$	22	20	17
Ciclo de caja	Ciclo operativo – Ciclo de pagos	91	88	56

Con los datos presentados en la Tabla 35, podemos concluir lo siguiente:

- a) El período promedio de inventarios para el año 2013 se incrementa en 6 días, y para el año 2014 se reduce significativamente en 26 días, dicha disminución aporta en forma positiva a la liquidez de este último período.
- b) El período promedio de cuentas por cobrar más amplio se registra en el año 2012, para los siguientes períodos muestra una tendencia decreciente con una reducción de 10 días en 2013 y 8 días en 2014.
- c) De acuerdo al anexo de antigüedad de cartera del año 2012 se puede observar que existen cuentas por cobrar de hasta 78 días, hecho que permite colegir que no se ejecutó una recuperación efectiva de la cartera; y adicionalmente para el cierre de los estados financieros fue necesario enviar a provisión de cuentas incobrables \$33.239; solo el 5% de este valor se recaudó, el 95% se convirtió en pérdida para la compañía, generando un alta impacto en el resultados y la liquidez de la compañía.

- d) En cuanto al período promedio de cuentas por pagar observamos que el período más corto es el correspondiente al 2014, con 17 días, disminuyendo 3 días respecto al año 2013. La velocidad con la que la compañía canceló a sus proveedores es inferior a un mes, en contraste con los 29 días de recuperación de cartera.
- e) Considerando los tres elementos del ciclo de efectivo: período promedio de cartera, período promedio de inventarios, período promedio de cuentas por cobrar, se observa que en los años 2012 y 2013, se obtienen valores positivos de ciclo de efectivo,
- f) En el 2014 se disminuyen los períodos de inventarios y cuentas por cobrar, sin embargo el ciclo de efectivo se mantiene en un valor positivo, lo que indica que es necesario ampliar el ciclo de pagos de tal forma que se pueda financiar una mayor parte del ciclo de operativo.

3.6 Efecto del ciclo de efectivo en la liquidez

En este apartado se explica la importancia de mantener un ciclo de efectivo negativo, para el efecto se trasladan los valores correspondientes al total de costos y gastos anuales y se divide para 12 y luego para 30 con la finalidad de obtener el valor mensual y valor diario de costos y gastos como se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36

Costos y Gastos Mensuales

	2012	2013	2014
Costos y gastos anuales	1.347.130	1.508.236	1.477.404
Costos y gastos mensuales	112.261	125.686	123.117
Necesidad Diaria de Liquidez	3.742	4.190	4.104

Dentro de los valores de la sumatoria de costos y gastos se excluyen los valores que no corresponden a desembolsos de efectivo. De acuerdo las cifras obtenidas

en la Tabla No. 36 el valor diario promedio que la compañía requiere es \$ 4.000, para al menos cubrir sus costos y gastos.

Si multiplicamos la necesidad diaria de liquidez por los días de ciclo de efectivo positivos obtenemos el valor de financiamiento requerido total.

Tabla 37

Necesidad acumulada de liquidez

	2012	2013	2014
Necesidad Diaria de Liquidez	3.742	4.190	4.104
Ciclo de caja en días	92	89	58
Necesidad Acumulada de Liquidez	345.988	374.935	236.168

Por lo antes expuesto podemos considerar que el año más crítico en cuanto a necesidad de liquidez es el año 2013, el aspecto que genera mayor impacto es el período de inventarios de 71 días, en dicho período la necesidad acumulada de liquidez es de \$ 374.935.

En el año 2014 la situación mejora notablemente con la reducción de días de inventario y cartera, lo que permite que la necesidad acumulada de liquidez disminuya en \$ 138.768 comparada con el año 2013.

Los desfases del ciclo de efectivo generan un déficit a la compañía, y consecuentemente no tienen la capacidad financiera para cubrir sus necesidades diarias de operación, ante esta problemática la compañía se ve obligada a recurrir a préstamos tanto de instituciones financieras como de los socios.

El control del ciclo de efectivo es de alta importancia para determinar acciones correctivas, para la mejora de la liquidez empresarial.

4. DIAGNÓSTICO DE LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA. ACUERDO AL MODELO CENTURIA

4.1 Estado de flujo de efectivo

Una herramienta de análisis esencial para el diagnóstico de liquidez constituye la elaboración del estado de flujo de efectivo, la base de información que se emplea son los estados de situación financiera de los periodos 2013 y 2014, y el estado de pérdidas y ganancias 2014.

La finalidad del estado de flujo de efectivo, es conocer las variaciones de efectivo y equivalentes de efectivo en función de un análisis comparativo respecto al período anterior. Las variaciones se muestran clasificadas en:

- Actividades de operación
- Actividades de inversión
- Actividades de financiamiento.

El Flujo de Efectivo al 31 de Diciembre del 2014 de la Compañía Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. se muestra a continuación:

Tabla 38

Flujo de Efectivo 2014

HELADERIAS COFRUNAT		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Utilidad Operacional por Flujo de Efectivo		218.462
Ventas realizadas	1.682.397	
Por costo de ventas	-547.038	
Por gastos de administración y ventas	-916.897	
Movimientos operativos del negocio		-10.346
Financiamiento neto a clientes	-14.709	
Disminución saldo de inventarios	15.917	
Por pago a proveedores	-11.554	
Fondos netos por ventas		208.116
Más otros movimientos de efectivo		-132.277
Por otros activos y pasivos	-22.193	
Por otras obligaciones sociales y fiscales	-110.084	
Efectivo neto proveniente de actividades de operación		75.839
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Por compra de Activos Fijos	-43.098	
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión		-43.098
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Por fondos pagados a socios	-13.417	
Por préstamos pagados a bancos	-12.666	
Por pagos realizados de intereses bancarios	-13.468	
Por otros ingresos recibidos	50.869	
Efectivo neto proveniente de actividades de financiamiento		11.318
Aumento neto de efectivo durante el PERIODO		44.059
Efectivo al inicio del año 2014		5.317
EFFECTIVO AL FINAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		49.376

4.2 Análisis del Flujo de efectivo

El análisis del flujo de efectivo se presenta de conformidad a las tres actividades en las que se clasifican los movimientos de efectivo: actividades de operación, actividades de inversión, actividades de financiamiento.

Actividades Operacionales:

Son los movimientos vinculados al giro principal de la empresa y consecuentemente generan sus principales ingresos, los mismos que en el caso de la empresa objeto de análisis corresponden a la venta de mercadería.

La utilidad después de participación e impuestos, para al cierre de Estados Financieros al 31 de diciembre asciende \$40.248, a este resultado del ejercicio se acreditan o debitan los ingresos, costos y gastos que no representan desembolsos de efectivo como, depreciación, y provisiones, estos totalizan un valor de \$ 178.214, por lo que la utilidad Operacional por Flujo de Efectivo totaliza \$ 218.462.

Esta utilidad se utilizó para financiar las siguientes cuentas:

• Financiamiento de clientes	\$	14.709
• Pago a proveedores	\$	11.554
• Financiamiento de otros activos y pasivos	\$	22.193
• Por otras obligaciones sociales y fiscales	\$	110.084

La empresa también obtuvo financiamiento por la disminución saldo de inventarios por \$ 15.917.

Con estos movimientos, el superávit operativo que finalmente tuvo la empresa en este período fue de \$ 75.839. Este superávit operacional sirve para compensar las obligaciones de financiamiento e inversión.

Actividades de Inversión:

Se refiere a las actividades relacionadas con las inversiones que requiere la empresa y que le generarán beneficios futuros.

La empresa utilizó parte de sus fondos en compras de activos fijos la suma de \$43.098, valor que corresponde a las actividades de inversión.

Actividades de Financiamiento:

Se refiere a las actividades relacionadas con el ingreso y egreso de fondos derivados de cobros o pagos a instituciones financieras y a relacionados.

La empresa utilizó parte de sus fondos para pagar sus préstamos bancarios, los cuales disminuyeron un monto de \$12.666 con respecto al año anterior y los costos de financiamiento bancario ascienden a \$ 13.468.

Adicionalmente la empresa pago el financiamiento de parte de sus socios por un monto de \$ 13.417 y recibió un valor de \$ 50.869 por concepto de otros ingresos.

En consecuencia, el movimiento neto de financiamiento originó un incremento de fondos por \$ 11.318

Flujo Neto de Fondos

La sumatoria de los movimientos de operación, de inversión y de financiamiento originó un incremento de fondos para la empresa por \$44.059, los cuales sumados al saldo inicial de bancos de \$ 5.317, permite llegar al saldo final de bancos de la empresa a diciembre del 2014 que asciende a \$ 49.376.

En conclusión, la operación de la empresa tuvo un flujo positivo, sin embargo si bien se cancelaron deudas con instituciones financieras, socios y con proveedores, estas erogaciones de efectivo se pudieron solventar gracias a la existencia de otros ingresos, por lo tanto podemos observar que la empresa requiere de un fuerte financiamiento externo.

De acuerdo a la situación financiera que se refleja en el estado de flujo de efectivo es recomendable que la empresa tome medidas urgentes para que se disminuya

la dependencia de financiamiento externo, caso contrario, la compañía puede incurrir en problemas de operación en el corto plazo.

4.3 Estado de Liquidez

Tal como se mencionó en el Capítulo 1, para la Elaboración del Estado de Liquidez se emplea como base de información, el mayor de la cuenta contable “bancos”, donde se encuentran contenidos todos los movimientos de ingresos y erogaciones de efectivo.

Base de datos:

El principio de caja juega un importante papel en la presentación del estado de liquidez, puesto que sabemos que la cuenta contable bancos, no está influenciada por depreciaciones, amortizaciones, provisiones, ajustes por NIIF, ventas no cobradas, facturas de proveedores no pagadas y otras transacciones que no constituyen movimiento de efectivo.

El principio de caja difiere del principio de contable de devengo, ya que este último considera el reconocimiento de gastos en el momento en que ocurren independientemente del momento en que se ejecuta el pago.

Por otro lado es evidente que la calidad de información contable, relacionada con el registro de las transacciones en forma oportuna dentro del sistema contable, tendrá como resultado una fuente de información confiable y consecuentemente un estado de liquidez de base sólida.

La información que se ha utilizado para la elaboración del Estado de Liquidez de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., es el resumen de movimientos del mayor de cuenta bancos obtenido del sistema contable.

Período de información:

El período de información constituye el año 2014, con la ayuda de los asesores del software contable que utiliza la compañía se obtuvo un reporte del movimiento, en base al que se construyó el estado de liquidez que se presenta a continuación.

Partidas conciliatorias:

Un elemento transcendental a considerar es el relacionado con los cheques girados y no cobrados, que se reflejan a través de la conciliación bancaria, y que se encuentran conciliados en los mayores contables, y que pueden generar diferencias con el saldo bancario del estado de cuenta.

Clasificación de partidas:

Las partidas se clasifican en cuatro rubros:

- Movimientos operacionales
- Movimiento de Inversión
- Movimiento de financiamiento externo
- Movimiento de financiamiento interno

Movimientos operacionales: contienen los cobros realizados a los clientes, pago a proveedores, gastos de la operación, pagos de impuestos.

Movimientos de inversión: abarcan las transacciones relacionadas con la propiedad planta y equipo para el funcionamiento de la compañía.

Movimiento de financiamiento externo: corresponden a los originados a la interacción con distintas instituciones financieras para la obtención de recursos a corto o largo plazo.

Movimiento de financiamiento interno: incluye el financiamiento con socios, y empresas relacionadas, ya que es muy frecuente en las Pymes mantener créditos de este tipo.

Tabla 39

Estado de Liquidez Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Empresa Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	
Estado de Liquidez	
Período Enero - Diciembre 2014	
MOVIMIENTOS OPERACIONALES	
Cobros realizados	\$ 1.904.403
(-) Pago Empleados	-\$ 733.719
(-) Pago a Proveedores de Costos	-\$ 441.902
Ganancia Bruta de liquidez	\$ 728.782
(-) Pago de Gastos de Administración	-\$ 418.539
(-) Pago de Gastos de Venta	-\$ 53.593
(-) Pago por Impuestos	-\$ 153.671
(-) Otros Egresos	-\$ 22.549
Flujo de Fondos Operacional	\$ 80.430
MOVIMIENTOS DE INVERSIÓN	
(-) Pagos por compra de activos fijos	-\$ 44.838
(-) Pagos por adecuaciones en la empresa	\$ -
Flujo de Fondos de Inversión	-\$ 44.838
MOVIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	
Ingresos por Préstamos Bancarios	\$ 50.513
(-) Pago por préstamos bancarios	-\$ 71.152
(-) Pago por servicios bancarios	-\$ 6.796
Flujo de Fondos de Financiamiento Externo	-\$ 27.434
MOVIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO INTERNO	
Otros Ingresos	\$ 49.319
(-) Préstamos pagados a socios	-\$ 13.417
Flujo de Fondos de Financiamiento Interno	\$ 35.902
FLUJO NETO DE FONDOS DEL PERÍODO	\$ 44.059
SALDO INICIAL DE FONDOS DISPONIBLES	\$ 5.317
SALDO FINAL DE FONDOS DISPONIBLES	\$ 49.376

Del cuadro anterior podemos ver que dentro de los movimientos operacionales destacan los valores pagados a los empleados, dentro de este rubro se considera el pago de décimo tercero y décimo cuarto, las aportaciones a la seguridad social.

Otro rubro importante es el correspondiente a los gastos administrativos, con estos precedentes, es recomendable realizar un análisis de gastos para determinar la factibilidad de estrategias de disminución de gastos, para el efecto se puede desarrollar un plan de austeridad.

Dentro de un análisis integral del estado de liquidez podemos observar que se pagan alrededor de \$ 71.000 dólares a instituciones financieras, y adicionalmente se puede ver que la compañía mantiene en sus estados financieros, saldos de créditos con instituciones bancarias que superan los \$100.000.

Aun cuando el flujo operacional se presenta en cifras positivas, los costos financieros de la compañía limitan la capacidad de emprender en proyectos de inversión largo plazo.

Es importante elaborar el estado de liquidez con frecuencia mensual, para monitorear periódicamente el ingreso y salida de efectivo de las cuentas bancarias de propiedad de la compañía.

4.4 Matriz comparativa de resultados y liquidez

Para mejorar los elementos de análisis para la gerencia, se complementa al estado de liquidez, con la matriz comparativa de resultados y liquidez.

Dentro del formato de la matriz comparativa se puede analizar las diferencias entre la utilidad y el origen y destino de los fondos de un período.

El primer paso para realizar el mencionado análisis comparativo es incluir la información del estado de resultados y estado de liquidez dentro de un mismo cuadro para establecer las diferencias matemáticas, sobre las que se desarrollan y obtienen conclusiones útiles para la toma de decisiones. El formato de la Matriz Comparativa a diciembre del 2014 se presenta en la Tabla 40:

Tabla 40

Matriz Comparativa de Resultados y Liquidez

Estado de Resultados		Estado de Liquidez		
		Movimientos de Operación		DIFERENCIA
Ventas	1.682.397	Cobros realizados	1.904.403	
		Menos Iva Cobrado	204.350	
Total ingresos actividades operativas	1.682.397	Cobros netos	1.700.053	17.656
Costo de Ventas	547.038	Pagos realizados a proveedores costos	441.902	
		Menos Iva Pagado	47.347	
Total costo de ventas	547.038	Pagos netos a proveedores de costos	394.555	152.483
Utilidad en ventas	1.135.359	Ganancia Bruta en efectivo	1.305.497	170.138
Gastos Administrativos y Ventas	1.032.643	Pagos Administrativos y Ventas	472.133	
		Menos Iva Pagado	50.586	
			421.547	
Depreciación	85.113	Pago de Impuestos	153.671	
		Pagos empleados	733.719	
Utilidad Operacional	17.603	Flujo de fondos operacional	- 3.439	- 21.042
Otros ingresos	50.869	Otros ingresos	49.319	
		Otros egresos	22.549	
Utilidad Oper. + otros ingresos	68.472	Flujo de fondos operacional mas otros ingresos	23.331	- 45.141
		Movimientos de Inversión		
		Compra de activos fijos	44.838	
		Flujo de Fondos de Inversión	- 44.838	- 44.838
		Movimientos de Financiamiento externo		
Gastos Financieros	13.468	Ingresos por préstamos bancarios	50.513	
		Pago préstamos bancarios	71.152	
		Pago servicios bancarios	6.796	
Gasto Financiero	- 13.468	Fujo neto de financiamiento externo	- 27.434	- 13.966
		Movimientos de Financiamiento interno		
		Pago préstamos socios	13.417	
		Fujo neto de financiamiento interno	- 13.417	
Utilidad	55.004	Flujo de fondos neto	- 62.359	- 117.362

La Matriz comparativa considera los mismos rubros que el estado de liquidez: movimientos operacionales, movimientos de inversión, movimientos de financiamiento externo y movimiento de financiamiento interno.

En lo que concierne al movimiento de operación, es importante recordar que los rubros por cobros de clientes, y pago a proveedores contienen valores del cobro y pago del impuesto al valor agregado IVA, por este motivo para que el estado de resultados y el estado de liquidez puedan ser comparables se segrega los valores del IVA. En los gastos se realiza la misma separación del IVA.

Análisis e interpretación de diferencias:

Diferencias en los ingresos:

La diferencia de los ingresos es de \$ 17.656, la cifra más alta se registra en el Estado de Liquidez, podríamos colegir que estos corresponden a la recuperación de cartera correspondiente a períodos anteriores.

Diferencia en costo de ventas:

El costo de ventas en el estado de resultados supera en \$ 152.483, esta diferencia se traduce en cuentas pendientes de pago, originadas en las adquisiciones de materia prima, insumos y servicios para la producción.

Diferencia en gastos y pagos empleados:

Los gastos administrativos y pagos empleados son mayores en el lado correspondiente al estado de liquidez, en tal virtud se aprecia que existen cancelaciones por anticipado ciertos gastos.

Diferencia utilidad operacional:

Se aprecia que la utilidad es mayor en el estado de resultados, ya que el flujo de fondos operacional está afectado por el pago de impuestos. Este es uno de los factores que destacan en el flujo operacional, ya que mensualmente es necesario cancelar los valores correspondientes a las compensaciones entre IVA pagado e IVA cobrado, los mismos que están dentro del rubro de pago de impuestos y que asciende a \$153.671.

Análisis de impuestos:

El Impuesto al Valor Agregado se cancela en función de las ventas y compras que se efectúan mes a mes, por tal motivo si los clientes no cancelan sus cuentas por cobrar la empresa deberá financiar el valor de la compra y el IVA de la misma.

Es en este punto donde radica la importancia de gestión de cartera lo suficientemente ágil, para evitar que el financiamiento a clientes incremente en el 12% por concepto de IVA.

La empresa requiere de estrategias para mantener su operación estable y generar los recursos financieros para la cancelación de créditos, caso contrario pueden surgir profundos problemas de liquidez, es indispensable considerar una planificación financiera muy detallada.

Movimiento de Inversión

En este segmento de la matriz comparativa se registra un valor de \$44.838, el mismo que representa el 255% de la utilidad operacional, estas compras se pudieron ejecutar con el financiamiento externo e interno, y los otros ingresos.

Movimientos de Financiamiento Externo:

Para poder cubrir las erogaciones de efectivo la compañía tuvo que solicitar créditos con instituciones financieras, y se recibió \$ 50.513 por concepto de préstamos bancarios.

Movimiento de financiamiento interno

En cuanto al financiamiento interno, se cancelaron deudas a los socios por \$13.417, por préstamos que se efectuaron a la compañía.

Finalmente al comparar la diferencia entre la utilidad y el flujo de fondos se distingue que la utilidad muestra un valor de \$ 55.004; mientras que el flujo de fondos muestra un saldo negativo de - \$ 62.359, indicando que la operación dejó un déficit en términos de flujo, por lo tanto la situación de liquidez de la compañía no se muestra sólida, y se podrían desarrollar estrategias para volver positivo el Flujo Operacional.

4.5 Matriz de Liquidez

Para iniciar con el análisis de la matriz de liquidez, utilizaremos el Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2014 de la Compañía Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., con la finalidad de determinar el tiempo en que las partidas que constan en dicho estado financiero podrían convertirse en efectivo.

El análisis mencionado se realiza con el grupo de cuentas incluidas en el corto plazo que de acuerdo a la técnica contable corresponden a las partidas que se volverán líquidas en un plazo de hasta un año, los plazos que utiliza la matriz de liquidez son:

- 0 a 30 días
- 31 a 60 días
- 61 a 90 días
- 91 a 180 días
- 181 a 365 días o no liquido

Un aspecto que resulta importante recordar es que se considerarán plazos distintos al determinado en la normativa contable, ya que un año resulta demasiado amplio en términos de liquidez.

Otra acotación relevante es que dentro de cada rubro se debe definir la fecha de recuperación, así por ejemplo para el caso de cuentas por cobrar el proceso a seguir será el siguiente:

- 1) Obtener el anexo de cartera con las fechas de vencimiento.
- 2) Clasificar a las cuentas en los rangos de plazo 0 a 30 días, 31 a 60 días, 61 a 90 días, 91 a 180 días, y 181 a 365 días o partidas ilíquidas.
- 3) Totalizar para cada plazo, de tal forma que se pueda trasladar al formato de Matriz de Liquidez.

Con estas consideraciones se presenta el anexo de antigüedad de cartera de clientes al 31 de diciembre del 2014, en la Tabla 41:

Tabla 41
Anexo de antigüedad de cartera

	0 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 180 días	181 a 365 días
Cuentas por cobrar	52.281	21.449	18.767	20.108	21.449

El proceso antes mencionado será replicado en las demás cuentas del grupo a corto plazo del Estado de Situación Financiera, utilizando un criterio objetivo, transparente y especialmente empleando un principio conservador. Estas consideraciones son importantes a la hora de proporcionar a la gerencia una herramienta de análisis que resulte confiable.

Dentro del formato de Matriz de Liquidez se asigna un nombre a cada plazo tal como muestra la Tabla 42.

Tabla 42**Plazo Matriz de Liquidez**

Plazo	Ciclo
0 a 30 días	Ciclo Inmediato
31 a 60 días	Ciclo Mediato
61 a 90 días	Ciclo Trimestral
91 a 180 días	Ciclo Semestral
181 a 365 días	No Líquido

De acuerdo al Estado Financiero del año 2014, el grupo de activos y pasivos a corto plazo son como se muestra en la Tabla 43:

Tabla 43**Activos y Pasivos Corto Plazo**

	2014
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Efectivo y equivalente de efectivo	49.376
Cuentas por Cobrar	134.053
Provisión cuentas incobrables	(1.942)
Inventarios	37.267
Inversiones	5.000
Otros activos corrientes	50.403
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	274.158
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas y Documentos por pagar	65.095
Obligaciones con Instituciones Financieras	65.411
Con la administración tributaria	11.722
Obligaciones con empleados	35.051
Cuentas por pagar diversas relacionadas	525
Otros pasivos corto plazo	37.915
TOTAL PASIVO CORRIENTES	215.719

Obtención de información por cada cuenta contable:Efectivo y equivalentes de efectivo:

Dentro de esta partida se encuentran registrados los saldos de las cuentas bancarias, los mismos que se verificaron con el respectivo estado de cuenta y la conciliación bancaria del mes de diciembre de 2014.

Inversiones

La compañía mantiene destinados fondos para un proyecto de construcción que no se concluyó, y no se conoce con exactitud cuándo se retomará este proyecto, por tal motivo forma parte de las partidas no líquidas.

Inventarios:

Para establecer el ciclo al que corresponden los inventarios se utiliza la fórmula de rotación de inventarios calculados en días, el resultado obtenido es de: 45 días; este período promedio incluye al inventario de materia prima y el inventario de producto en proceso. En conclusión ciclo al que corresponden los inventarios es el mediato.

Provisión de cuentas incobrables:

Esta partida corresponde a un registro contable para reconocer las posibles pérdidas relacionadas con créditos concedidos a clientes que se podrían convertir en no recuperables. Al ser un registro contable esta partida se ubica en el casillero de no líquido.

Otros activos corrientes:

En este grupo se encuentran contenidas dos cuentas, correspondientes a anticipos y a cuentas por cobrar a relacionados.

En el caso de los anticipos estas cuentas no se convertirán en efectivo por lo tanto se clasifican como no líquidas, y se confirmó aleatoriamente los saldos con proveedores.

En cuanto a las cuentas por cobrar de los relacionados, no existe un plan de pagos definido, por tal razón no se puede estimar con fiabilidad la fecha

específica para en la que se recuperarán estos fondos, consecuentemente esta partida se cataloga como no líquida.

Cuentas y documentos por pagar

Las cuentas por pagar corresponden a los proveedores de la compañía, se han clasificado de conformidad al vencimiento, utilizando un anexo de antigüedad obtenido del sistema contable.

La clasificación de los proveedores al 31 de diciembre del 2014 se presenta a continuación:

Tabla 44
Antigüedad Cuentas por Pagar

Cuentas por pagar	0 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 180 días	181 a 365 días
		55.331	11.717	1.302	976

Obligaciones con instituciones financieras

Se obtuvieron las tablas de amortización de cada uno de los préstamos que la compañía tenía vigente hasta el 31 de diciembre del 2014, para incluir los pagos en los diferentes ciclos de la matriz de liquidez.

Tabla 45
Plazo préstamos instituciones bancarias

Préstamos Instituciones bancarias	0 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 180 días	181 a 365 días
		4.147	4.263	4.384	11.463

Obligaciones con la administración tributaria:

Esta cuenta de pasivo corresponde al impuesto a la renta por pagar, el mismo que será liquidado en el mes de abril, por lo tanto se ubica en el casillero de 30 a 60 días.

Obligaciones con empleados

Las obligaciones con los empleados están conformadas por los rubros que se detallan a continuación:

Tabla 46

Obligaciones con Empleados

Obligaciones con empleados	1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 180 días	181 a 365 días
Participación trabajadores			8.251		
Obligaciones con IESS	11.633				
Provisiones laborales					15.168

Las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, son de cumplimiento inmediato, mientras que la participación se cancela en el mes de abril del 2015, las provisiones laborales incluyen los valores destinados a al décimo cuarto y décimo tercero sueldo de los trabajadores, que se cancelan en el mes de agosto y diciembre respectivamente. Con estas consideraciones se clasifica en los respectivos ciclos de la matriz de liquidez.

Otros pasivos corto plazo

Esta cuenta contiene los valores que se deben cancelar a socios, no existe fecha de pago planificada de estos créditos, por lo tanto se clasifican como una partida no líquida.

Una vez que se ha realizado el análisis de los activos y pasivos a corto plazo se presenta la matriz de liquidez al 31 de diciembre del 2014:

Tabla 47**Matriz de liquidez**

	0-30	31-60	61-90	91 - 180	NO	TOTAL
ACTIVOS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	DÍAS	LÍQUIDO	
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalente de efectivo	49.376					49.376
Cuentas por Cobrar	52.281	21.449	18.767	20.108	21.449	134.053
Provisión cuentas incobrables					(1.942)	(1.942)
Inventarios		37.267				37.267
Inversiones		5.000				5.000
Otros activos corrientes					50.403	50.403
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	101.657	63.716	18.767	20.108	69.909	274.158
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas y Documentos por pagar	55.331	3.906	2.604	1.953	1.302	65.095
Obligaciones con Instituciones Financieras	4.147	4.263	4.384	11.463	41.153	65.411
Con la administración tributaria				11.722		11.722
Obligaciones con empleados	11.633		8251		15.168	35.052
Cuentas por pagar diversas relacionadas					525	525
Otros pasivos corto plazo					37.915	37.915
TOTAL PASIVO CORRIENTES	71.110	8.169	15.239	25.138	96.063	215.719
POSICIÓN DE LIQUIDEZ	30.547	55.547	3.529	(5.030)	(26.154)	58.438
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	1,43	7,80	1,23	0,80	0,73	1,27

Para analizar los resultados obtenidos de la matriz de liquidez, iniciemos por determinar el capital de trabajo de la compañía:

Tabla 48**Capital de Trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO PERIODO			
	2013	2014	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE	198.694	274.158	75.464
PASIVOS CORRIENTES	279.077	215.719	(63.358)
CAPITAL DE TRABAJO	(80.383)	58.439	138.822

De acuerdo al análisis de capital de trabajo la empresa cuenta con un valor positivo para el año 2014 de 138.822, lo que significaría que la empresa dispone \$1,27 para cubrir cada dólar de deuda y por lo tanto la empresa estaría en capacidad de cancelar sus obligaciones de corto plazo.

Analicemos ahora lo que indica la matriz de liquidez:

En el ciclo mediano la empresa muestra posición cubierta de liquidez de \$30.547, con lo cual la empresa tendría \$1,43 para cubrir cada dólar de deudas en los próximos 30 días.

En el ciclo de mediano también se observa una posición de liquidez cubierta con un valor positivo de \$ 55.547, evidenciando la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones de los siguientes 60 días.

Sin embargo a partir del ciclo trimestral se evidencia que la posición de liquidez se reduce, llegando a una posición descubierta de liquidez en los siguientes plazos puesto que la compañía dispone de valores menores a un dólar para cubrir sus obligaciones, esto se traduce en complicaciones en la liquidez de la compañía a partir de los 91 días.

Finalmente existen recursos dentro del segmento de partidas no líquidas, se registran activos por \$69,909; mantener estos recursos inmovilizados, no contribuye a la situación de liquidez de la compañía por lo que es importante emprender acciones para que las estas partidas no líquidas sean \$0.

Como se puede observar la matriz de liquidez, proporciona elementos de análisis para que la Alta Dirección pueda planificar su gestión en diferentes períodos segmentados dentro del corto plazo; a diferencia del análisis inicial del capital mostraría en términos globales que en el corto plazo la empresa puede cubrir sus deudas.

Derivado de este análisis importantes indicadores se pueden implantar para el monitoreo de la gestión de capital de trabajo entre los principales podemos encontrar los descritos en la Tabla 49.

Tabla 49

Indicadores Matriz de Liquidez

Indicador	Fórmula	Resultado	Interpretación
Índice de Morosidad de cartera	$\frac{\text{Total cartera vencida}}{\text{Total cartera}}$	88%	Del total de cartera el 88% corresponde a cuentas vencidas
Índice de Morosidad Proveedores	$\frac{\text{Total proveedores vencidos}}{\text{Total proveedores}}$	15%	Del total de proveedores el 15% corresponde a cuentas vencidas
Índice de Activos Corrientes No Líquidos	$\frac{\text{Total activos corrientes no líquidos}}{\text{Total activos corrientes}}$	32%	Del total de activos corrientes 32% se tienen bajas probabilidades de convertirse en efectivo.
Índice de Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Total de activo corriente inmediato}}{\text{Total pasivo corriente inmediato}}$	\$1,43	La empresa dispone de \$1,43 dentro de los próximos 30 días para cubrir cada dólar de deuda
Índice De Liquidez Trimestral.	$\frac{\text{Total de activo corriente trimestral}}{\text{Total pasivo corriente trimestral}}$	\$1,95	Por cada dólar de obligación para el próximo trimestre la empresa cuenta con \$1,95

La elaboración de la Matriz de Liquidez, se puede realizar con frecuencia mensual con la finalidad de analizar, si las medidas adoptadas han tenido el efecto esperado.

4.6 Punto de equilibrio de liquidez

Dentro de este acápite se realiza el cálculo del punto de equilibrio tradicional y el punto de equilibrio de liquidez con la finalidad de establecer las diferencias.

Cálculo del punto de equilibrio de liquidez

Previo a la determinación del punto de equilibrio de liquidez es necesario conocer tres conceptos básicos:

“Ingresos efectivos: se refiere al valor real que ingresa a las cuentas de la empresa, considerando: tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar, retenciones en la fuente que realizan los clientes por concepto de impuestos etc.

Desembolsos fijos: están compuestos por todas las erogaciones fijas que debe realizar la empresa tales como: costos y gastos fijos (sin depreciaciones, provisiones, amortizaciones o ajustes por NIIF), pago de préstamos bancarios, compra de activos fijos, dividendos fijos, anticipos de impuestos, inversiones para compra de activos, pago de activos diferidos, y cualquier otro desembolso fijo que tenga que realizar la empresa.

Desembolsos variables: están compuestos por todas las erogaciones variables que debe realizar la empresa, tales como costos y gastos variables, dividendos variables, retenciones de impuestos como porcentaje de las ventas o cualquier otro desembolso variable que tenga que realizar la empresa. Estos siempre deberán ser calculados como porcentaje de ventas.” (Modelo de Gestión Centuria, Wilson Mariño 2013 p. 185)

Utilizando las definiciones anteriores, extraemos los datos necesarios para la determinación del punto de equilibrio de liquidez, tal como se muestra en la Tabla 50:

Tabla 50
Datos Punto Equilibrio Heladerías Cofrunat

Partida	Valor	Observaciones
Ingresos efectivos	1.700.053	Ingreso después de impuestos
Costos y Gastos Fijos	1.342.008	(Se excluyen transacciones que no son efectivo, y se incorporan desembolsos fijos. La depreciación se mantiene dentro de este rubro).
Desembolsos variables Costos y Gastos variables	365.806	
Intereses	18.934	
Depreciación	85.113	
Compra de activos fijos	44.838	
Préstamos bancarios, otros préstamos, otros ingresos.	43.187	Valor neto de préstamos cancelados y recibidos

La fórmula para obtener el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio de Liquidez} = \frac{\text{Costos y gastos fijos} + \text{Préstamos Bancarios} + \text{Compra de Activos Fijos} - \text{Depreciación} - \text{Intereses}}{1 - \frac{\text{Desembolsos Variables}}{\text{Ingresos Efectivos (Netos de porcentaje de retenciones clientes)}}$$

El resultado de la fórmula nos indica que la empresa requiere de \$ 1.689.527 de ingresos efectivos para igualar sus desembolsos de efectivo.

Cálculo del punto de equilibrio tradicional

Con los datos del estado de resultados, se determina el punto de equilibrio tradicional:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos y Gastos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Aplicando la fórmula el punto de equilibrio tradicional asciende a \$ 1.617.938 valor que de acuerdo a la teoría es el monto en dólares donde los ingresos se igualan con los costos y gastos, consecuentemente en este punto no se registra ni pérdida, ni utilidad.

Con los resultados antes obtenidos podemos realizar un análisis comparativo entre el punto de equilibrio tradicional y el punto de equilibrio de liquidez:

Inicialmente el punto de equilibrio tradicional indica que con \$ 1.617.938, se pueden cubrir los valores correspondientes costos y gastos, sin embargo en términos de liquidez el valor que se requiere para cancelar los desembolsos es de \$ 1.689.527 y que corresponde a \$71.589, más del valor del punto de equilibrio tradicional.

A través del cálculo del punto de equilibrio de liquidez se puede proporcionar un valor mínimo de ventas que la compañía debería alcanzar incluyendo partidas adicionales como compra de activos y pagos de préstamos bancario; de tal forma que se pueda incorporar estas cifras en las proyecciones y éstas sean lo más efectivas posible, de aquí se desprende la importancia de utilizar el punto de equilibrio de liquidez.

4.7 Punto Mínimo de Ganancia

Tomando como punto de partida el punto de equilibrio, es importante determinar qué valor es el mínimo que permita cubrir los beneficios para los trabajadores, alcanzar los objetivos de la compañía y generar los valores mínimos aceptados por los accionistas.

Dentro del Modelo Centuria se incorpora el concepto de punto mínimo de ganancia (PMG), a través de la determinación del PMG, se puede conocer el monto mínimo requerido para cumplir con todas las obligaciones de la compañía y alcanzar el resultado del ejercicio esperado por los accionistas. La ganancia esperada se puede expresar en términos absolutos o relativos.

Cuando nos referimos a ganancia en términos absolutos, la utilidad está expresada en unidades monetarias, mientras que la ganancia en términos relativos corresponde a la utilidad calculada como un porcentaje sobre las ventas.

Las fórmulas para el cálculo del punto mínimo de ganancia tanto en términos absolutos como en términos relativos, se presentan a continuación:

$$\text{Punto Mínimo Ganancia Absoluta} = \frac{\text{Desembolsos Fijos} + \text{Ganancia Absoluta}}{1 - \frac{\text{Desembolsos Variables}}{\text{Ingresos Efectivos}}}$$

$$\text{Punto Mínimo de Ganancia Relativa} = \frac{\text{Desembolsos Fijos}}{1 - \frac{\text{Desembolsos Variables}}{\text{Ingresos Efectivos}} - \% \text{Ganancia Esperada}}$$

Los valores para determinar el punto mínimo de ganancia de la Empresa Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. son los siguientes:

Tabla 51

Datos para punto mínimo de ganancia

Desembolsos fijos	1.325.986
Desembolsos variables	365.806
Ganancia Absoluta	90.000
Ingresos Efectivos	1.700.053
% Ganancia Esperada	10%

Punto de mínimo de ganancia absoluta:

Se han considerado los ingresos sin impuestos al cierre del año 2014, en el rubro de ingresos efectivos, y en los desembolsos se retiran los valores que no constituyen movimientos de efectivo.

En cuanto a la ganancia absoluta se proyecta alcanzar \$7.500 mensuales es decir \$90.000 para el cierre del año.

El resultado de aplicar la fórmula nos indica que el punto de mínimo de ganancia de la compañía para cerrar con una utilidad de \$7.500 es de \$ 1.804.202

Punto de mínimo de ganancia relativa:

Bajo las mismas premisas del punto mínimo de ganancia absoluta se estima el punto mínimo de ganancia relativa, utilizando un requerimiento mínimo de 10% de ganancia, el resultado obtenido es de: \$1.936.236.

Con estas herramientas, se puede vincular las expectativas de utilidad a obtener de socios, e incluirlas en los presupuestos de la compañía.

4.8 Flujo de Fondos proyectado.

Este es un formato funciona paralelamente con el presupuesto de la compañía exceptuando las partidas correspondientes a la depreciación, amortización, o

cualquier partida que no se traduzca en movimiento de efectivo. El objetivo principal de elaborar el flujo de fondos proyectados es conocer los ingresos y egresos realizados por la compañía y en consecuencia saber el efectivo disponible.

Es importante señalar algunos aspectos que deben considerarse para la proyección del flujo de fondos, tales como: nuevas inversiones, incremento de gastos, adopción de descuento en ventas, plazos de crédito a clientes, retenciones de impuestos, cartera en mora, crédito de proveedores de inventarios, retenciones a proveedores, anticipos a proveedores, cuentas por pagar en mora, beneficios sociales, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de dividendos.

La elaboración del flujo de fondos proyectado requiere seguir algunos pasos, los mismos que se explican a continuación:

1. Presupuesto Financiero

En este acápite se expone el estado de resultados proyectado considerando los siguientes rubros: ventas, costo de ventas, gastos de venta, gastos administrativos, gastos financieros, participaciones laborales, impuestos a las ganancias.

Utilizando las expectativas de los socios de obtener \$ 7,500 de utilidad en términos de efectivo se proyectan las ventas mensuales.

La Tabla 52, muestra la proyección del Estado de Resultados para el año 2015 de la Empresa Cofrunat. Cía. Ltda.

Tabla 52

Estado de Resultados Proyectado

	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas proyectadas	126.211	173.511	114.636	158.207	118.755	139.095	212.645	204.911	132.173	141.066	104.598	178.394	1.804.202
Costo de Producción y ventas	46.319	58.204	43.411	54.359	44.446	49.556	68.037	66.093	47.817	50.052	40.888	59.431	628.613
Utilidad Bruta en Ventas	79.892	115.307	71.225	103.849	74.310	89.538	144.608	138.817	84.356	91.014	63.709	118.963	1.175.589
Menos Gastos Administrativos y Ventas	88.430	89.648	88.132	89.254	88.238	88.762	90.656	90.456	88.584	88.813	87.874	89.774	1.068.620
Utilidad operacional	(8.538)	25.659	(16.907)	14.595	(13.929)	777	53.952	48.361	(4.228)	2.202	(24.164)	29.190	106.969
Menos Gastos Financieros	1.366	1.399	1.349	1.361	1.319	2.057	1.774	1.773	1.708	1.643	1.616	1.570	18.934
Utilidad antes de impuestos	(9.904)	24.260	(18.256)	13.234	(15.248)	(1.280)	52.178	46.588	(5.936)	559	(25.780)	27.620	88.035
Menos Participación Laboral													13.205
Menos Impuesto a la Renta													16.462
Utilidad Neta													58.367

2. Rotación de Inventarios

De acuerdo al cálculo en días promedio, se estima a lo largo de la proyección el valor de inventarios y compras de inventario.

En nuestro caso de estudio la rotación histórica de inventario en días se presenta en la Tabla 53:

Tabla 53
Días Promedio de Inventario

Indicadores	Fórmula	2012	2013	2014
Días de inventario	$(\text{Inventarios} \times 360) / \text{Costo Venta}$	65	71	45

El promedio de días de inventario que se utilizará en la proyección es de 45 días.

3. Políticas empresariales

Es necesario incluir un análisis de las principales políticas empresariales relacionadas con el flujo de fondos, tales como: política de crédito a los clientes, política de compra de activos fijos, política de dividendos, y política de crédito que proveedores mantienen con la compañía.

A continuación un análisis de los datos más relevantes de las políticas empresariales que maneja Cofrunat:

Política de Crédito a Clientes

Dentro de la cartera de clientes de la compañía, en cuanto al crédito se clasifican en tres grupos: clientes detallistas (tiendas), clientes empresariales (supermercados, cadenas de restaurantes, Fybeca) y distribuidores. El plazo para cada grupo de clientes es como se muestra en la Tabla 54

Tabla 54

Plazo de crédito clientes

GRUPO	PLAZO	% Participación Sobre Ventas
Detallistas	7 días	80%
Empresariales	45 días	15%
Distribuidores	30 días	5%

La proyección incorpora las políticas antes expuestas y los respectivos porcentajes de participación de las ventas, con lo cual el período promedio de cuentas por cobrar se puede estimar en 27 días.

Política de crédito que facilitan los proveedores

El comportamiento histórico de los días promedio de cuentas por pagar es el siguiente:

Tabla 55

Plazo de crédito proveedores

Indicadores	Fórmula	2012	2013	2014
Días cuentas por pagar	$(CxP \times 360) / \text{Costos de ventas}$	22	20	17

Para la proyección se estima un plazo de 30 días concedido por los proveedores, con la finalidad de se pueda extender el tiempo cancelación de proveedores, y se disminuyan los anticipos a proveedores.

Planes de compra de activos fijos

Durante el año 2015 se espera adquirir congeladores para puntos de venta de clientes detallistas por un valor de \$ 50.000

Política de dividendos

Los socios han acordado, que durante los próximos tres años las utilidades no se repartan, sino que sean capitalizadas.

4. Proyección Financiera de Inventarios

De acuerdo a la información histórica del período promedio de inventarios, y los valores de costo de venta se determinan los valores máximos de inventarios tal como se muestra a continuación

Tabla 56
Proyección Financiera Inventarios

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Costo de Venta	44.963	55.825	36.883	50.902	38.208	44.752	68.416	65.928	42.525	45.386	33.653	57.396
Inventario Máximo	67.445	83.738	55.324	76.352	57.312	67.128	102.624	98.892	63.788	68.080	50.480	86.095

De acuerdo a las cifras de la Tabla 56 podemos conocer los valores máximos de los inventarios para cada mes necesarios para cumplir con los 45 días de inventario.

5. Proyección financiera de cuentas por cobrar

De la misma manera que en el caso de los inventarios, en base a las políticas de la compañía se calculan los montos máximos de las cuentas por cobrar:

Tabla 57
Proyección Financiera Cuentas por cobrar

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Venta Presupuesta	124.886	171.689	113.432	156.546	117.508	137.634	210.412	202.759	130.785	139.585	103.499	176.521
Cuentas por cobra máximo	104.072	143.074	94.526	130.455	97.923	114.695	175.343	168.966	108.988	116.320	86.249	147.101

Con las estimaciones realizadas podemos conocer los valores máximos de cuentas por cobrar que deben figurar en el Estado de Situación Financieros para cumplir con las políticas establecidas por la compañía para cada grupo de clientes.

Así mismo podemos establecer una estimación los días de ciclo de efectivo tal como se muestra en la Tabla 58.

Tabla 58
Proyección Financiera Cuentas por cobrar

	2015
Indicadores	
Días de inventario	45
Días cuentas por cobrar (Días CXC)	27
Ciclo operativo	72
Días cuentas por pagar	30
Ciclo de caja	42

El flujo de fondos proyectado para el 2014 se presenta a continuación, se ha elaborado con el apoyo de las proyecciones de las cuentas contables antes descritas, para que se convierta en una estimación asertiva:

Tabla 59

Flujo de fondos proyectado

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
A. Ingresos Operacionales	153.250	175.939	146.406	153.693	129.173	137.778	196.216	206.677	146.988	144.490	117.020	166.186	1.720.565
Ingresos por Ventas, netas de retenciones	100.969	154.491	122.638	153.693	123.173	137.778	196.216	200.677	146.988	144.490	111.020	166.186	1.491.163
Cobranza de créditos en mora	52.281	21.449	18.767										92.497
Otros Ingresos			5.000		6.000			6000			6000		23.000
B. Egresos operacionales	146.767	143.013	151.914	149.437	146.884	136.251	143.463	161.722	157.700	139.678	140.871	152.359	1.719.752
Pago proveedores costos		46.319	58.204	43.411	54.359	44.446	49.556	68.037	66.093	47.817	50.052	59.431	541.405
Pago de proveedores en mora	55.331	3.906	2.604	1.953	1.302		-	-	-	-			65.095
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	36.887	442.644
Aportes a la seguridad social	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	6.651	79.812
Beneficios sociales e indemnizaciones	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	10.766	129.189
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	5.780	69.357
Mantenimiento y reparaciones	8.308	9.177	8.096	8.896	8.171	8.545	9.895	9.753	8.418	8.581	7.911	9.266	105.017
Arrendamiento operativo	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	7.780	93.354
Promoción y Publicidad	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988	43.863
Combustibles	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	13.436
Suministros y materiales	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	16.707
Seguros y reaseguros	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	1.117	13.409
Transporte	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	1.413	16.950
Gastos de viaje	906	906	906	906	906	906	906	906	906	906	906	906	10.868
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	2.446	29.348
Impuestos, contribuciones y otros	1.002	1.002	1.002	12.724	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	23.741
Otros bienes y servicios	1.883	2.366	1.765	2.210	1.807	2.015	2.766	2.687	1.944	2.035	1.662	2.416	25.556
Flujo Operacional (A-B)	6.482	32.926	(5.508)	4.256	(17.711)	1.528	52.753	44.955	(10.713)	4.812	(23.851)	13.827	103.756
C. Egresos Inversiones													
Compra de activos	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Implementación de Plan Estratégico										5.000			
Flujo de Inversión	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(4.167)	(9.167)	(4.167)	(4.167)	50.000
D. Ingresos por financiamiento externo													
Préstamos bancarios a recibir	18.000					60.000							
F. Egresos por financiamiento externo													
Pago de cuotas bancarias	5.512	5.662	5.733	5.712	5.732	8.028	8.057	8.056	8.078	8.102	8.098	8.141	84.912
Flujo de Financiamiento	12.488	(5.662)	(5.733)	(5.712)	(5.732)	51.972	(8.057)	(8.056)	(8.078)	(8.102)	(8.098)	(8.141)	(84.912)
FLUJO NETO GENERADO	14.803	23.097	(15.408)	(5.623)	(27.609)	49.333	40.529	32.733	(22.957)	(12.457)	(36.115)	1.519	68.844
Saldo inicial caja	49.376	64.180	87.277	71.869	66.246	38.637	87.969	128.499	161.231	138.274	125.816	89.701	91.220
Saldo Final	64.180	87.277	71.869	66.246	38.637	87.969	128.499	161.231	138.274	125.816	89.701	91.220	

Al incorporar el valor determinado en el punto de equilibrio de liquidez en el flujo de fondos proyectado se obtiene un saldo final de caja de \$91.220, que es el valor que guarda relación con lo esperado por los socios de la compañía.

4.9 Análisis comparativo entre las técnicas tradicionales para medir la liquidez empresarial y el Modelo de Gestión Centuria

El análisis comparativo se realiza para las herramientas tradicionalmente utilizadas de acuerdo a la teoría financiera y las propuestas por el Modelo de Gestión Centuria para el efecto se presenta una tabla que contrasta y describe las diferencias.

Razones de liquidez

Tabla 60

Razones de liquidez

Herramienta		Descripción	Fórmula de cálculo
Tradicional	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	Mide la liquidez por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo, considerando que las obligaciones a corto plazo corresponden a las cuentas con vencimiento menores a 360	$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Centuria	SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	Mide el saldo de las cuentas bancarias luego de cancelar los costos y gastos	$\sum \text{Saldo de dinero en efectivo y en la cuenta corriente al final del período}$

Tabla 61

Principales diferencias Razones de liquidez

ÍNDICE DE LIQUIDEZ	SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Indica que si el resultado es superior a 1 la empresa tiene liquidez	<input type="checkbox"/> Indica con frecuencia diaria, semanal, mensual, el dinero disponible en la cuenta bancaria y el dinero en efectivo.
<input type="checkbox"/> Representa monto de recursos que la empresa que se pueden destinar para cubrir las erogaciones necesarias para su operación.	<input type="checkbox"/> Representa el monto en efectivo que dispone la compañía para cancelar a proveedores y otros rubros derivados de la operación.
<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente los Estados Financieros	<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente el estado de cuenta bancario

Para la gerencia general, como para el área financiera es importante conocer el saldo real disponible en efectivo en un período determinado que es el objetivo del indicador, saldo de efectivo al final del período, el índice de liquidez presenta limitaciones al considerar como corto plazo las partidas de hasta 360 días.

Aplicación:

Tabla 62

Aplicación de razones de liquidez

Herramienta		Fórmula de cálculo	Resultado COFRUNAT
Tradicional	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	$Razón\ de\ liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	1,27
Centuria	SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	∑ Saldo de dinero en efectivo y en la cuenta corriente al final del período	\$49.376

De acuerdo al índice tradicional, la compañía dispone por cada dólar de deuda \$1,27 dólares para cancelar sus obligaciones, sin embargo dentro del activo y pasivo corriente cada partida tiene diferentes condiciones para que se conviertan en dinero en efectivo que esté disponible para realizar erogaciones.

En el saldo de efectivo se determina que lo disponible en efectivo es \$ 49.376 al 31 de diciembre del 2014, dichos recursos si pueden ser utilizados de forma inmediata para el giro del negocio.

Razones de actividad

Tabla 63

Razones de actividad – Cuentas por Cobrar

Herramienta		Descripción	Fórmula de cálculo
Tradicional	ROTACIÓN DE CLIENTES POR COBRAR	Refleja las veces que han rotado las cuentas por cobrar dentro de un período	$\text{Rotación clientes por cobrar} = \frac{\text{Ingresos de Operación}}{\text{Promedio cuentas por cobrar clientes}}$
Centuria	FLUJO DE FONDOS POR CLIENTE	Mide el dinero que deja cada cliente al final de un período	Saldo Inicial cartera por cliente + Utilidad Neta por cliente – Saldo Final de cartera por cliente

Tabla 64

Principales diferencias Indicadores Cuentas por Cobrar

ROTACIÓN DE CLIENTES POR COBRAR	FLUJO DE FONDOS POR CLIENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Puede verse afectado por la ciclicidad	<input type="checkbox"/> Está diseñado para conocer el dinero que generar cada cliente dentro de un período
<input type="checkbox"/> Señala que mientras mayor sea la rotación de cuentas por cobrar, la empresa recupera más pronto el dinero de sus clientes.	<input type="checkbox"/> Permite determinar cuáles son los clientes que dejan mayor cantidad de dinero a la compañía
<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente los Estados Financieros	<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente anexo de ventas y saldos por cobrar por cada cliente

Con el análisis del flujo de fondos por cliente podemos determinar cuáles son los clientes que debería mantener la compañía desde el punto de vista de liquidez generada a la compañía, y el índice de rotación de cartera permitiría realizar

evaluaciones en términos globales, el tipo de indicar a utilizar dependerá de los requerimiento de información de los distintos usuarios.

Aplicación:

Tabla 65

Aplicación de cuentas por cobrar

Herramienta		Fórmula de cálculo	Resultado COFRUNAT
Tradicional	ROTACIÓN DE CLIENTES POR COBRAR	$\text{Rotación clientes por cobrar} = \frac{\text{Ingresos de Operación}}{\text{Promedio cuentas por cobrar clientes}}$	11,42
Centuria	FLUJO DE FONDOS POR CLIENTE	Saldo Inicial cartera por cliente + Utilidad Neta por cliente – Saldo Final de cartera por cliente	\$ 30.569

Es importante realizar la siguiente acotación, para efectos de establecer un análisis comparativo se ha tomado el saldo inicial de cuentas por cobrar clientes y los costos y gastos a diciembre del 2014; para determinar cuánto dinero generaron en efectivo a la compañía los clientes durante el mencionado período.

Este análisis resulta de utilidad cuando se determina el flujo para cada cliente, con la finalidad de identificar clientes que originen flujos de fondos negativos.

Los resultados nos muestran que el efectivo que generaron a la empresa es de \$30.569, y la rotación de es de 11 veces, con esto se puede evaluar si el dinero generado cubre las expectativas de los accionistas.

Tabla 66

Razones de actividad- Inventarios

Herramienta		Descripción	Fórmula de cálculo
Tradicional	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Indica el número de veces que ha rotado el inventario dentro de un período	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
Centuria	FLUJO DE FONDOS POR PRODUCTO	Mide el dinero que genera cada producto al final de un período	Ventas cobradas por producto - Costo producción por producto

Tabla 67

Principales diferencias Indicadores Inventarios

ROTACIÓN DE INVENTARIOS	FLUJO DE FONDOS POR PRODUCTO
<input type="checkbox"/> Mezcla productos de alta y baja rotación	<input type="checkbox"/> Está diseñado para conocer el dinero que genera cada producto dentro de un período
<input type="checkbox"/> Mientras mayor sea la rotación de inventarios, la empresa vende más pronto sus productos.	<input type="checkbox"/> Permite determinar cuáles son los productos que dejan mayor cantidad de dinero a la compañía
<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente los Estados Financieros	<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente anexo de ventas y pago de proveedores por cada producto o tipo de producto.

Los dos indicadores proporcionan importante información para la toma de decisiones, sin embargo si el objetivo es realizar un análisis pormenorizado de los impactos del inventario sobre la liquidez de la compañía es recomendable emplear el flujo de fondos por producto.

Aplicación:

Tabla 68

Aplicación de indicadores de inventario

Herramienta		Fórmula de cálculo	Resultado COFRUNAT
Tradicional	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	13,25
Centuria	FLUJO DE FONDOS POR PRODUCTO	Ventas cobradas por producto - Costo de producción por producto	\$ 949.034

De acuerdo a la teoría de la rotación de inventario se aprecia que el número de veces que se realizó la reposición del inventario fue de 13 veces durante el año. El flujo de fondos por producto muestra que el dinero que se obtuvo durante el año 2014 de los dos productos que comercializa la compañía es de \$949.034.

De la misma manera para que el análisis comparativo sea idóneo se ha utilizado las cifras totalizadas al año 2014, sin embargo este estudio puede segregarse en términos de un solo tipo de producto y con una frecuencia mensual, trimestral en función de los requerimientos de información.

Razones de rentabilidad

Tabla 69

Razones de Rentabilidad

Herramienta		Descripción	Fórmula de cálculo
Tradicional	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	Refleja la rentabilidad obtenida en relación con la inversión total de los accionistas	$Tasa\ de\ Rendimiento = \frac{Utilidad}{Patrimonio\ Total}$
Centuria	EFFECTIVO Vs. UTILIDAD	Verifica que la utilidad del negocio esté reflejada en la cuenta bancaria	Utilidad Neta – Efectivo y equivalentes de efectivo

Tabla 70

Principales diferencias Indicadores Rentabilidad

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	EFFECTIVO Vs. UTILIDAD
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Determina el grado de rentabilidad de la empresa comparados con períodos anteriores	<input type="checkbox"/> Está diseñado para conocer que parte de utilidad esta contenida en la cuenta bancaria
<input type="checkbox"/> Analiza la rentabilidad, sin considerar la liquidez	<input type="checkbox"/> Interrelaciona la utilidad con la rentabilidad
<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente los Estados Financieros	<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente utilidad neta en ventas estados de cuenta bancaria.

Aplicación:

Tabla 71

Aplicación de indicadores de Rentabilidad

Herramienta		Fórmula de cálculo	Resultado COFRUNAT
Tradicional	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	$Tasa\ de\ Rendimiento = \frac{Utilidad}{Patrimonio\ Total}$	22%
Centuria	EFFECTIVO Vs. UTILIDAD	Utilidad Neta – Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 5.627

La rentabilidad sobre la inversión compara el resultado obtenido sobre los recursos utilizados para generación de dichos resultados, este corresponde a un análisis netamente contable que no incluye un importante elemento como la liquidez. Incluir la liquidez cobra importancia para obtener un mejor entendimiento de la diferencia entre la utilidad contable y el dinero efectivamente disponible.

De la utilidad obtenida el 2014, vemos que está contenido en lo que se refleja en la cuenta bancaria.

Estados Financieros para medir la liquidez

Tabla 72

Principales diferencias Estados Financieros para medir la liquidez

FLUJO DE EFECTIVO	ESTADO DE LIQUIDEZ
<input type="checkbox"/> Determina el origen y destino de los fondos recibidos y entregados.	<input type="checkbox"/> Determina la capacidad de la empresa y sus ejecutivos para generar entradas de efectivo a las cuentas bancarias, y evalúa la solvencia para cumplir con los pagos de proveedores, trabajadores, y demás acreedores de la compañía.
<input type="checkbox"/> Incluyen ajustes contables en las variaciones de ciertas cuentas.	<input type="checkbox"/> No incorpora ajustes con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.
<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente los Estados Financieros	<input type="checkbox"/> Utiliza como fuente el mayor de la cuenta bancos.
	<input type="checkbox"/> Separa el financiamiento externo y el financiamiento interno.

El objetivo principal del estado de liquidez es generar información confiable y oportuna desde una base de movimiento de efectivo real, el mayor de bancos conciliado con el estado de cuenta bancario.

Los resultados de los dos estados financieros se presentan con cifras similares, en cuanto al flujo operativo obtenido, para la Empresa Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. al cierre del año 2014. En el estado de flujo de efectivo, el flujo operativo asciende a \$ 75.839 en el estado de liquidez suma \$80.430, sin embargo el estado de liquidez muestra un análisis con mayor detalle.

4.10 Plan de acción para mejorar la liquidez empresarial

Una vez que se ha efectuado el diagnóstico de liquidez es necesario presentar las conclusiones obtenidas y la propuesta para la implementación de estrategias de optimización de liquidez a través de un plan de acción.

Entre las principales conclusiones obtenidas podemos mencionar:

- Durante las entrevistas y la revisión de la documentación proporcionada por el departamento financiero se pudo observar que la empresa no cuenta con metas numéricas planificadas al inicio del año, es decir, no cuenta con presupuestos detallados ni con un flujo de fondos proyectado que permita establecer los principales objetivos mensuales para todo el año, tales como monto de ventas, costo de ventas, gastos operacionales y cifras fundamentales para el control de la liquidez, tales como monto máximo de cuentas por cobrar, entre otras.
- Se pudo observar que la empresa no cuenta con metas y objetivos estratégicos, es decir, no cuenta con indicadores clave que permitan monitorear el cumplimiento de dichos indicadores, especialmente, los relacionados con liquidez empresarial y ciclo de efectivo. Por lo tanto, los

esfuerzos de toda la empresa no pueden ser controlados adecuadamente ya que se desconoce las metas que se deben alcanzar.

- Existe la necesidad prioritaria de establecer un sistema de diseño, implementación y seguimiento de una matriz de control gerencial que incluya indicadores estratégicos de cada una de las áreas de la empresa de tal manera que los resultados mensuales puedan ser comparados con los objetivos establecidos.
- Del análisis del requerimiento de información, se pudo determinar que la Gerencia recibe solamente los reportes contables básicos (Balance General y Estado de Resultados), y en ocasiones con mucho retraso, lo cual dificulta la toma de decisiones oportunas y estratégicas. En consecuencia, es recomendable realizar una reestructuración integral del área financiera de tal manera que se establezcan procesos que incorporen la generación de reportes oportunos y con alto valor agregado, e indicadores financieros de liquidez.

Entre los principales reportes que deben implementar podemos mencionar análisis mensual de ciclo de efectivo y análisis del estado de flujos de efectivo mensual. De esta manera, la empresa podrá estar en condiciones de maximizar sus recursos y tomar decisiones oportunas para el mejor desarrollo empresarial.

- La elaboración del estado de liquidez, se debería realiza en forma mensual para proporcionar a la gerencia información clave sobre el origen y destino de los flujos de fondos, facilitando el monitoreo de los recursos financieros y el control de la liquidez.

La propuesta contenida en el plan de acción debe ser asumida como una oportunidad para mejorar y optimizar los recursos de la empresa, y posibilitar que la operación del área financiera vaya más allá del cumplimiento de las exigencias de los organismos de control tributario y societario. El diagnóstico realizado se

enfocó en detectar las mejores alternativas de aplicación que beneficien a la empresa, no solamente desde el punto de vista financiero, sino también considerando las proyecciones futuras de la empresa y especialmente, la liquidez empresarial.

Por lo antes expuesto, se diseñó un plan de acción para mejorar y controlar la liquidez empresarial, considerando que la planificación, gestión diaria y control de fondos es el principal aspecto que permite el desarrollo y crecimiento empresarial.

La ejecución del plan de acción está a cargo del área financiera, y las estrategias planteadas se incorporan al plan estratégico, desarrollado en el capítulo 5.

Tabla 73

Plan de acción para mejorar la liquidez.

Objetivo:				
Alcanzar en el año 2018 una gestión financiera sólida sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	HERRAMIENTA
Establecer metodologías y herramientas de control de liquidez Centuria	Implementar Cash Flow Diario, análisis de ciclo de caja mensual, estado de liquidez mensual, flujo de fondos mensual	% de Implementación de metodologías Centuria	100% de Implementación de metodologías Centuria	Flujo de Fondos Proyectado
	Desarrollar un cuadro de control gerencial de liquidez	Rentabilidad	100% Utilidad presupuestada	Utilidad Neta [\$]
			100% Utilidad Neta Presupuestada/Ventas presupuestada	Utilidad Neta/Ventas Netas [%]
			100% Utilidad Bruta Presupuestada/Ventas presupuestada	(Utilidad bruta / ventas Netas) [%]
		Liquidez	100% Flujo de fondos proyectado	Flujo de fondos - Saldo en bancos [\$]
			Días de ciclo de caja proyectados	Días promedio de ciclo de caja [días]
		Estabilidad de cartera	100% Meta de cobranza	(cuentas por cobrar x 30)/(Ventas) [días promedio cxc]
0% de cartera vencida a más de 30 de clientes detallistas	Reporte de cartera vencida más de 31 días [%]			
Asegurarse de mantener en clientes que generan rentabilidad y liquidez	Implementar Flujo de Fondos por clientes	% de clientes con flujo de fondos positivo	100% de clientes con flujo de fondos positivo	Flujo de Fondos cliente mensual
Diseñar proceso de entrega de información financiera Integral	Diseñar informe mensual de liquidez con la siguiente información: Liquidez global, fondos disponibles, Cuentas por cobrar, Cobranza, Inventarios, Costos y gastos, Cuentas por Pagar, Financiamiento, Estados Financieros, Seguimiento de presupuestos, flujo de fondos proyectado	% de implementación proceso de entrega de información financiera	100% de implementación proceso de entrega de información financiera	Informe Mensual de liquidez
Formalizar las políticas de crédito y las políticas de cobranzas	Elaborar manual de políticas financieras	Disminución de índice de Morosidad	0% cartera vencida	Análisis de Morosidad de clientes
Reestructurar el área financiera	Establecer procesos del área financiera, y perfiles del personal requerido.	% de implementación manual de procesos	100% de implementación manual de procesos	Manual de procesos del área Financiera
Diseñar y ejecutar planificación financiera a largo plazo	Implementar cuenta de Superávit	Incremento mensual de la cuenta Superávit	100% de meta superávit proyectado	Cuenta Bancaria
Disminuir costos	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para disminuir costos	% de Disminución de Costos	3% de disminución de costos	Informe de análisis de gastos
Implementar plan de austeridad integral	Seguimiento mensual del plan de austeridad	% de Disminución de Gastos	100% de Disminución de Gastos	Presupuesto de Gastos
Diseño y ejecución de planificación tributaria	Ejecutar auditoría tributaria y análisis de optimización de pago de impuestos	% de implementación auditoría tributaria y análisis de optimización pago de impuestos	100% de implementación auditoría tributaria y análisis de optimización pago de impuestos	Informe de auditoría tributaria y análisis de optimización tributaria.

5. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA HELADERÍAS COFRUNAT CÍA LTDA

Para consolidar la Propuesta de Plan de Acción utilizando el Modelo de Gestión Centuria en la Empresa Cofrunat, se desarrolla una planeación estratégica, la misma que se detalla dentro del presente capítulo. Se inicia la planeación estratégica delimitando la misión, y visión:

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes elaborando y comercializando postres helados nutritivos.

Visión:

Para el 2020, Heladerías Cofrunat Cía Ltda, será la organización líder en el mercado ecuatoriano en la distribución de postres helados nutritivos, con certificación BPM y normas ISO 9001.

Matriz axiológica de valores:

De acuerdo a la cultura organizacional de la compañía se desarrolla la matriz axiológica de valores, con el objetivo de contar con una guía para los miembros de la organización sobre la escala de valores que la compañía práctica.

Tabla 74

Matriz axiológica de valores

	Cientes	Proveedores	Personal de la Compañía	Estado	Medio Ambiente	Socios
Confiabilidad	X	X	X	X	—	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		
Liderazgo	X	X	X	—	—	X
Innovación	X	X	X	—	—	X
Honestidad	X	X	X	X	—	X

- **Confiabilidad:** de nuestros productos como resultado de una comprensión de los requerimientos actuales y futuros de nuestros clientes.
- **Respeto:** Las actividades que realiza la empresa se desarrollan dentro del marco del respeto mutuo con los diferentes grupos de interés, Heladerías Cofrunat respeta los valores y creencias de las personas, así como la institucionalidad y las diferentes normas leyes y reglamentos establecidos por Estado.
- **Responsabilidad:** estamos comprometidos con el desarrollo de nuestras actividades, asumiendo las obligaciones y riesgos derivados de nuestra operación.
- **Liderazgo:** Nuestro equipo está consciente de su papel para influenciar de manera positiva el comportamiento de los miembros de la compañía en la consecución de los objetivos empresariales.

- **Innovación:** entendida como parte el proceso de mejora continua, buscando oportunidades el desarrollo de nuevos productos nutritivos y confiables.
- **Honestidad:** constituye un importante valor a través del cual se plasma la transparencia de las acciones de cada uno de los miembros de la compañía, con la finalidad de que dicha transparencia se refleje en la interacción con los clientes, proveedores, medio ambiente, los socios.

5.1 Formulación de Objetivos

Objetivos a largo plazo

- Alcanzar en el año 2020 el 15% de participación de mercado local, brindando una cartera diversificada de productos a nuestros clientes.
- Mejorar la estructura organizacional y alcanzar estándares de eficiencia y calidad en los procesos internos

Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar en el año 2018 una gestión financiera sólida sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.
- Mejorar el servicio al cliente con el apoyo de tecnologías informáticas en los procesos de pedido y distribución de productos.
- Fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel nacional

Objetivos a corto plazo

- Consolidar en el 2016, una operación eficiente, formalizando los procesos operativos, se tenderá a optimizar el presupuesto y la rentabilidad.
- Incrementar la rentabilidad de la compañía y mejorar la situación de liquidez
- Garantizar que los productos elaborados por la compañía son seguros para el consumo humano.

5.2 Formulación de Estrategias

Para el alcance de los objetivos es necesario diseñar las estrategias o grandes acciones que se emprenderán.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Objetivo 1

Alcanzar en el año 2020 el 15% de participación de mercado local, brindando una cartera diversificada de productos a nuestros clientes.

Estrategia 1.1

Incrementar el volumen de ventas mensuales utilizando los atributos de confiabilidad y nutrición de los productos elaborados por la compañía

Estrategia 1.2

Mantener un sistema de innovación y desarrollo de productos acorde con los requerimientos del consumidor actual.

Objetivo 2

Mejorar la estructura organizacional y alcanzar estándares de eficiencia y calidad en los procesos internos

Estrategia 2.1

Diseñar y ejecutar un plan de acción para que en el 2020 la compañía obtenga la certificación ISO 9001

Estrategia 2.2

Realizar una revisión al Protocolo Familiar y establecer un plan de sucesión delimitando los aspectos de visión familiar, patrimonial y de profesionalización empresarial.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Objetivo 3

Alcanzar en el año 2018 una gestión financiera sólida sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.

Estrategia 3.1

Implementar un plan de acción para la mejora de liquidez de acuerdo al Modelo de Gestión Centuria

Estrategia 3.2

Desarrollar canales no tradicionales de distribución en temporadas diferentes al verano.

Objetivo 4

Mejorar el servicio al cliente con el apoyo de tecnologías informáticas en los procesos de pedido y distribución de productos.

Estrategia 4.1

Incorporar mejoras tecnológicas al sistema de información de clientes y capacitar al personal a cargo de la distribución para su uso.

Objetivo 5

Fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Estrategia 5.1

Mantener un alto nivel de comunicación con el cliente a través de las redes sociales, y la página web y relaciones públicas.

Estrategia 5.2

Definir campaña publicitaria de posicionamiento de marca

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Objetivo 6

Consolidar en el 2016, una operación eficiente, formalizando los procesos operativos, se tenderá a optimizar el presupuesto y la rentabilidad.

Estrategia 6.1

Diseñar e implementar en el año 2016, un sistema de información y control financiero, que contribuya a mantener una gestión de la liquidez de la compañía.

Objetivo 7

Incrementar la rentabilidad de la compañía y mejorar la situación de liquidez.

Estrategia 7.1

Asegurarse de mantener clientes que generan rentabilidad y liquidez; y reducir los costos fijos

Objetivo 8

Garantizar que los productos elaborados por la compañía son seguros para el consumo humano.

Estrategia 8.1

Diseñar y ejecutar un plan de acción para que la compañía obtenga la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.

5.3 Plan de Acción

A través del plan de acción se establecen actividades, responsables fechas de inicio y finalización para la ejecución de las estrategias y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para cada objetivo se ha desarrollado una tabla donde se disponga de la información más relevante, y que sirva de guía para la ejecución:

Tabla 75

Plan de acción-Objetivo 1

Objetivo 1	Alcanzar en el año 2020 el 15% de participación de mercado local, brindando una cartera diversificada de productos a nuestros clientes.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Incrementar el volumen de ventas mensuales utilizando los atributos de confiabilidad y nutrición de los productos elaborados por la compañía	Diseñar una imagen corporativa basada en la confiabilidad de los productos de marca COFRUNAT	Jefe Comercial	ene-16	dic-19	\$ 40.000
	Implementar un sistema de control de metas de ventas diarias y mensuales				
	Establecer un sistema de comisiones de ventas				
	Analizar cada segmento de clientes, zonas , y rutas para establecer metas por vendedor				
Mantener un sistema de innovación y desarrollo de productos acorde con los requerimientos del consumidor actual.	Detectar oportunidades de mercado en función de los requerimientos de los consumidores	Jefe Comercial Jefe de Producción	may-16	may-19	\$ 50.000
	Desarrollar la matriz de casa de calidad para planificar nuevos productos				
	Determinar nuevos productos a desarrollar				
	Diseñar de nuevos productos				
	Analizar y evaluar el diseño				
	Análisis y evaluación comercial				
	Desarrollar prototipo de productos				
	Evaluación de características físicas del producto				
Prueba de Mercado					
Lanzamiento e introducción					

Tabla 76

Plan de acción-Objetivo 2

Objetivo 2					
		Mejorar la estructura organizacional y alcanzar estándares de eficiencia y calidad en los procesos internos			
Diseñar y ejecutar un plan de acción para que en el 2020 la compañía obtenga la certificación ISO 9001	Seleccionar un asesor para la implementación de SGC	Gerente General	may-18	may-20	\$ 12.000
	Planificar SGC, identificar y analizar todos los procesos de la compañía				
	Capacitar al personal en temas de calidad y SGC				
	Documentar el SGC				
	Ejecutar auditoria interna				
	Realizar auditoria de certificación				
Realizar una revisión al Protocolo Familiar y establecer un plan de sucesión delimitando los aspectos de visión familiar, patrimonial y de profesionalización empresarial.	Redefinir la visión de la familia empresaria	Socio Sucesor	abr-17	abr-20	\$ 3.600
	Establecer reglas comunes para el proceso de sucesión.				
	Elaborar el Plan para integrar el conocimiento entre generaciones.				
	Determinar plan de vida y carrera de los sucesores.				
	Determinar reglas para el proceso de selección-transición.				
	Establecer plan de retiro del fundador				

Tabla 77

Plan de acción-Objetivo 3

Objetivo 3	Alcanzar en el año 2018 una gestión financiera sólida sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Implementar un plan de acción para la mejora de liquidez de acuerdo al Modelo de Gestión Centuria	Establecer metodologías y herramientas de control de liquidez Centuria	Jefe Financiero / Gerente General	may-16	may-18	\$ 6.000,00
	Diseñar proceso de entrega de información financiera Integral (Balances, seguimiento de presupuestos, flujo de fondos proyectado)				
	Diseñar y ejecutar planificación financiera a través de presupuestos				
	Análisis detallado de costos				
	Implementar plan de austeridad integral				
	Elaborar manual de políticas financieras				
	Reestructurar el área financiera con un adecuado perfil del personal				
	Diseño y ejecución de planificación tributaria				
Desarrollar canales no tradicionales de distribución en temporadas diferentes al verano	Analizar y determinar canales de distribución no tradicionales de mayor rentabilidad	Gerente General/ Jefe Comercial	mar-16	may-17	\$ 20.000,00
	Diseñar un cronograma de visitas para promocionar y ubicar producto en los nuevos canales				
	Realizar plan piloto de implementación de puntos de venta estacionales para épocas de feriado				
	Evaluar resultados de implementación de puntos de venta estacionales para épocas de feriado				

Tabla 78

Plan de acción-Objetivo 4

Objetivo 4	Mejorar el servicio al cliente con el apoyo de tecnologías informáticas en los procesos de pedido y distribución de productos.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Incorporar mejoras tecnológicas al sistema de información de clientes y capacitar al personal a cargo de la distribución para su uso.	Configurar el software de la compañía para la sincronización con dispositivos externos	Jefe Comercial	feb-17	sep-18	\$ 4.500
	Adquirir dispositivos portátiles para la toma de pedidos				
	Capacitar a los vendedores sobre uso de dispositivos electrónicos				
	Asignar equipos a cada uno de los vendedores				

Tabla 79

Plan de acción-Objetivo 5

Objetivo 5		Fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel nacional.			
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Mantener un alto nivel de comunicación con el cliente a través de las redes sociales, y la página web y relaciones públicas	Desarrollar canales de comunicación con el cliente a través de la página web, y Facebook	Jefe Comercial	abr-16	dic-16	\$ 8.000
Definir campaña publicitaria de posicionamiento de marca	Invertir en gastos publicitarios, promocionales y de presentación Realizar acercamiento a medios para dar a conocer actividades realizadas por Heladerías Cofrunat para garantizar la calidad de la marca	Jefe Comercial	ene-17	dic-19	\$ 50.000

Tabla 80

Plan de acción-Objetivo 6

Objetivo 6		Consolidar en el 2016, una operación financiera eficiente, formalizando los procesos operativos, se tenderá a optimizar el presupuesto y la rentabilidad.			
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Diseñar e implementar en el año 2016, un sistema de información y control financiero, que contribuya a mantener una gestión de la liquidez de la compañía.	Implementar Cash Flow Diario	Gerente General/ Jefe Financiero	oct-15	feb-16	\$ 5000
	Generación de conciliación bancaria diaria				
	Establecer controles internos de las cuentas bancarias				
	Implementar cuenta se Superávit				
	Análisis mensual de ciclo de efectivo				

Tabla 81

Plan de acción-Objetivo 7

Objetivo 7	Incrementar la rentabilidad de la compañía y mejorar la situación de liquidez				
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Asegurarse de mantener clientes que generan rentabilidad y liquidez; y reducir los costos fijos	Categorizar clientes para otorgar créditos en función de monto y frecuencia	Jefe Financiero	oct-15	feb-16	\$ 5.000
	Elaborar matriz de flujo de fondos por clientes para determinar clientes rentables y que generan liquidez				
	Formalizar las políticas de crédito y las políticas de cobranzas				
	Analizar los costos de empresa y determinar un plan de austeridad				
	Elaborar de forma mensual informe de costos fijos				
	Desarrollar alianzas estratégicas para disminuir costos				

Tabla 82

Plan de acción-Objetivo 8

Objetivo 8	Garantizar que los productos elaborados por la compañía son seguros para el consumo humano.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Diseñar y ejecutar un plan de acción para que la compañía obtenga la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura	Realizar un diagnóstico para identificar situación actual	Gerente General / Jefe de Producción	oct-15	may-16	\$ 2.500,00
	Identificar procesos de producción				
	Elaborar diagrama de procesos de producción				
	Establecer un cronograma de actividades				
	Presentar solicitud ARCSA y demás documentación requerida para certificación				
	Elaborar el manual BPM				
	Implementar planes programas y procedimientos				
	Ejecutar la pre- auditoria interna				
	Auditoría- Inspección para certificación				
	Determinación de acciones correctivas				
	Seguimiento de implementación y resultados de acciones correctivas				
	Cierre de acciones correctivas y obtención certificación				

5.4 Sistema de Monitoreo Cuadro de Mando Integral

El sistema de monitoreo para el control de la implementación y ejecución del Plan Estratégico de la Empresa Cofrunat 2015- 2010, constituye es el Cuadro de Mando Integral.

El punto de partida para la elaboración del cuadro de mando integral es el desarrollo del mapa estratégico donde se evalúa a cada una de las estrategias planteadas con la finalidad de clasificarlas en una de las cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

La Tabla No.83 muestra el mapa estratégico de la Compañía Heladerías Cofrunat.

Tabla 83

Objetivos Estratégicos

O1	Alcanzar en el año 2020 el 15% de participación de mercado local, brindando una cartera diversificada de productos a nuestros clientes.
O2	Mejorar la estructura organizacional y alcanzar estándares de eficiencia y calidad en los procesos internos
O3	Alcanzar en el año 2018 una gestión financiera sólida sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.
O4	Mejorar el servicio al cliente con el apoyo de tecnologías informáticas en los procesos de pedido y distribución de productos.
O5	Fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel nacional
O6	Consolidar en el 2016, una operación eficiente, formalizando los procesos operativos, se tenderá a optimizar el presupuesto y la rentabilidad.
O7	Incrementar la rentabilidad de la compañía y mejorar la situación de liquidez
O8	Garantizar que los productos elaborados por la compañía son seguros para el consumo humano.

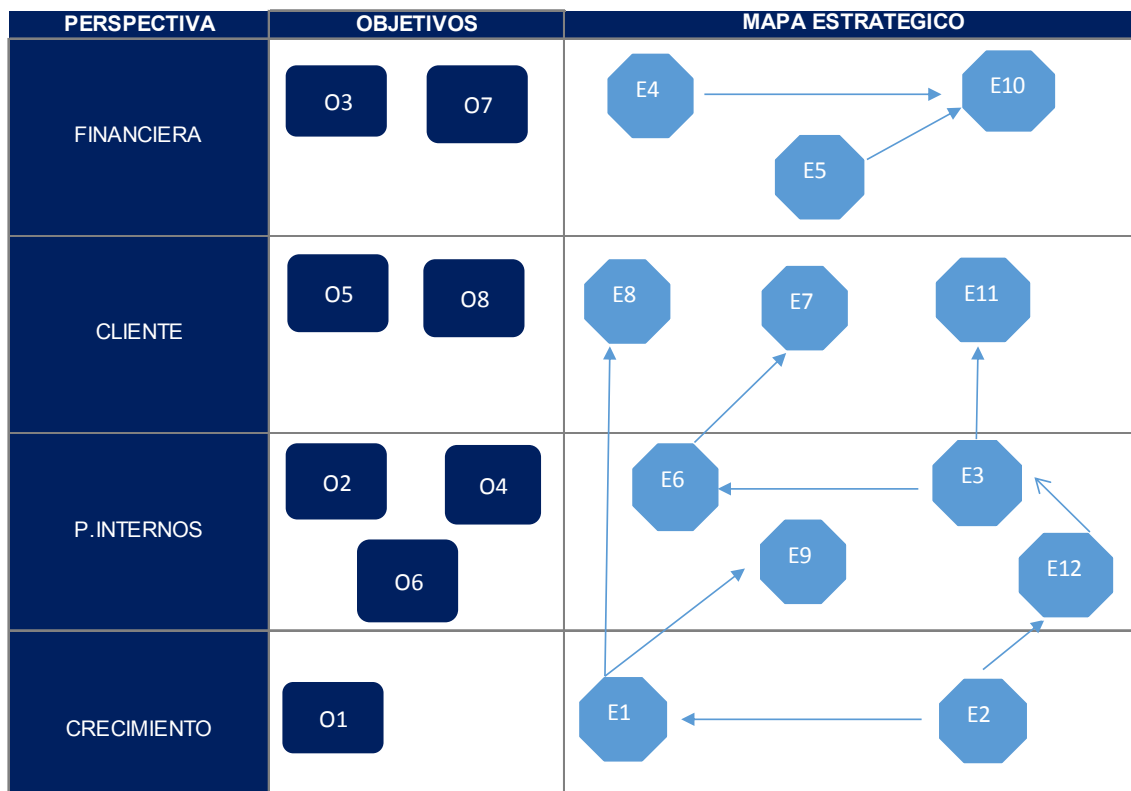
Tabla 84

Estrategias

E1	Incrementar el volumen de ventas mensuales utilizando el atributo de confiabilidad de los productos elaborados por la compañía
E2	Mantener un sistema de innovación y desarrollo de productos acorde con los requerimientos del consumidor actual.
E3	Diseñar y ejecutar un plan de acción para que en el 2020 la compañía obtenga la certificación ISO 9001
E4	Implementar un plan de acción para la mejora de liquidez de acuerdo al Modelo de Gestión Centuria
E5	Desarrollar canales no tradicionales de distribución en temporadas diferentes al verano
E6	Incorporar mejoras tecnológicas al sistema de información de clientes y capacitar al personal a cargo de la distribución para su uso.
E7	Mantener un alto nivel de comunicación con el cliente a través de las redes sociales, y la página web y relaciones públicas
E8	Definir campaña publicitaria de posicionamiento de marca
E9	Diseñar e implementar en el año 2016, un sistema de información y control financiero, que contribuya a mantener una gestión de la liquidez de la compañía.
E10	Asegurarse de mantener en clientes que generan rentabilidad y liquidez; y reducir los costos fijos
E11	Diseñar y ejecutar un plan de acción para que la compañía obtenga la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura

Tabla 85

Mapa Estratégico



5.4.1 Perspectiva Financiera

La disponibilidad de recursos financieros, que debe generar la operación de la compañía, es uno de los aspectos de gran importancia para los socios de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., durante los últimos años la empresa a través de dificultades financieras vinculadas a la falta de liquidez.

La planificación estratégica incluye algunos indicadores básicos que permitan monitorear el la gestión financiera de la compañía sustentada en dos pilares fundamentales alcanzar mayor nivel de rentabilidad y contar con liquidez.

Los indicadores dentro de la perspectiva financiera son los siguientes:

Tabla 86
Indicadores Perspectiva Financiera

Nombre del indicador	Unidad	Fórmula
% de implementación plan de mejora de liquidez	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$
% de implementación canales no tradicionales	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$
% clientes con flujo de fondos positivos	%	$\frac{\text{Número de clientes flujo de fondos positivos}}{\text{Número de clientes totales}} \times 100$
% de reducción costos fijos	%	$\frac{\text{Costos fijos mes}}{\text{Costos mensual año inmediatamente anterior}} \times 100$

5.4.2 Perspectiva del Cliente

Los procesos internos de la compañía deben enfocarse en la satisfacción de los requerimientos de los clientes, para el efecto se busca instaurar canales de comunicación con los consumidores, y fortalecer a la marca ecuatoriana Helados Coqueiros. Los indicadores correspondientes a los clientes se presentan en la Tabla 87.

Tabla 87**Indicadores Perspectiva Cliente**

Nombre del indicador	Unidad	Fórmula
% de implementación Canales de comunicación	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$
% de implementación Campaña de Posicionamiento de marca	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$
% de implementación Mejoras tecnológicas	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$

5.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

En el corto plazo la compañía deberá obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), cumpliendo el proceso establecido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia. Esto facilitará comunicar al consumidor la garantía y confiabilidad de sus productos.

En concordancia con la Certificación BPM, se plantea la certificación de Normas ISO 9001, con la finalidad de proporcionar un giro positivo en la forma de ejecutar los procesos internos de la compañía. La inversión de tiempo y de recursos financieros que se requiere obtener la certificación ISO, resulta altamente significativa, para la empresa es por este motivo que se incluye dentro de los objetivos de largo plazo.

Los indicadores correspondientes a la perspectiva de procesos internos se presentan a continuación:

Tabla 88**Indicadores Procesos Internos**

Nombre del indicador	Unidad	Fórmula
% de implementación Normas ISO 9001	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$
% de implementación de BPM	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$
Ciclo de Efectivo	Días	Ciclo operativo - Ciclo de pagos
% de incremento volumen ventas mensual	%	$\frac{\text{Volumen de ventas mes año actual} - \text{Volumen de ventas mes año anterior}}{\text{Volumen de ventas mes año anterior}} \times 100$
% de implementación Nuevo Protocolo Familiar y Plan de Sucesión	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$

5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de, aprendizaje y crecimiento se plantea la innovación en cuanto a la cartera de productos, con la finalidad de crear nuevos postres helados diseñados de conformidad a las necesidades de los consumidores y que cumplan con la característica diferenciadora de la compañía de ser productos nutritivos.

Con el desarrollo y la incorporación de nuevos productos, se busca alcanzar el 15% de participación en el mercado, utilizando la presencia que la marca tiene en diferentes provincias del Ecuador.

Considerando que el desarrollo de nuevos productos, requiere de estudios técnicos, de mercados, y la realización de pruebas de aceptación de prototipos, la inversión resulta alta, y por lo tanto la consecución es en el largo plazo.

Por otra parte Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es una empresa perteneciente al grupo PYME, y el desarrollo de productos constituye un gran reto empresarial, es por ello que las capacidades de la compañía solo le permiten incursionar en un proyecto de I+D. El indicador de esta perspectiva es el siguiente:

Tabla 89

Aprendizaje y Crecimiento

Nombre del indicador	Unidad	Fórmula
% de cumplimiento de implementación sistema de innovación y desarrollo de productos	%	$\frac{\text{Número de Actividades cumplidas}}{\text{Número de Actividades Planificadas}} \times 100$

5.5 Elaboración del Tablero de Cuadro de Mando Integral

En base al mapa estratégico podemos construir el cuadro de mando integral que se muestra a continuación:

Tabla 90

CMI-Perspectiva Financiera

PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UMBRALES		
					Normal	Alerta	Peligro
Financiera	Alcanzar en el año 2018 una gestión financiera sólida sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.	% de implementación plan de mejora de liquidez	100% implementación plan de mejora de liquidez	Implementar un plan de acción para la mejora de liquidez de acuerdo al Modelo de Gestión Centuria	100%	99% -90%	Menos 89%
		% de implementación canales no tradicionales	100% implementación de canales de distribución no tradicionales	Desarrollar canales no tradicionales de distribución en temporadas diferentes al verano	100%	99% -90%	Menos 89%
	Incrementar la rentabilidad de la compañía y mejorar la situación de liquidez	% clientes con flujo de fondos positivos	100% de clientes con flujo de fondos positivo	Asegurarse de mantener en clientes que generan rentabilidad y liquidez; y reducir los costos fijos	100%	99% -90%	Menos 89%
		% de reducción costos fijos	3% respecto al año anterior		3%	2,9% -2%	Menos 1,9%

Tabla 91

CMI-Perspectiva Cliente

PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UMBRALES		
					Normal	Alerta	Peligro
Cliente	Fortalecer el reconocimiento de la marca a nivel nacional.	% de implementación Canales de comunicación	100% de implementación Canales de comunicación	Mantener un alto nivel de comunicación con el cliente a través de las redes sociales, y la página web y relaciones públicas	100%	99% -90%	Menos 89%
		% de implementación Campaña de Posicionamiento de marca	100% de implementación Campaña de Posicionamiento de marca	Definir campaña publicitaria de posicionamiento de marca	100%	99% -90%	Menos 89%
	Garantizar que los productos elaborados por la compañía son seguros para el consumo humano.	% de implementación de BPM	100% implementación BPM	Diseñar y ejecutar un plan de acción para que la compañía obtenga la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura	100%	99% -90%	Menos 89%

Tabla 92

CMI-Perspectiva Procesos Internos y Aprendizaje y Perspectiva Crecimiento

PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UMBRALES		
					Normal	Alerta	Peligro
Procesos Internos	Mejorar la estructura organizacional y alcanzar estándares de eficiencia y calidad en los procesos internos	% de implementación Normas ISO 9001	100% implementación Normas ISO 9001	Diseñar y ejecutar un plan de acción para que en el 2020 la compañía obtenga la certificación ISO 9001	100%	99% -90%	Menos 89%
		% de implementación Nuevo Protocolo Familiar y Plan de Sucesión	100% de cumplimiento de implementación Nuevo Protocolo Familiar y Plan de Sucesión	Realizar una revisión al Protocolo Familiar y establecer un plan de sucesión delimitando los aspectos de visión familiar, patrimonial y de profesionalización empresarial.	100%	99% -90%	Menos 89%
	Garantizar que los productos elaborados por la compañía son seguros para el consumo humano.	% de implementación de BPM	100% implementación BPM	Diseñar y ejecutar un plan de acción para que la compañía obtenga la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura	100%	99% -90%	Menos 89%
	Consolidar en el 2016, una operación eficiente, formalizando los procesos operativos, se tenderá a optimizar el presupuesto y la rentabilidad.	Ciclo de Efectivo	42 días	Diseñar e implementar en el año 2016, un sistema de información y control financiero, que contribuya a mantener una gestión de la liquidez de la compañía.	42 Días	43-44 Días	Más de 45 días
		% de incremento participación de mercado	Alcanzar un 1% anual de incremento de participación de mercado	Incrementar el volumen de ventas mensuales utilizando los atributos de confiabilidad y nutrición de los productos elaborados por la compañía	1%	0,9% -0,5%	Menos 0,4%
Crecimiento	Alcanzar en el año 2020 el 15% de participación de mercado local, brindando una cartera diversificada de productos a nuestros clientes.	% de cumplimiento de implementación sistema de innovación y desarrollo de productos	100% de cumplimiento de implementación sistema de innovación y desarrollo de productos	Mantener un sistema de innovación y desarrollo de productos acorde con los requerimientos del consumidor actual.	100%	99% -90%	Menos 89%

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El análisis del entorno en el que se desenvuelve la compañía permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; entre las que podemos destacar por su mayor nivel de impacto las siguientes: entre las fortalezas, la reputación de marca LOS COQUEIROS y la capacidad de ampliar la variedad de productos; en las oportunidades, la posibilidad de establecer contacto virtual con el consumidor y el aprovechamiento de nuevas tecnologías para la producción de helados; como debilidades predominan la ausencia de definición de procesos y subprocesos y el nivel de liquidez y disponibilidad de fondos internos; y finalmente como amenazas se identificó el poder que tienen los productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores.

A través de la entrevista realizada a la Gerencia General, para determinar sus necesidades en temas de liquidez, se identificó que para su gestión requiere con frecuencia mensual el balance general, estado de pérdidas y ganancias, reporte de cartera, presupuesto de ventas, estado de pérdidas y ganancias por distribuidor, análisis de gastos y análisis de rentabilidad por clientes; con frecuencia semanal el estado de flujo de fondos proyectado para facilitar la gestión del ciclo de caja y adicionalmente la Gerencia General solicita que se elabore una proyección de cierre y análisis NIIF en el mes de septiembre con el fin de conocer con anticipación los valores aproximados a cancelar por concepto de participación e impuestos para el cierre del ejercicio contable.

- Para el año 2014, se calculó el ciclo de efectivo con el fin de conocer su efecto en la liquidez; llegándose a determinar que, cuando la compañía alcanza 58 días en su ciclo de efectivo y tiene una necesidad diaria de liquidez de \$4.104, la necesidad acumulada de liquidez asciende a \$236.168.
- Mediante la aplicación de las herramientas Centuria se obtuvo los siguientes resultados:
 - a) En el estado de flujo de efectivo, la compañía obtuvo un valor en efectivo al final del año 2014 de \$49.376, en este resultado se destaca el rubro de otros ingresos por \$50.869 debido a que sin este ingreso el flujo de fondos de la compañía sería negativo.
 - b) Mediante el estado de liquidez se obtuvo importantes cifras referentes a los pagos realizados por préstamos bancarios, que ascienden a \$71.152, y \$50.513 adicionales recibidos por financiamiento externo.
 - c) Con la matriz de liquidez, se encontró \$ 69.909 dentro del segmento de partidas no líquidas de recursos inmovilizados como resultado de la compensación de activos y pasivos de esta categoría, recursos que no contribuyen con la situación de liquidez de la compañía.
 - d) En el análisis de punto de equilibrio de liquidez se determinó que este asciende a \$ 1.689.527 y el punto de equilibrio tradicional a \$1.617.938, la diferencia entre estos valores radica en que el punto de equilibrio de liquidez nos permite incorporar desembolsos adicionales como la compra de activos fijos y pago de préstamos.

- e) Para obtener un 10% de ganancia, el punto mínimo de ganancia relativo es de \$1.936.236 y el punto mínimo de ganancia absoluto de \$ 1.804.202 con ganancias esperadas de \$90.000. Estos valores incorporan las expectativas de los socios en cuanto a los resultados y superan al valor calculado con la fórmula del punto de equilibrio tradicional.
 - f) Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las diversas herramientas Centuria, contribuyen a definir de manera más precisa los rubros del flujo de fondos proyectado, el mismo que alcanza un saldo final de caja de \$91.220.
- Con la finalidad de obtener mayores elementos para medir la liquidez, se utiliza el análisis comparativo entre las herramientas tradicionales y herramientas centuria, encontrando de esta forma los siguientes aspectos principales:
 - a) La razón de liquidez indica que la compañía dispone de \$ 1,27 para cancelar sus obligaciones, sin embargo en el activo y pasivo corriente, cada partida tiene diferentes condiciones para convertirse en dinero disponible para cubrir las diferentes erogaciones de la compañía. En contraste con lo antes mencionado el saldo de efectivo al final del período es de \$49.376 disponible en cuentas bancarias conforme al indicador de liquidez centuria al 31 de diciembre del 2014.
 - b) En la aplicación de la rotación de cuentas por cobrar y flujo de fondos por cliente se obtuvo que la rotación de la cartera fue de 11,42 veces, lo que nos proporciona la velocidad en la que se recupera la cartera, mientras que en el análisis global de flujo de fondos clientes se tiene que el movimiento neto es de \$30.569, considerando la utilidad y los saldos iniciales y finales de cartera.

- En base a las conclusiones anteriores y considerando que al eliminar los otros ingresos del flujo de efectivo, el saldo de efectivo al cierre del 2014 arroja un valor negativo de -\$6.810 para la compañía, se reflejan problemas de liquidez en la empresa, debido a que sus saldos bancarios son inferiores a sus necesidades, dichos saldos son producidos en gran medida por inconvenientes en los diferentes componentes de su ciclo de efectivo de 58 días.

- En función del análisis financiero se sugiere implementar las siguientes medidas que forman parte del plan de acción para mejorar la situación de liquidez de la compañía:
 - a) Implementar un cuadro de control gerencial con la finalidad de contar con una herramienta de gestión financiera.

 - b) Ejecutar un análisis permanente del flujo de fondos por clientes con el propósito de mantener una cartera de clientes que generen rentabilidad y liquidez.

 - c) Formalizar las políticas de crédito y cobranzas para implementar directrices que contribuyan a la gestión de recuperación de cuentas por cobrar clientes.

 - d) Implementar un sistema de información gerencial en función de las necesidades gerenciales para el control de la liquidez.

6.2 Recomendaciones

En función del presente trabajo se realizan las siguientes recomendaciones:

- En base a la matriz FODA, se deberá incorporar estrategias que apunten a potencializar la comunicación con el cliente, captar ventas utilizando la

reputación de la marca, formalizar los procesos internos, y fortalecer la gestión de recursos financieros de la compañía.

- Incorporar un sistema de información financiera que permita suministrar a la Gerencia General la información requerida con énfasis en temas de liquidez y con la frecuencia demandada.
- Para gestionar los componentes del ciclo de efectivo se recomienda controlar de forma permanente su comportamiento con el fin de conocer su efecto en la liquidez de la compañía.
- Para monitorear la situación de liquidez de la Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. y disponer de elementos para ejecutar un análisis comparativo, se recomienda implementar las herramientas Centuria utilizadas en el diagnóstico (matriz de liquidez, estado de liquidez, punto de equilibrio de liquidez etc).
- Para beneficio de los diferentes usuarios se propone mantener el análisis comparativo entre las herramientas centuria y las herramientas tradicionales, con la finalidad de suministrar una mejor comprensión de la situación de liquidez.
- Implementar y dar seguimiento al plan de acción que recoge propuestas de mejora para la situación actual de liquidez de la compañía, para de este modo contar con elementos de evaluación de resultados y planificación de la gestión financiera.

BIBLIOGRAFÍA

MARIÑO, W. (2013). *Modelo de Gestión de Liquidez Centuria*. Ecuador: Editorial Ecuador.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2012). *NIIF para Pymes*. Londres.

BOHAN, W. (2003). *El poder oculto de la productividad*. Bogotá: Editorial Norma

ROBAYO, G. (2010). *Finanzas para directivos*. Ecuador: Gestión Educativa

SERNA, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Editorial 3R.

PÉREZ, J. (2012). *Gestión por Procesos*. España: ESIC Editorial

Hansen, M. (2013). *Manual de Obligaciones Tributarias*. Ecuador

Hansen, M. (2013). *NIIF para PYMES Teoría y Práctica*. Ecuador

PACHECO, J.(2012). *Gestión de Cobranzas con Excel*. Perú: Editora Macro

GARRISON, R.(2010). *Contabilidad de Gestión*. Barcelona: Bresca Editorial

ROSS, A. (2010). *Finanzas Corporativas*. Barcelona: Bresca Editorial

BREITNER, L. (2010). *Contabilidad Financiera*. Barcelona: Bresca Editorial

BACAL, R. (2010). *Como Mejorar el Rendimiento*. Barcelona: Bresca Editorial

BONINI,CH. (2010). *Decisiones Estadísticas*. Barcelona: Profit Editorial

KAPLAN, R. NORTON, D. (2009). **El Cuadro de Mando Integral**. España: Huertas Industrias Gráficas

KAPLAN, R. NORTON, D. (2000). **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia**. España: Ediciones Gestión 2000