

**JUAN LÓPEZ – ERIC BASANTES
OTTO VILLAPRADO – RAFAEL APOLINARIO**

The background of the cover is a complex, abstract composition of various elements. It features numerous curved, parallel lines in shades of blue, red, black, and green, creating a sense of motion and depth. In the lower right quadrant, there are two pencils: one blue and one brown. The overall aesthetic is modern and professional, typical of a business or financial textbook cover.

**FUNDAMENTOS DE
PLANIFICACIÓN
COMERCIAL Y FINANCIERA**

FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

Juan López Vera

Eric Basantes Cuesta

Otto Villaprado Chávez

Rafael Apolinario Quintana

SOBRE LOS AUTORES



Juan López Vera es Doctorando en Administración Estratégica de Empresas (DBA) por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Así mismo es Máster en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Carlos III de Madrid, Economista por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha participado como ponente en Congresos sobre Economía y Emprendimiento. Ha escrito artículos sobre Finanzas, Economía y Metodología de Investigación Cualitativa, actualmente es Profesor Titular Auxiliar en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil y Profesor Ocasional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Contacto: juanlopezv@ug.edu.ec



Eric Basantes Cuesta es Doctorando en Administración Estratégica de Empresas (DBA) por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Así mismo es Máster en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de Guayaquil, Ingeniero Civil por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Ha participado como ponente en Congresos sobre Marketing. Actualmente es Profesor Titular Auxiliar en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Profesor Ocasional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Contacto: eric.basantesc@ug.edu.ec



Otto Villaprado Chávez es Doctorando en Administración Estratégica de Empresas (DBA) por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Así mismo es Máster en Comercio Electrónico por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y Diplomado en Gestión Logística por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Ingeniero Comercial por la Universidad de Guayaquil. Ha participado como ponente en Congresos sobre Administración Operacional, Economía de Organizaciones y Emprendimiento. Ha escrito artículos sobre Emprendimiento e Innovación, Producción, Competitividad y Desarrollo Empresarial, actualmente es Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil

Contacto: otto.villapradoch@ug.edu.ec



Rafael Apolinario Quintana es Doctorando en Administración Estratégica de Empresas (DBA) por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Así mismo es Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior y Magister en Ciencias Internacionales y Diplomacia, Diplomado Superior en Economía Internacional, Economía del Ecuador y del Mundo y Gestión Empresarial Internacional por la Universidad de Guayaquil, Ingeniero Industrial por la Universidad de Guayaquil. Ha participado en Congresos sobre Gestión Empresarial, Economía y Emprendimiento. Ha escrito artículos sobre Gestión Empresarial, Gestión del Conocimiento y Comercio Exterior, actualmente es Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil

Contacto: rafael.apolinarioqu@ug.edu.ec

DEDICATORIA

Para Andrea, mi esposa y mejor amiga y Francisco, mi tierno y amoroso hijo; por haberme regalado parte de su tiempo para terminar esta obra.

A mis alumnos y alumnas quienes me motivan a crear espacios de reflexión y conocimiento que contribuyan a su formación y crecimiento personal.

A mis colegas profesores por sus críticas, comentarios y aportes que elevaron la calidad y contenido de esta obra

Juan López Vera

A Becky y Nico

Eric Basantes Cuesta

A Victoria, Sebastián y Samuel, por su amor y apoyo incondicional

Otto Villaprado Chávez

Para mi madre, mi esposa, mis hijos Mildred, Kevin y Carlos quienes son ese constante deseo de superación. A mis hermanos en especial a Freddy con su ayuda incondicional y a mis Amigos compañía imperecedera.

Rafael Apolinario Quintana

PREFACIO

Este libro está dirigido a personas que quieran iniciarse en la planificación comercial y financiera, conociendo las principales estrategias a aplicarse para lograr un buen posicionamiento de marca y por otro lado lograr un adecuado manejo del capital de trabajo que esté atado a la capacidad de creación de flujo que sale de la misma gestión comercial.

Este texto está enfocado, en la parte de planificación comercial, en definir el funcionamiento operacional del área comercial o de ventas y junto con ello la forma como se construyen los presupuestos para medir la eficacia de los actores del área comercial y de los territorios en los que tiene presencia la empresa. La definición del personal así como las rutas y territorios son puntos críticos para lograr que la función comercial tenga la dinámica suficiente para generar el flujo de una empresa.

En la parte de planificación financiera se parte de la definición de estados financieros y la información que estos proveen para tomar decisiones, en los principales aspectos que reportan los resultados de la política empresarial relacionada a la gestión comercial. Luego se analiza estrategias que pueden emplearse para atar la estrategia comercial con la política financiera de manera que se logre un crecimiento sostenible para una organización.

TABLA DE CONTENIDOS

UNIDAD 1	1
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL.....	1
Tema 1. Objetivo Comercial	1
Tema 2. Dirección de Ventas	2
Tema 3. Organización de la Estructura de Ventas.....	5
Tema 4. Sistemas y acciones de venta.....	9
UNIDAD 2	14
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMERCIAL	14
Tema 1. Previsiones.....	14
Tema 2. Cuotas de venta	19
Tema 3. Organización de territorio y rutas.....	23
UNIDAD 3	34
ESTADOS FINANCIEROS Y SISTEMAS CONTABLES	34
Tema 1. Modelo de negocio	34
Tema 2. Tipos de negocio y estados financieros	35
Tema 3. Análisis financiero en la práctica	37
Tema 4. Análisis integral de estados financieros	38
UNIDAD 4	48
EL CORTO PLAZO: GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	48
Tema 1. Introducción.....	48
Tema 2. Capital de Trabajo y Capital de Trabajo Neto.....	48
Tema 3. Ciclo de Efectivo y Rotación de Efectivo	50
Tema 4. Estrategias para la gestión del efectivo	53

UNIDAD 5	54
GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: INVENTARIOS	54
Tema 1. Los inventarios, ¿se rompen o se rotan?.....	54
Tema 2. Análisis financiero del inventario.....	58
Tema 3. ¿Por qué adoptar niveles “necesarios” de inventarios?	61
UNIDAD 6	64
GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: CLIENTES	64
Tema 1. Introducción.....	64
Tema 2. Plazo de cobro de deudas	65
Tema 3. Técnicas para recuperación de cartera.....	68
UNIDAD 7	73
EL LARGO PLAZO: RENDIMIENTO, RIESGO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	73
Tema 1. Rendimiento	73
Tema 2. Riesgo.....	74
Tema 3. Medición del riesgo: Un activo	76
Tema 4. Estructura de Capital	77
UNIDAD 8	81
ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO DE UN PROYECTO	81
Tema 1. Hipótesis de partida	81
Tema 2. Presupuesto de Ingresos	84
Tema 3. Presupuesto de Costos	86
Tema 4. Análisis de Punto de Equilibrio.....	88
Tema 5. Presupuesto de Gastos	89
Tema 6. Factibilidad financiera.....	91

Listado de Tablas

Tabla 1 Asignación de cuotas con método Krisp	22
Tabla 2 Clientes por facturación.....	29
Tabla 3 Ratios más comunes	39
Tabla 4 Efecto de la política de crédito en las utilidades	68

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1 Funciones de la Dirección de Ventas	2
Ilustración 2 Organización de la estructura de Ventas	9
Ilustración 3 Percepción de rol	9
Ilustración 4 Ciclo de efectivo en los negocios	34
Ilustración 2 Esquema Rossell.....	41
Ilustración 3 Integración del capital empresarial.....	48
Ilustración 4 Ciclo de capital de trabajo	49
Ilustración 5 Ciclo de efectivo operacional	52
Ilustración 6 Política de Gestión de Inventarios	57
Ilustración 7 Ejemplo de partidas de capital inicial.....	82
Ilustración 8 Ejemplo de partidas de capital inicial.....	85
Ilustración 9 Cédula de Ingresos Proyectados	86
Ilustración 10 Cédula de Costos Proyectados.....	88
Ilustración 11 Cédula de Amortización de Préstamo	91
Ilustración 12 Cédula de Valorización Económica	94

UNIDAD 1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL

Tema 1. Objetivo Comercial

Los objetivos comerciales dependen exclusivamente de los objetivos empresariales, para efecto del presente documento, estableceremos los objetivos comerciales en función del objetivo general planteado al inicio del presente Plan de Negocios. Vale recordar que los objetivos comerciales pueden ser de distinta naturaleza:

- De ventas (Monetarios)
- Financieros (Márgenes)
- De Marketing (Posicionamiento, market share, etc.)

Estos objetivos pueden estructurarse en tres niveles:

- **Objetivos generales**, define lo que se persigue, la misión del plan comercial (uno)
- **Objetivos específicos**, concretan el objetivo general definiendo lo que desea lograrse para los beneficiarios, e indican la manera en la que conseguiremos el objetivo general (estrategias mínimo dos)
- **Objetivos operativos**, definen como conseguir los objetivos específicos y llevan asociados indicadores cuya función es medir los resultados alcanzados (tácticas las que se consideren en el plan de negocios)

Estrategias de ventas

Las estrategias de venta deben ir orientadas hacia los objetivos específicos, de tal manera que sean las herramientas que permitan alcanzar el objetivo general planteado. Existen dos estrategias básicas en comercialización:

- Estrategia de crecimiento vertical
- Estrategia de crecimiento horizontal

Ambas están orientadas a otorgar crecimiento en las ventas de una empresa. *La estrategia de crecimiento vertical* se refiere a incrementar las ventas en clientes ya establecidos (clientes de la empresa), puede lograrse de dos maneras: a) Vendiendo más cantidad productos a los clientes (productos que ya consumen), y b) Vendiendo nuevos productos a los clientes ya establecidos (incrementando su portafolio de negocios). Por otro lado, la estrategia de crecimiento horizontal se refiere específicamente a la búsqueda de nuevos clientes, lo que comúnmente se conoce como cobertura y que finalmente se traduce en lenguaje de más y nueva facturación.

Tema 2. Dirección de Ventas

En la ilustración 1 se enmarca las funciones de la Dirección de Ventas:

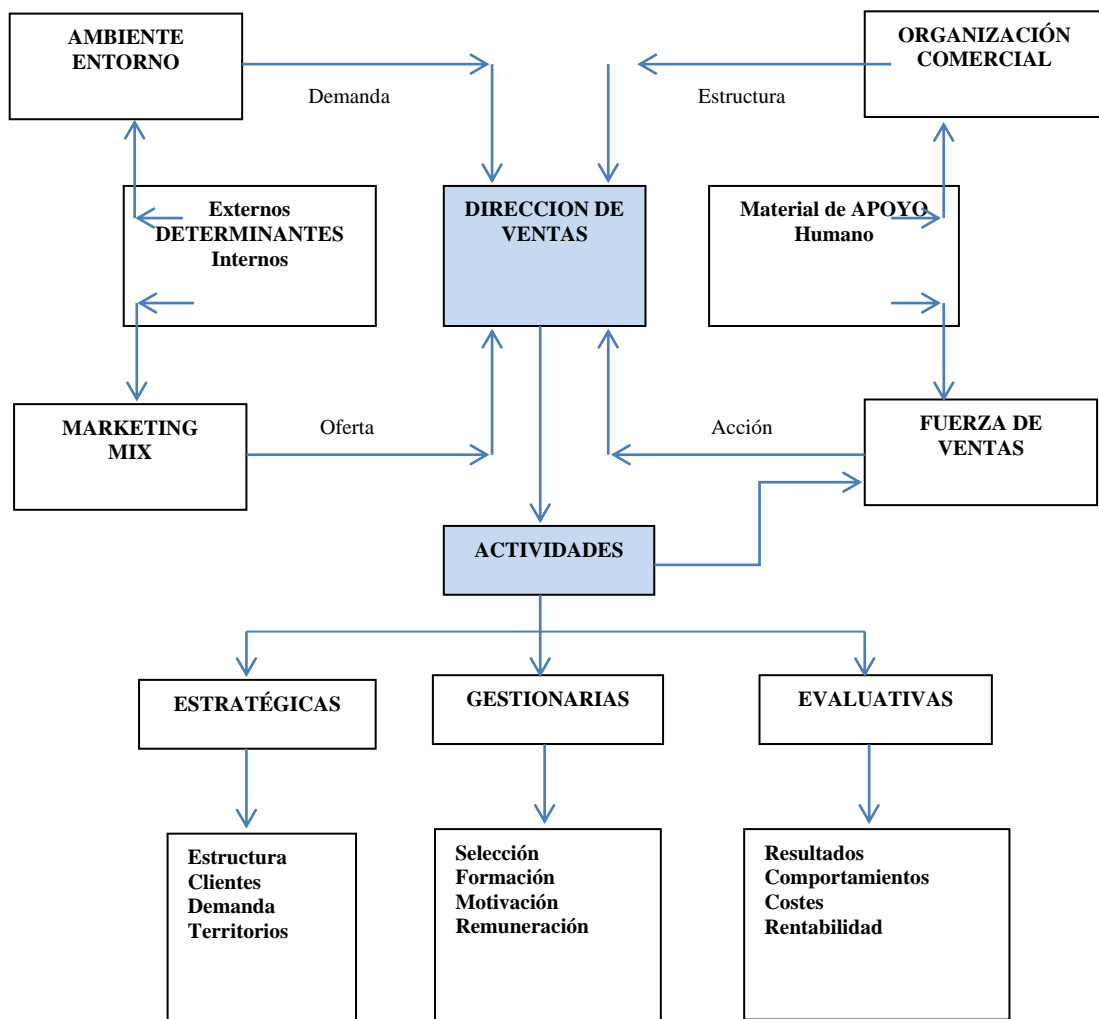


Ilustración 1 Funciones de la Dirección de Ventas

La Dirección Comercial es mucho más que una función ya que comprende prever, organizar, mandar, coordinar y controlar áreas como la administrativa, financiera, comercial, técnica y de seguridad, y la Dirección de Ventas es una de las partes más importantes de la función comercial y debe apoyarse en la cultura de servicio al cliente. El análisis del ambiente externo: político, social, económico, ecológico, jurídico y el análisis de la competencia, así como de los factores internos contribuye a que el Director de Ventas no cometa errores al momento de establecer sus objetivos, los mismos que se van a llevar a efecto por medio de la actividades agrupadas en tres áreas: la estratégica, la gestionaría y la de control.

Área estratégica.- En esta etapa se definen objetivos, funciones, responsabilidades y tareas, conectándolas unas con otras para efecto de crear un soporte o un sistema interconectado, razonable y completo. Esta estructura ayuda a conseguir los fines comunes de creación de riqueza, desarrollo y bienestar. Es aquí donde se definen las actividades estratégicas que tratan de conocer mejor a los clientes potenciales y actuales, determinando sus deseos de compra por medio de los cuales definimos cuantitativa y cualitativamente la demanda del mercado, además de poder determinar cómo otorgar un mejor servicio y mejorar la comunicación entre el consumidor y la empresa. Finalmente, se tratará de adaptar el equipo de ventas a las condiciones externas e internas, de repartir objetivos de ventas razonablemente y cubrir los territorios donde actúen los vendedores, mejorando continuamente los itinerarios y los tiempos de ejecución de la gestión comercial, con el objetivo de ser más eficientes y eficaces.

Área gestionaría.- El rendimiento de las ventas depende de cuatro grandes variables: (a) *El entorno*, que comprende a la competencia y la demanda, (b) *El mix de Marketing*, representado a través de las políticas de la empresa y de sus creencias, proyectos y realizaciones, (c) *La Dirección Comercial*, establece planes, objetivos, programas y presupuestos, genera investigaciones, y las estructuras de venta y posventa y (d) *La fuerza de ventas*, el factor más importante de rendimiento. El Director de Ventas deberá actuar sobre las siguientes variables:

- Características y necesidades del consumidor.
- Formación del equipo de ventas, territorio, experiencia, formación.
- Remuneración y motivación.

- Estructura de ventas.
- Determinación de rutas y territorios, viajes y costos.
- Sistemas de control.
- Reducción de costos y mejoramiento de rentabilidad, cobros y relaciones con clientes.
- Coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Informes, comunicaciones y control.
- Ventas de oficina.

Área de control.- El control se establece mediante los ratios o resultados de la comparación de los resultados con las predicciones, a saber:

$$R - P = D$$

$$D = \frac{R}{P}$$

Donde:

R = Resultado

P = Predicción

D = Desviación

Existen tres tipos de previsiones: absolutas, móviles y de diagnóstico. Como ejemplo de las primeras se puede mencionar la comparación de las ventas de un vendedor con lo presupuestado, de las segundas podemos decir que son las sumatorias acumuladas por el mismo vendedor en un tiempo dado y un ejemplo de las últimas puede ser el control del número de visitas a clientes de un vendedor determinado. Por otro lado, los controles deben efectuarse en:

Los resultados, de manera general, se controlan los presupuesto de ventas asignados por vendedor o por zona, pero adicionalmente a estas variables, también deberán controlarse las cifras de ciertos productos o familias de productos, de clientes, de zonas determinadas, etc. (Productos nuevos, productos estrellas, clientes grandes, clientes líderes de mercado, segmentos en crecimiento o decadencia).

Los comportamientos, esto hace referencia a las actividades de los vendedores y que sirven para mejorar o aumentar la relación de los vendedores con las cuentas, así como su satisfacción y que están encaminados a mejorar la gestión comercial.

Los costes, es necesario hacer comparaciones y relaciones que ayuden a entender cuánto cuesta la gestión de un vendedor y la manera de disminuir los costes con mejores o iguales resultados.

La rentabilidad, a medida que se controlen los costes, se controlará también la rentabilidad.

Tema 3. Organización de la Estructura de Ventas

Para diseñar una estructura comercial necesaria para una empresa es necesario seguir los siguientes cuatro pasos: (a) *Conocimiento de mercado*, lo cual se logra cuando se conoce el entorno de la industria y a la competencia, la segmentación de clientes y la potencial demanda real, (b) *Determinación de la cantidad de vendedores*, para lo cual es necesario establecer cuántos y dónde se encuentran ubicados los futuros consumidores, la duración media de cada visita y el número de visitas posibles por vendedor y por día, así como la categorización de cada cuenta para determinar la frecuencia de visita por cada una de ellas, (c) *Determinación del tipo de vendedores a contratar*, ya que dependiendo de la actividad de la empresa, el mercado y el tipo de venta propuesta, se debe determinar si se contratarán vendedores exclusivos, de tiempo compartido, pagados a comisión pura o con sueldo más comisiones, de sueldo fijo, etc., y (d) *Determinación de la categoría de los vendedores*, es decir, si se contratará vendedores Juniors, Seniors, KAM, etc.

Estructura vertical

Una organización vertical se fortalece en la jerarquía, con cadena de mando y comunicación lineal: de abajo hacia arriba y viceversa, aunque también puede darse hacia los costados. En este tipo de estructuras el trabajo se establece por funciones y departamentos y se diseña en un esquema rígido donde los colaboradores no pueden desviarse de sus funciones sin recibir sanción. En la actualidad, la mayoría de las empresas mantienen una estructura vertical y, si bien es cierto, se necesita de cargos jerárquicos que garanticen el normal funcionamiento de

una empresa, no por eso es menos cierto que es necesario un complemento adicional que permita un poco más de libertad para el colaborador.

Como se mencionó anteriormente, uno de los principios de este tipo de estructura es la *división del trabajo* con los que se define la propia estructura, otro de los principios es la *adaptación al cambio* y la *formación continua*, mismas que pasaron a reemplazar a la estabilidad en este tipo de estructura y que era una de las características principales debido a que, al estar gobernadas por funciones, cada miembro de la estructura se volvía hasta cierto punto indispensable. *La coordinación entre departamentos* y cargos jerárquicos, así como la comunicación vertical, pero fluida y en ambos sentidos es otro de los principios que gobiernan este tipo de estructuras. *La dimensión de la empresa* también podría determinar la verticalidad de la empresa, ya que una empresa con pocos vendedores puede ser controlada por un solo Jefe.

Finalmente, la sencillez determina la eficiencia de las empresas ya que las estructuras complejas son menos eficientes, poco comprensibles y con mayor burocracia, por lo que es importante evitar excesivos niveles jerárquicos así como excesivo número de colaboradores para un solo Jefe, duplicidad de jefaturas, cargas de trabajo desequilibradas, etc.

Estructura horizontal

Una estructura horizontal añade dinamismo y flexibilidad a la organización ya que una organización va más allá de funciones, tareas, comunicación, mando y coordinación y comprende mayores responsabilidades para los colaboradores, formaciones de equipos, establecimiento de objetivos grupales, valoración de conocimientos, delegación de autoridad y responsabilidad, etc.

Una estructura ideal sería la conformada por un grupo pequeño en la alta dirección, un equipo de profesionales como organizadores, un grupo muy reducido de operarios especializados (que puede ser subcontratado) y por supuesto los consumidores. También es aplicable una estructura en red, que se refiere al establecimiento de equipos, permanentes o no, con una mínima jerarquización y alto grado de participación, con fijación de objetivos y herramientas para alcanzarlos.

En una estructura horizontal se agrupan tareas similares en conjuntos que pueden tomar el nombre de departamentos, también pueden agruparse por características geográficas, de manera que existan vendedores y sus respectivos supervisores asignados a determinada zona geográfica (de esto se trata una estructura horizontal), sin embargo, también pueden basarse en productos, mercados, clientes, funciones y combinaciones de las anteriores. En una organización estructurada por productos aparece la imagen del *Product Manager*, el mismo que tiene como características: gran conocimiento del producto y del mercado, gran cercanía al consumidor y sus necesidades, gran capacidad creativa y especial atención a la rentabilidad.

Una organización basada en *mercados/clientes* es aquella que posee vendedores especialistas, los mismos que atienden a un número de clientes con características homogéneas, por otro lado, el vendedor debe poseer conocimientos profundos sobre los productos y/o mercados en los que se desarrolla su gestión. Lo que se busca obtener con esta metodología, al igual que la anterior, es mejores relaciones con los consumidores y/o cuentas, mejores negocios, más ventas y su respectiva rentabilidad.

La *organización por funciones complementarias* tiene la finalidad de interactuar con las cuentas de forma adicional o complementaria a la gestión que pueda desarrollar el vendedor, específicamente hace referencia a aspectos de la venta como promoción, contacto con prescriptores, asesoramiento, toma de pedidos, venta telefónica, etc. Dentro de esta categoría podría encontrarse la venta electrónica. Finalmente, las *combinaciones* de los métodos anteriores, conocidas también como sistemas mixtos, se dan con frecuencia en todo tipo de organizaciones comerciales y su aplicación depende específicamente de la decisión de la alta dirección comercial y no de la especialidad o del tipo de venta que realice la empresa. Este modelo permite adaptarse mejor al entorno y a las demandas de los consumidores, pretendiendo crear mejores relaciones con las cuentas.

Rol del Director de Ventas y del vendedor

El Director Comercial requiere de ciertas especificaciones para obtener el éxito: (a) *Vocación para desempeñar el cargo*, comprender, motivar y activar al equipo de vendedores, (b) *Capacidad de organización*, de simplificación, de análisis, de aprovechamiento del tiempo, (c) *Saber controlar con objetividad*, corrigiendo con firmeza, enseñando, convenciendo y separando a vendedores indeseables, (d) *Cultura general*, sobre todo en las áreas comerciales

y económicas, cierta tendencia al estudio y a la acción y (e) *Situación personal* estable, optimismo y paciencia, resistencia al desánimo y a la soledad, equilibrio emocional y madurez. Además, dentro de las responsabilidades tenemos: (a) Búsqueda, selección e incorporación de los mejores elementos, así como la formación, entrenamiento y reciclaje, (b) Motivación, previsiones, objetivos y cuotas de venta, (c) Organización territorial y (d) Estructura de la red de ventas y sistemas de costes así como de aumento de la productividad. En la ilustración 2 se resume la estructura de ventas

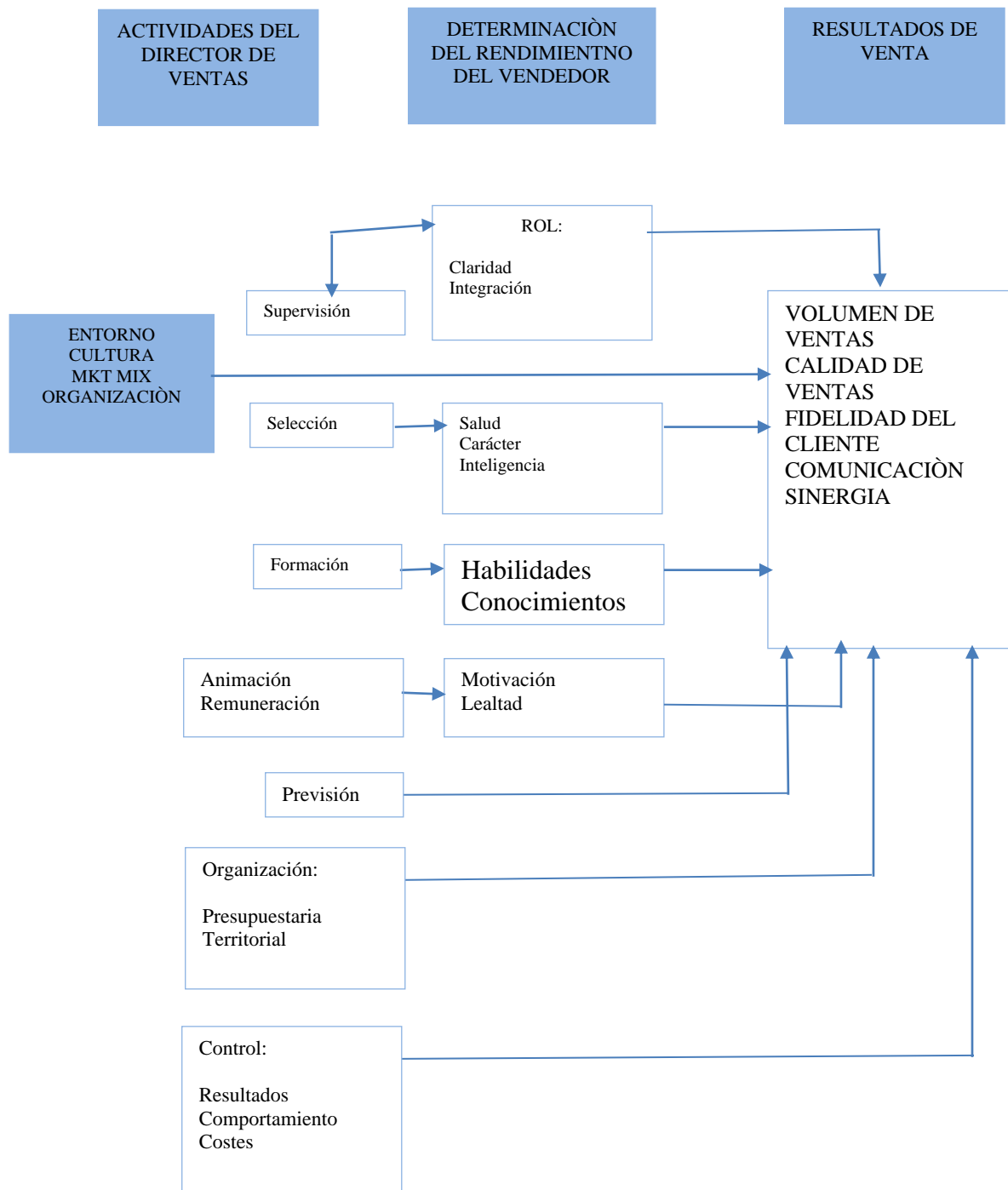


Ilustración 2 Organización de la estructura de Ventas

Como se mencionó anteriormente, una de las funciones del Director de Ventas es la motivación de sus vendedores, para comprender mejor el alcance de esta afirmación es necesario mencionar el rol del vendedor dentro de la empresa. En la actualidad, existen vendedores más preparados en negociación y estrategias, y se ha pasado de la venta de bienes a la venta de servicios, así como de un panorama estable a uno verdaderamente caótico que cambia a velocidad acelerada, de manera que el rol del vendedor influye en los resultados de su trabajo.

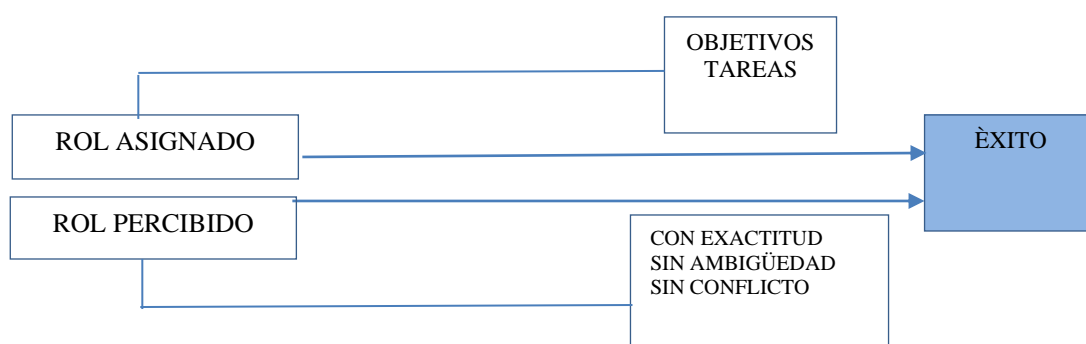


Ilustración 3 Percepción de rol

La ilustración 3 muestra la percepción que el vendedor tenga sobre su rol, y los conceptos modificadores de esa percepción (inexactitud, ambigüedad y conflictos) influyen sobre el éxito de la gestión del vendedor. El rol del vendedor es asignado por la empresa en función de objetivos, responsabilidades y tareas determinadas, y el rol percibido es cómo el vendedor asume dichas funciones, el secreto está en que los dos roles sean lo más próximos posible.

Tema 4. Sistemas y acciones de venta

Las nuevas condiciones del mercado han ocasionado el desarrollo de nuevas estructuras de venta, mismas que se dividen en tres grupos: (a) Venta personal, que sugiere un contacto directo entre el vendedor y el comprador y tiene dos modalidades: dentro y fuera del establecimiento. La efectuada dentro del local suele clasificarse en: mostrador, mercados, autoservicios, ferias y almacenes de venta en fábrica, la que se efectúa fuera del establecimiento puede ser industrial, comercial a establecimientos, visitantes de prescriptores, domiciliaria, ambulante y auto venta, (b) Venta multinivel, su base fue la venta

piramidal que, a diferencia de ésta, la multinivel es legalmente aceptada, y (c) Venta a distancia, este modelo se desarrolla en la medida que lo hacen la tecnología y las comunicaciones. En la realidad, este tipo de venta ha ido evolucionando ya que inicialmente apareció a través de la venta por correspondencia, por vídeo y otras ayudas audiovisuales como el multimedia, la venta telefónica, por fax, televenta, Vending machine y venta electrónica.

Venta de mostrador, se caracteriza por la atención al cliente que ingresa al establecimiento, lo que se busca en un vendedor de este tipo es: conocimiento de producto, ir al grano, amabilidad, que hagan respetar los turnos, que se preocupen más por el cliente que por vender el producto, que no se engañe, que se ofrezcan alternativas, buen servicio posventa, de devoluciones, promociones, etc.

Venta en mercados, se trata principalmente de productos alimenticios y afines: cocina o limpieza. Mercados tradicionales son los mayoristas o de abastos, las cooperativas de venta, son formados por un conjunto de locales independientes situados en un mismo local general, su competencia son los súper e híper mercados.

Venta en autoservicios y “merchandising”, los autoservicios son aquellos que permiten al consumidor tomar los productos desde las perchas y colocarlos en cestas y pagarlos en las cajas, permitiendo al consumidor elegir con libertad, disfrutar de un amplio surtido con precios interesantes, con proximidad al domicilio y rapidez en el pago, además de permitir devoluciones, aunque lo negativo es que no cuentan con servicio especializado y/o personalizado.

Venta en ferias y salones, las ferias y/o exhibiciones son realizadas en locales especiales o salones, generalmente son ocasionales y sirven para que las empresas participantes tomen contacto con los consumidores convocados por los organizadores del evento.

Venta en la propia fábrica, es una forma de venta que cada vez toma más fuerza, se trata de aperturar un local de venta al detal en las propias fábricas donde se comercializan productos normales o defectuosos a precios especiales, aunque esto cause desagrado en comercios y tiendas próximas que también son clientes de dichas fábricas.

Venta industrial y a tiendas, es la venta de bienes y servicios a nivel de mayoristas, este tipo de venta presenta un volumen de venta mayor que la de consumo. Este tipo de vendedores es uno de especialidad, su educación es estratégica y difícil y su formación larga y costosa aunque su remuneración es muy alta. Se trata de un vendedor muy profesional y a menudo técnico. Una venta que suele confundirse como industrial es la venta a establecimientos revendedores, pero ésta no es tan técnica ni tan difícil y tiene subespecialidades: tienda tradicional, grandes superficies y cooperativas.

Venta a prescriptores, en este tipo de venta lo que se comercializa son básicamente ideas. Está realizada por vendedores especializados. La idea general es vender la idea que los productos que comercializamos son los mejores que se pueden recomendar.

Venta domiciliaria, el principal ejemplo de esta venta es la “venta en frío”, donde el vendedor visita a una cliente sin previo aviso. Este tipo de venta es bastante difícil ya que el cliente no cuenta con la predisposición a la venta.

Venta ambulante, este tipo de venta se realiza fuera del establecimiento en instalaciones desmontables y móviles, un buen ejemplo de este tipo de venta son las organizadas en mercadillos pueblerinos semanales donde se ofrece una gran variedad de artículos. Es el tipo de venta más antiguo.

Auto venta, se produce cuando el vendedor comercializa su producto siguiendo una ruta predeterminada y ofreciendo productos de entrega inmediata y recogiendo envases vacíos al tiempo que repone existencias.

Venta multinivel, esta venta tiene como protagonista a aquella persona que comercializa los productos de una empresa, de gran calidad y de muy variada clase al consumidor final y también cuenta con una red de subdistribuidores a los que asesora y entrena. La remuneración entonces se genera de dos maneras: por sus propias ventas y por las ventas de sus subdistribuidores, el reclutamiento de los subdistribuidores suele ser bastante agresivo y están basados en la hipermotivación, sin embargo, Las ventas por vendedor suele ser muy baja, el fracaso de los vendedores (subdistribuidores) es inmenso y la rotación de los mismos también.

Venta piramidal, consiste en la captación de nuevos vendedores, quienes a su vez captan nuevos vendedores, convirtiéndose esto en la principal actividad de la empresa, sin tomar en consideración la venta propiamente de los productos de la empresa, mismos que generalmente son de baja calidad y difíciles de vender. Las personas que se encuentran en la punta de la pirámide ganan mucho dinero en base a las ventas a los mal llamados vendedores ya que se los obliga a manejar un stock.

Venta directa, en la modalidad “a distancia”, esta es la venta más antigua ya que en sus inicios se trató de venta por carta, aunque este tipo de venta es mucho más que una serie de envíos por correo ya que lo que se busca es crear un canal de comunicación entre la empresa y el cliente.

Venta con ayudas audiovisuales y venta telefónica, son más que nada medios técnicos que ayudan a la venta, sin embargo, la venta telefónica merece una explicación más amplia ya que la utilización de esta herramienta puede responder a 3 fases independientes: la primera ocurre cuando es una fase preparatoria de la venta directa para recoger información, la segunda, como una fase preparatoria también pero para la realización de ventas personales y, finalmente, puede constituirse en un sistema de venta completa y autónoma. Este tipo de venta se caracteriza por su rapidez y su bajo costo, además que siempre sigue un patrón sistemático que puede ser: presentación de la empresa y del vendedor, presentación del producto, manejo de objeciones y finalmente el cierre. Todo este discurso se tiene por escrito y a la vista del vendedor, esta entrevista de venta suele durar muy poco. Sin embargo, tiene algunos inconvenientes, como por ejemplo: que debe tratarse de productos fáciles de describir y deben ser productos de bajo precio.

Venta en TV, la televenta es muy parecida a la venta telefónica con la ventaja de que los productos pueden visualizarse pero con la desventaja que el costo es elevado pero la audiencia es numerosa, convirtiéndose en un efectivo canal de distribución aunque también una competencia rigurosa para los distribuidores.

Venta en máquinas expendedoras, una de las ventajas más grandes de las *vending machine* es que pueden expender productos 24/7, los 365 días del año y en cualquier sitio, aunque la desventaja es que se encuentran expuestas a vandalismo y daños de funcionamiento.

Venta electrónica, podríamos dividir en dos partes esta llamada venta electrónica, una es la venta virtual y la otra es la venta mediante la comunicación electrónica. Esta comunicación electrónica debe cambiar ya que debe dejar de ser masiva para volverse personalizada.

Venta entre ordenadores, se refiere exclusivamente a los pedidos realizados de manera automática y que ha sido implementado por algunas empresas, de esta manera el cliente genera el pedido desde su PC, luego se genera la orden de producción y/o de despacho, facturación, fechas de entrega, etc. La parte negativa de este sistema es la despersonalización de la venta y de los cambios que pueden generarse en la estructura de la fuerza de venta.

UNIDAD 2

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMERCIAL

Tema 1. Previsiones

El Director de Ventas necesita establecer 2 tipos de previsiones de venta: Las ventas globales, referida a toda la empresa y las ventas generadas por cada vendedor, este segundo tipo de previsiones se llaman cuotas de venta. La primera pretende definir una participación de mercado y el potencial de venta en función del tamaño del mercado. Las variables a analizar en una previsión general de ventas son:

- Demanda del mercado y su tendencia
- La participación de mercado que se pretende
- Las técnicas a utilizar para conseguir la participación de mercado y el tiempo en el que se lo pretende realizar
- Los objetivos y la rentabilidad

Existen algunas maneras para establecer las previsiones de ventas, se citarán las tres principales: (a) Estadística, de esta manera se proyectan las previsiones futuras en función de los datos estadísticos pasados, convirtiéndose en las tendencias que regirán las nuevas previsiones, sin embargo, lo negativo de este método es que no evalúa condiciones externas y/o subjetivas que podrían influir radicalmente en la previsión, (b) Intuición, se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, basados en el conocimiento y comportamiento del mercado de cada uno, además, se analizan los factores externos e internos que influyen en las previsiones y la experiencia de los vendedores en sus respectivas zonas de trabajo y (c) Mix, se trata de mezclar ambas tácticas para obtener la objetividad de las estadísticas y la subjetividad del conocimiento y análisis de factores diversos. A continuación se presentará una explicación más detallada de las técnicas descritas.

Previsión ingenua

Toma como base de cálculo los datos más recientes. Por ejemplo, si en 2005 vendimos en nuestra empresa, 1.000, y en 2006, 1.200, una previsión ingenua es aplicar el mismo

porcentaje de aumento (20%) para 2007 y prever 1.440. Puede parecer demasiado ingenuo, pero al menos es una ligera orientación.

Alisado exponencial

Viene a ser casi lo mismo que el sistema de medias móviles. Ejemplo de medias móviles: en los últimos seis meses hemos vendido 5, 6, 5, 7, 6 y 8 millones. Previsión para el próximo mes: el sumatorio de los seis meses dividido por seis = 6,17 millones. El TAM o total anual móvil, saca la media de los últimos doce meses. El alisado exponencial introduce un índice de alisamiento o corrección en un total móvil. Este índice es fruto de la experiencia del analista y es un factor ponderador que hace disminuir el peso de los períodos anteriores conforme se alejan del presente. Ejemplo con los mismos datos anteriores, aplicando un factor ponderador 0.75 (suponiendo que creemos razonadamente que es aplicable en nuestro caso):

$$8 + 6*0.75 + 7*0.75*0.75 + 5*0.75*0.75*0.75 + 6*0.75*0.75*0.75*0.75 + 5*0.75*0.75*0.75*0.75*0.75 = 21,63$$

(Vemos que el factor ponderador se eleva al cuadrado, al cubo, etc. conforme retrocedemos en el tiempo. Al proceder de este modo, estamos rebajando correlación con el pasado cuanto más nos alejamos de él porque entendemos que el efecto de ese pasado se va «esfumando»; en este caso concreto los meses más próximos son de mayor venta y «pesan» más en el sumatorio). El lector puede preguntarse por qué el pasado se esfuma a ritmo de una operación de potenciación (elevar al cuadrado). Mi contestación es que se trata de una apreciación subjetiva razonable.

Dividiendo ahora este sumatorio por la suma de los seis meses, también ponderados a base del 0.75 (3,29 en total), obtenemos una media de 6,57. Esa sería la previsión para el mes 71. En este procedimiento, un amigo me comentó una vez: ¿Y por qué ponderamos el número de meses? Bueno, es un recurso de coherencia matemática, necesario para obtener los cálculos correctos.

Intención de compra

Es un método dentro de la investigación de mercados basado en la encuesta» una muestra de un colectivo de compradores potenciales. Las preguntas a realizar deberán referirse a la intención de compra, a las características preferidas de los productos y demás factores que creamos influyen en la decisión. El inconveniente del sistema es que en la realidad, las intenciones de los compradores potenciales no se transforman siempre en decisiones de compra.

Test de concepto

Es, como el anterior, un método basado en la encuesta. Se plantean preguntas sobre el concepto y las características del producto investigado. Proporciona datos útiles para la prueba del producto y la primera compra.

Test de mercado

Es un experimento muy interesante para nuevos productos y consiste en hacer una prueba con comercialización real en una zona reducida. Luego se analizan los resultados y se proyectan al mercado total. El éxito depende de la buena elección de la zona-muestra. Es un método muy extendido y muy valioso, sobre todo en grandes empresas, porque es caro. En España una de las zonas tradicional-mente preferidas para este tipo de experimentos, ha sido la ciudad de Zaragoza.

Técnicas cuadráticas: Curva de primer grado, de segundo grado, logarítmica, exponencial y logística. Se llaman «cuadráticas» porque se basan en el método de los mínimos cuadrados. Veámoslo con un poco más de extensión que los apartados anteriores.

Llamamos interpolación a la búsqueda de la ley matemática que regula la evolución de un fenómeno en el tiempo. Si llevamos dos horas caminando y hemos recorrido diez kilómetros, por interpolación deducimos la ley de velocidad: vamos a cinco kilómetros por hora. Podemos extrapolar: si mantenemos la misma velocidad, habremos recorrido veinte kilómetros en cuatro horas. Esto es una verdad matemática indiscutible. Lo mismo sucede con las ventas; analizando cifras de períodos anteriores deducimos la ley que las regula y aplicándola al futuro podemos (teóricamente) prever ventas. Decimos teóricamente, porque

en la práctica es imposible que se mantengan todas las circunstancias del período que nos ha servido de base.

Utilizamos la interpolación lineal cuando la sucesión de las ventas en períodos anteriores puede representarse con una recta (al menos aproximadamente, es decir, que la nube de puntos obtenida es estrecha y sin inflexiones). El método utilizado corrientemente es el de los mínimos cuadrados. Suele llamarse "x" a los períodos, "y" a las cifras de venta correspondientes a cada período. La ecuación de la recta es $y = a + bx$, en la cual "b" es la pendiente de la recta y "a" la intersección de la recta con el eje de ordenadas. Como en la ecuación conocemos "x" (los años futuros), tendremos que calcular "a" y "b" y sustituyéndolos en la ecuación, obtendremos los valores de "y" que es lo que se busca. Los valores de "a" y "b" son los siguientes:

$$a = \frac{\sum y * \sum x^2 - \sum xy * \sum x}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \qquad b = \frac{N * \sum xy - \sum x * \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

N = # de años; * = multiplicador

AÑO (X)	VENTAS (Y)	X ²	X*Y
0	1880	0	0
1	3558	1	3558
2	3990	4	7980
3	2500	9	7500
4	3881	16	15524
5	5007	25	25035
15	20816	55	59597

Aplicando las fórmulas de "a" y "b": (N = número de años = 6).

$$a = 2.390$$

$$b = 431,8$$

Ecuación de la recta:

$$y = 2.390 + 431,8 x \text{ Para el } 7^{\circ} \text{ año, } x = 7 \text{ y (ventas) } = 7 * 431,8 + 2.390 = 5.412,6$$

En el cálculo anterior hemos obtenido una especie de media gráfica de una nube de puntos; la recta interpolada tiene la peculiaridad única de que las distancias desde cada punto a la recta sumadas en la parte superior, es la misma que las distancias de la parte inferior, literalmente hemos cortado la nube por la mitad. El mayor inconveniente de la interpolación y extrapolación lineal está en el hecho de que las ventas en la realidad no siempre están en progresión lineal. El mismo ejemplo presentado, que corresponde a un caso real, lo indica: la progresión no es lineal. Nosotros hemos sacado una simple línea de ajuste y nada más. No es fácil defender el resultado. Sin embargo es un sistema tan sencillo que resulta práctico para previsiones empresariales, sobre todo cuando hay bastantes datos y se pretende tener una aproximación a largo plazo. En algunos casos el sistema se ajusta sorprendentemente bien.

Para mejorar el ajuste a la realidad puede utilizarse la interpolación con polinomios de grado superior al primero. Para determinar el grado del polinomio se utilizan diferencias sucesivas. Se sacan las diferencias entre cada año; si son constantes se trata de una progresión lineal. Si no es así, se saca la diferencia de las diferencias; si entonces es constante, es de segundo grado; si no es así... etc., y así se calcula el grado.

La solución de estos polinomios es similar a la de los de primer grado, aunque naturalmente con más ecuaciones e incógnitas. La mayoría de los casos se resuelven con ecuaciones de segundo grado, correspondientes a ramas de parábolas o hipérbolas. El lector interesado puede recurrir a cualquier manual sobre el tema. No hemos conocido empresas que analicen tendencias con polinomios de enésimo grado, pero esto no quiere decir que no las haya.

Recomendamos que antes de calcular la fórmula de interpolación, se realice un gráfico manual y trazado de línea a pulso. Esto nos da una idea del tipo de polinomio que nos conviene adoptar, pues enseguida nos damos cuenta de si la tendencia general o de fondo es rectilínea o curvilínea, y entonces aplicaremos la metodología correspondiente. Continuemos con el ejemplo. Ya hemos terminado el cálculo de interpolación seguido del de extrapolación (cálculo del 7º año). Si al realizar un sondeo gráfico nos aparece un crecimiento progresivo, tal vez estemos en el caso raro de una función exponencial.

La ecuación adopta la forma $y = a * b^x$ que también puede expresarse así: $\log y = \log a + x * \log b$. (Se aprecia enseguida que es una ecuación de «formato» equivalente a una recta; en papel logarítmico la exponencial «es materialmente», una recta). La función exponencial se da en empresas que están creciendo de una manera vertiginosa por tratarse de productos novedosos y de gran éxito, fenómeno no muy corriente pero real.

Finalmente debemos al menos citar la función logística, que es la que gráficamente adopta forma de "S" con inflexiones diversas. Representa una evolución nada rara en las empresas. Suele empezar con la concavidad hacia arriba, correspondiendo a una etapa de crecimiento rápido (de tipo exponencial) y terminar con una concavidad hacia abajo, lo que sucede en la época de madurez. La curva logística no llega nunca a su límite superior asintótico, de manera que nos indica el estancamiento de la empresa, del cual no se sale sin medidas de rejuvenecimiento. La asíntota tiene su expresión real en la saturación del mercado, en una red comercial deficiente, limitación de la producción, en resumen, en nuestros defectos. Dicen los expertos que el grupo de curvas logísticas posee un efecto saturación -un límite superior de la demanda al que nos aproximamos con incrementos decrecientes- y un efecto umbral, período de introducción largo porque se necesita una cantidad significativa de estímulo inicial para despegar.

Las flaquezas del análisis por interpolación y extrapolación, residen en el hecho de que las ventas a veces son tan irregulares que no se adaptan a ninguna función. Si existe alguna aproximación a alguna curva o recta, ya tendremos mucho adelantado, pues al menos podremos apreciar el fondo de la tendencia, (los expertos lo llaman el Trena), cuyo estudio nos da orientación sobre el futuro de nuestras ventas.

Supongamos que las mismas se desarrollan año tras año sin problemas, con un crecimiento bastante regular, pero de pronto aparece en el mercado un competidor que presenta un producto similar al nuestro, y que pensamos que puede quitarnos clientes por ofrecer ciertas ventajas. ¿Esto puede preverlo un análisis como los anteriores? Evidentemente, no. Pero sí pueden detectarlo nuestras encuestas y sondeos de la situación, y entonces corregir los resultados previstos con la aportación de estos datos nuevos.

Tema 2. Cuotas de venta

Las cuotas de venta son, estrictamente hablando, presupuestos de ventas atribuidos a unidades de venta. En la literatura comercial, aparecen diversas definiciones que básicamente describen la misma idea. Constituyen sin duda un ingrediente esencial en la dirección eficiente de las ventas: la DO, la dirección por objetivos. Fundamentalmente permiten evaluar y controlar al vendedor con criterios objetivos y pre acordados en cuanto al volumen de ventas. Su análisis posterior, permite detectar puntos fuertes y débiles.

También son un elemento básico de la motivación de los comerciales, ya que les proporcionan una meta a conseguir. Son una ayuda imprescindible en el establecimiento de sistemas de incentivos en función de resultados. Nos ayudan a asignar publicidad por zonas. Permiten atribuir los gastos de venta por territorios, lo que facilita el control de costes. Por tanto, un sistema de cuotas de venta cumple a la perfección esta finalidad. Sin embargo, en tiempos más recientes, se ha destacado la importancia de la evaluación en función de resultados cualitativos, es decir, del comportamiento de los agentes, que redundan en unos buenos resultados de la totalidad de la labor comercial, como veremos al tratar del control.

La implantación de un sistema de cuotas reúne ventajas tan destacables como las siguientes: Produce una motivación importante y amplia, más allá de aspectos económicos. Constituye a los vendedores en unos copartícipes del riesgo empresarial, resaltando la importancia del mismo. Es un sistema de fácil comprensión y que brinda referencias evaluatorias simples. Es un instrumento para imputar costes, para asignar gastos, y para mejorar el diálogo entre dirección y comerciales.

Características de las cuotas

Especificidad.- Deben de ser atribuidas a un vendedor determinado y concreto, para una zona también específica. Ya que han sido calculadas teniendo en cuenta las características de dicha zona.

Expresión en cifras.- Las cuotas son presupuestos a alcanzar y por definición son numéricos. Según la clase de cuota, serán unidades monetarias, cantidades físicas, número de clientes, porcentajes de impagados, límites de costes o de gastos.

Plazo.- Se refieren siempre a un período de tiempo predeterminado, sea año, mes, trimestre. Como cualquier objetivo, tienen un plazo de realización.

Sencillez.- Si son fáciles de comprender, serán más fáciles de aceptar.

Amplitud.- Las cuotas pueden referirse a todos los aspectos fundamentales de la actividad: volumen de ventas, número de clientes, número de visitas, gestión de cobros, rentabilidad. Lo óptimo es tener un sistema de cuotas complementarias.

Procedimientos para establecer cuotas

Método histórico.- Determina cuotas en función de resultados y tendencias anteriores. Por tanto es un sistema estadístico, y los mismos procedimientos utilizados en la previsión general pueden aplicarse por territorios. Naturalmente, si ya se ha realizado el estudio general no suele repetirse a título parcial. Sin embargo la inversa resulta completamente válida: empezar determinando previsiones parciales y agruparlas para obtener el total.

Método de los índices de mercado.- En su aplicación es sencillo. Reparte la previsión total proporcionalmente a los índices obtenidos de alguna fuente o banco de datos solvente. La propia experiencia de la empresa es fundamental en este método.

Método del juicio práctico.- Es una recogida sistemática de opiniones, en todo similar a la citada en previsión general, pero incidiendo en el reparto adecuado entre zonas. Una variante es la consulta a los propios vendedores, que puede ser completamente libre o limitada entre unos máximos y mínimos.

Método de las unidades de venta.- Consiste en realizar consultas a los propios clientes, sea en su totalidad, si su número no es excesivo, sea por una selección ABC, sea por muestreo. Este tipo de encuestas no son fáciles de realizar, ni siempre tienen la fiabilidad deseada, depende del carácter de cada cliente, pero si son posibles, constituyen una excelente fuente de información.

Métodos de sondeo de mercado.- Son extensos y costosos pues se componen de tantos estudios parciales como territorios. Solamente están al alcance de las grandes empresas cuando se realizan en profundidad. Los experimentos en zonas piloto representativas reducen la exactitud pero abaratan mucho los costes.

Método de Krisp.- No es propiamente un método, al estilo de los antes citados, sino una técnica procedimental muy detallada. Lo vamos a ver con un ejemplo. Hay que completar la tabla 1 en todos sus espacios. Reglas para la solución:

- La CUOTA 1a: aplicar la columna CUOTA EN %, directamente.
- La CUOTA 2a: corregir la cuota 1a en función de la eficacia:
- Eficacia menor de 0.9, multiplicar por 0,9
- Eficacia entre 0,9 y 1,00 (excluido), multiplicar por 0,95
- Eficacia entre 1,00 (incluido) y 1,10, multiplicar por 1
- Eficacia mayor de 1,10, multiplicar por 1.05
- La CUOTA 3a: La posible diferencia entre la cuota 2a total y 6.250, reducirla a cero repartiendo la diferencia proporcionalmente a todos los sumandos de la columna CUOTA 1a.

Tabla 1 Asignación de cuotas con método Krisp

ZONA	CUOTA %	VENTAS	PAR	EFICACIA	CUOTA 1ERA	CUOTA 2DA	CUOTA 3ERA
A	22.5	956					
B	27.5	1581					
C	34.8	1750					
D	15.2	713					
TOTAL	100	5000			6250		6250

ZONA	CUOTA %	VENTAS	PAR	EFICACIA	CUOTA 1ERA	CUOTA 2DA	CUOTA 3ERA
A	22.5	956	1125	0.85	1406	1266	1289
B	27.5	1581	1375	1.15	1719	1805	1833
C	34.8	1750	1740	1.01	2175	2175	2210
D	15.2	713	760	0.94	950	902	918
TOTAL	100	5000	5000	1	6250	6148	6250

¿Qué hemos hecho?

En la columna CUOTA EN % están los porcentajes o índices de cuota sobre el 100% que representa al territorio completo. En la columna VENTAS figuran las ventas realmente

realizadas en el año pasado. En la columna PAR, hemos puesto las ventas hipotéticas que hubieran alcanzado las zonas si la cifra real global de ventas (5.000) se hubiera realizado con el % asignado en la cuota porcentual de cada zona.

La EFICACIA representa una comparación entre lo vendido y el PAR, expresado en tanto por uno (VENTA/PAR). Si es menor de la unidad representa una productividad o rendimiento bajo (en comparación con las zonas que tienen más de la unidad). En la columna CUOTA 1a, hemos empezado poniendo al final la cifra objetivo para el año próximo: 6.250, cifra que viene de las previsiones generales de venta. En la columna CUOTA 2a, hemos corregido aplicando las normas establecidas sobre la eficacia; a los menos eficaces les hemos rebajado un poco la cifra, porque suponemos que su zona requiere más tiempo para su desarrollo y no queremos exigir algo demasiado elevado, quizá fantástico. En cambio a los que ya llevaban unas buenas productividades les aumentamos un poco.

Finalmente en la CUOTA 3a hemos hecho una pequeña corrección porque nos habíamos quedado por debajo de la cuota global ($6.250 - 6.148 = 102$). Hemos repartido 102 proporcionalmente a las cuotas expresadas en la columna

CUOTA 1a.

Este procedimiento se llama de Krisp -por su fundador- y pretende suavizar las posibles diferencias excesivas de crecimiento de cuotas. Naturalmente no todos son partidarios del mismo; en la práctica lo hemos utilizado a menudo, con prudencia y vigilando a los vendedores que se quedan por debajo de las cuotas asignadas, porque si esto es exagerado y además sin justificación no vamos a favorecer a los ineptos o vagos: a los ineptos hay que tratar de reciclar-los con formación y si no hay forma, mejor prescindir de ellos.

Tema 3. Organización de territorio y rutas

Denominamos territorio al: (a) Conjunto de clientes actuales y potenciales, (b) Asignados a un vendedor y (c) Localizados en un área geográfica definida. El valor predominante de esta definición es el cliente. Son los clientes los que definen el territorio y no al contrario. Debemos desechar la falsa imagen que deriva del concepto corriente de la palabra territorio y que denota un contenido puramente geográfico.

Son los clientes quienes definen en primer lugar el territorio, lo que resulta lógico en una filosofía de marketing en la que todo gira en torno al servicio a los consumidores. Pero estos clientes, verdadera clave de los territorios, no se pueden separar de su soporte geográfico, y no será operativo el territorio hasta que un vendedor actúe en él. Los buenos territorios de ventas están compuestos por clientes que tienen dinero y voluntad de gastarlo.

En cualquier caso, el tratamiento geográfico del territorio facilita las cosas, simplificando problemas, aunque no siempre sea la solución óptima como base de reparto entre los vendedores del equipo. Por ello un territorio, aunque tenga su origen en un segmento de la clientela, deberá siempre definir claramente su ámbito físico.

El organizador de territorios tiene que saber en primer lugar, de una manera muy clara, qué tiene que vender y a quién. Luego podrá empezar con el dónde (sean comunidades, provincias, comarcas o poblaciones). Y finalmente el cómo: minimizando el tiempo de viaje entre cliente y cliente y realizando las visitas en intervalos adecuados. Si ha decidido visitar a un cliente cuatro veces al trimestre, no puede hacerlo en cuatro días consecutivos.

En este momento tenemos que recordar, una vez más, que el marketing es en esencia un sistema de gestión para determinar necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas de una manera rentable. Por tanto: ¿Cuál es la segmentación de mercado que conviene a nuestro producto?, ¿Vamos a estructurar nuestro territorio en función de un equipo de ventas por mercados, por productos, por clientes o por zonas?, ¿La compra de nuestro producto es «corriente», «reflexionada», «de especialidad», «no buscada»? ¿Cuál es la segmentación de mercado (canales de distribución) que nos permite optimizar nuestra clientela? ¿Mayoristas, minoristas, grandes superficies, usuarios, prescriptores?, ¿Cuál es nuestra estrategia de cobertura de mercado? ¿Intensiva, selectiva, exclusiva?

Todas las interrogantes anteriores tienen algo que ver con los territorios. Los productos de compra corriente requieren una cobertura intensiva, máxima, como ocurre con casi todos los productos alimenticios. Tenemos que «peinar» la geografía, porque la gente va a comprar la comida y los productos de limpieza al súper más próximo. Los productos de compra reflexionada son de consumo esporádico pero muy extendido: por ejemplo los electrodomésticos. El comprador se asegura en los establecimientos de confianza. Basta una distribución selectiva. Tenemos que encontrar las ubicaciones «clave».

Los productos de especialidad son los de élite, marca, y no hay comparación. El cliente compra lo que quiere. Basta una distribución exclusiva, y la situación no es indispensable que sea especialmente asequible. Pasa igual que con los productos de primera necesidad en los supermercados: como todos hemos de comprar leche, pan, aceite... se puede usar el peor sitio, el cliente los buscará porque los necesita. Los productos no buscados son aquellos cuya necesidad no siente el comprador. Su distribución tiene que ser especialmente directa, a través de los grandes medios de comunicación, o de la atención personal del vendedor, o por teléfono, carta, o lineales de las grandes superficies. La ubicación territorial tiene que ser muy llamativa y asequible. En los supermercados estos productos ocupan las zonas calientes y privilegiadas.

Todo lo anterior nos debe preparar para tomar decisiones que definan nuestro territorio, su ubicación y su tamaño. Este será, esquemáticamente, el orden lógico:

- ¿Cuántos son nuestros clientes?
- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Cuánto tiempo requiere la visita a un cliente?
- ¿Cuántas visitas tenemos que hacerles?
- ¿Cuántos vendedores necesitamos, sabiendo el tiempo de que dispone cada vendedor?
- Vendedor, clientes y territorio geográfico, ¿son coherentes, compatibles, económica, social y eficientemente?

En resumen, el tamaño de nuestro territorio tiene mucho que ver con la capacidad del vendedor destinado al mismo. El número de territorios nos lo dará el ámbito de nuestro mercado. El ámbito de nuestro mercado se deriva de las estrategias de desarrollo de nuestra empresa. Pero después de diseñar los territorios quedan otras responsabilidades importantes. Hay que gestionarlos adecuadamente, con capacidad de adaptación, con creatividad, sin rigideces. La mejor organización territorial puede destrozarse y convertirse en contraproducente por un exceso de burocracia. Y finalmente, los territorios hay que revisarlos continuamente, porque de lo contrario pierden actualidad, empeora su razón de ser. Esa razón

de ser son las ventas y un servicio eficaz a la clientela, como parte de la eficacia del propio vendedor.

Ventajas de una división territorial

¿Por qué es importante la organización territorial? No porque constituya un objetivo por sí misma, sino porque es el soporte físico de los vendedores, los compradores y las ventas. En primer lugar, facilita la programación. Permite establecer objetivos de venta para cada vendedor, mejora la información sobre el mercado, sobre la competencia, permite definir mejor las responsabilidades de la red de ventas.

En segundo lugar, facilita la acción de ventas. Permite equilibrar la carga de trabajo de los vendedores, organizar mejor las acciones de venta, aumentar la eficiencia, servir de objeto a una serie de mejoras de métodos y tiempos. En tercer lugar, facilita el control, coordinando resultados, codificando los mismos, permitiendo comparaciones útiles y evitando duplicidades y solapamientos. Finalmente hay que señalar el hecho de que el establecimiento de territorios crea una imagen de seriedad y buena organización de cara a los clientes.

Las escasas excepciones al desarrollo de territorios se producen en estructuras muy reducidas, productos de poca venta unitaria, vendedores muy especializados y tecnificados; y de forma parcial en algunos servicios, como Seguros, que tradicionalmente permiten la actuación de vendedores en los mismos territorios comerciales; esto sucede porque la relación personal es tan importante que prevalece sobre la necesidad organizativa. En pequeñas empresas a veces no es necesaria una organización territorial por la sencillez del mercado. También es corriente que las empresas «saquen» de su organización territorial a algún cliente especial, por importantes razones, por ejemplo, una gran cuenta.

Fundamento y características de los territorios

La razón de ser de los territorios es de puro sentido común: una configuración territorial pretende dimensionar las tareas y responsabilidades de ventas a un tamaño manejable: lo que el vendedor asignado puede realmente vender bien y con los clientes correctamente atendidos. ¡Fácil de decir, no tanto de realizar! Una despreocupación sobre territorios parece renunciar a este principio tan racional. Así que un buen diseño territorial cubre mejor el

mercado, da mejor servicio al cliente, tranquiliza y da ánimos al vendedor, facilita el control y la evaluación del equipo de ventas individualmente, es un buen factor de estandarización de esfuerzos y de coordinación y en definitiva aumenta la productividad de las ventas, bien entendido que el grado de aumento depende del tipo de empresa, como ya indicaba al citar las excepciones.

Vamos a concretar tres grupos de atributos deseables en los territorios, algo así como las cualidades que los hacen más apreciados:

En relación con el tamaño y la ubicación, los territorios tienen que ser económicos y asequibles. Desde el punto de vista de la empresa y también del vendedor. Trabajando en una empresa como responsable comercial, tuvimos un agente en la provincia de Córdoba, que no se alejaba jamás de su residencia, en la capital, más allá de lo que le permitía un viaje diario sin pernoctar fuera de casa. Todo dentro de lo acordado y con una excelente atención a su zona. No le era rentable hospedarse en un hotel y adaptó exitosamente su organización a esa circunstancia personal. Mantenía un criterio económico, que no sólo resultó bueno para él, sino también para la empresa, siquiera estaba limitado a una sola provincia. Otro vendedor, que viajaba por Oriente Medio, dejaba de visitar varios países porque las continuas guerras los convertían en inasequibles. Perdieron clientes, desde luego, pero ganaron tiempo y no perdieron dinero. La empresa no vendía armas, ni era acaparadora, así que en un ambiente de guerra poco podía hacer. El vendedor dedicó el tiempo sobrante a otro país más seguro.

En relación con criterios de división, los territorios tienen que tener una cierta lógica comercial y de comunicaciones y ser compatibles con la personalidad del vendedor. Por ello conviene respetar las áreas comerciales homogéneas y tener en cuenta que generalmente la comunicación depende mucho más de la clase y estado de las carreteras que de la pura extensión geográfica. Los viajes largos e importantes tienen que planificarse siempre en función de la distancia de comunicación, no de distancia geográfica. También la comunicación tiene que ver con la cultura y con el idioma y esta capacidad de adaptación es una necesidad real del buen vendedor.

En relación con criterios de carga de trabajo, debemos tratar de conseguir territorios que permitan igualarlas en lo posible para los distintos vendedores (lo cual es en la práctica difícil al cien por cien, pero debe intentarse una aproximación). Y también procuraremos que el

tamaño de los territorios no sea óbice para el cumplimiento de otras actividades necesarias y que sin embargo no son de venta propiamente dicha, como recogida de diversas informaciones, cobro de impagados, conocimiento del mercado y la competencia. El equilibrado entre distintos territorios es uno de los problemas más difíciles de resolver en la práctica: casi inevitablemente, unos territorios son «mejores» que otros, con lo que unos vendedores resultan más favorecidos que otros. Señalemos algunos defectos en los que hay que procurar no incurrir al diseñar territorios. Zonas excesivamente grandes incitan a los vendedores a dedicarse sólo a los clientes más importantes. Si son pequeñas, no aprovechan bien la capacidad del vendedor. Si medimos mal las distancias, podemos crear incomodidades excesivas que determinarán una atención inadecuada a algunos clientes o unas exigencias de acción imposible, lo que resulta sumamente frustrante para los agentes.

Establecimiento de los territorios

Información cualitativa.- Para diseñar territorios hacen falta casi siempre unas referencias fundamentales, que ya vimos anteriormente y que vamos a recordar: (a) Mercado potencial. Prácticamente es un índice que representa el valor relativo de capacidad de compra de una zona respecto al mercado total de referencia, (b) Potencial de ventas. Es la cantidad de ventas que corresponde a una empresa determinada (en cifras absolutas o porcentajes del sector), estima da para un período futuro; una vez ha pasado dicho período, el potencial convertido en realidad, o ventas reales, se denomina ventas del período y (c) Ventas del sector. Es la cifra real de ventas de un sector comercial en un mercado y tiempo dados.

Otros datos importantes son los que relacionan pedidos y visitas, tiempos muertos, tiempo disponible por el vendedor y realmente utilizado para la venta -carga de trabajo y distribución del tiempo-, costes de venta y todo tipo de datos geográficos y de comunicaciones y medios de transporte.

Antes de diseñar uno o más territorios, debemos conocer datos cuantitativos del tipo de los conceptos antes expuestos, con la mayor precisión que podamos, así como clientes a visitar, tiempo y número de visitas, expectativas de operaciones de venta. Probablemente no tengamos estos datos exactos; no tendremos más remedio que trabajar con estimaciones. Con ello y otros datos de tipo más cualitativo como la competencia, coyuntura, ubicación de nuestros vendedores actuales y futuros, podemos empezar a estudiar la implantación de una

red territorial. Para ello es conveniente decidir cuál será la unidad territorial básica, lo que unido al estudio de los datos anteriormente citados, nos permitirá establecer un plan general tentativo. Paulatinamente y por posteriores reajustes, iremos consolidando cargas de trabajo que nos definirán definitivamente los territorios.

Información cuantitativa.- Es la información difícil de cuantificar, como la relativa a la calidad de nuestros productos en relación con la concurrencia, el entorno socio-económico, las estrategias y tácticas comerciales, la ubicación física de nuestros vendedores. Las estrategias que más repercuten en la división territorial son las que he citado anteriormente en cuanto a cobertura del mercado, cobertura intensiva, selectiva o exclusiva, y en cuanto a producto, compra corriente, reflexionada, de especialidad, no buscada. En el anterior epígrafe sobre atributos de los territorios aparecen varias consideraciones que tienen un marcado carácter cualitativo: territorios prácticos, cómodos, con afinidad cultural y comunicativa respecto al agente. Una vez determinadas las variables cualitativas y cuantitativas, procederemos al cálculo de los territorios:

Primero determinaremos la clasificación de clientes dependiendo de su facturación (aunque lo ideal sería determinar esta clasificación en la matriz Potencialidad-Relación con las cuentas). Se puede establecer rangos de facturación para cada grupo de clientes, por ejemplo, en la tabla 2 se muestra un listado de clientes con sus respectivas cifras de ventas.

Tabla 2 Clientes por facturación

Cliente	Facturación
A	1.500,00
B	1.000,00
C	800,00
D	3.200,00
E	5.000,00
F	4.100,00
G	3.100,00
H	2.900,00
I	500,00

J	300,00
K	150,00
L	4.000,00
M	2.700,00
N	1.400,00
O	900,00
P	700,00
Q	4.500,00
R	3.000,00
S	1.300,00
T	4.800,00
U	2.200,00
V	1.400,00
W	200,00
X	3.600,00
Y	2.000,00
Z	1.100,00
TOTAL	56.350,00

Los territorios deben establecerse en función de tener un número de clientes aproximadamente iguales, estar geográficamente juntos y producir aproximadamente el mismo valor para que no exista inconformidad entre vendedores.

DESDE	HASTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA
0,00	300,00	C	2 veces/mes
301,00	1.000,00	B	3 veces/mes
1.001,00	3.000,00	A	4 veces/mes
3.001,00	5.000,00	AA	4 veces/mes

Cliente	Facturación
K	150,00
W	200,00

J	300,00
TOTAL	650,00

Cliente	Facturación
I	500,00
P	700,00
C	800,00
O	900,00
B	1.000,00
TOTAL	3.900,00

Cliente	Facturación
Z	1.100,00
S	1.300,00
N	1.400,00
V	1.400,00
A	1.500,00
Y	2.000,00
U	2.200,00
M	2.700,00
H	2.900,00
R	3.000,00
TOTAL	19.500,00

Cliente	Facturación
G	3.100,00
D	3.200,00

X	3.600,00
L	4.000,00
F	4.100,00
Q	4.500,00
T	4.800,00
E	5.000,00
TOTAL	32.300,00

Procederemos entonces a formar las carteras en base a los parámetros anteriormente mencionados:

Cliente	Facturación	Categoría	Visitas
E	5.000,00	AA	4
G	3.100,00	AA	4
R	3.000,00	A	4
H	2.900,00	A	4
U	2.200,00	A	4
A	1.500,00	A	4
O	900,00	B	3
I	500,00	B	3
TOTAL	19.100,00	TOTAL	30

Cliente	Facturación	Categoría	Visitas
T	4.800,00	AA	4
D	3.200,00	AA	4
L	4.000,00	AA	4
Z	1.100,00	A	4
N	1.400,00	A	4
Y	2.000,00	A	4
B	1.000,00	B	3
C	800,00	B	3
P	700,00	B	3

K	150,00	C	2
TOTAL	19.150,00	TOTAL	35

Cliente	Facturación	Categoría	Visitas
Q	4.500,00	AA	4
X	3.600,00	AA	4
F	4.100,00	AA	4
S	1.300,00	A	4
M	2.700,00	A	4
V	1.400,00	A	4
C	800,00	B	3
J	300,00	C	2
W	200,00	C	2
TOTAL	18.900,00	TOTAL	31

De igual manera, al determinar las carteras se determinará el número de vendedores (uno por cada zona constituida), vale la pena recordar además que se recomienda por cada 7 vendedores contratar un Supervisor de Ventas.

UNIDAD 3 ESTADOS FINANCIEROS Y SISTEMAS CONTABLES

Tema 1. Modelo de negocio

Para que una empresa tenga éxito en su actividad sea cual fuere el sector donde se desempeña, debe de tener en cuenta los siguientes criterios:

- El producto o servicio debe de ser versátil para el cliente, es decir, satisfacer directamente las necesidades que busca cubrir con su adquisición.
- Tener un producto que sea mejor al de la competencia.
- Fijar un precio justo, que genere valor al cliente y que a su vez posibilite al negocio la obtención de rentabilidad por cada dólar de ingreso.

La armonización de estos principios supone que la dirección debe de diseñar un modelo de negocio que pueda responder a las necesidades de generación de flujo de ingresos que sean capaces de pagar la inversión en infraestructura y personal necesarios para la operación. Un esquema tradicional de negocio es el que se muestra en la ilustración 4.

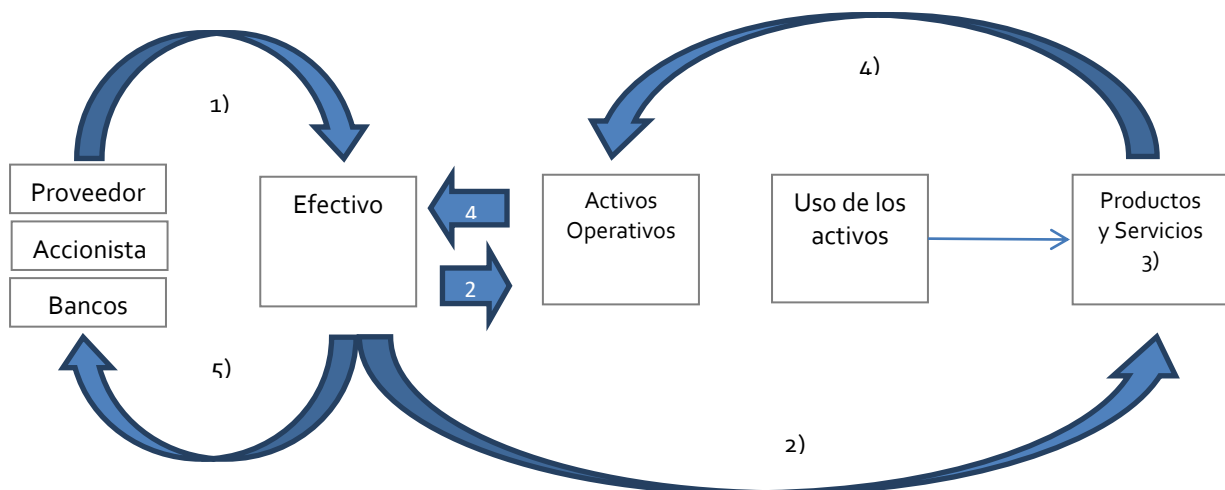


Ilustración 4 Ciclo de efectivo en los negocios

La explicación es como sigue:

- Los inversores aportan con el capital (1) para el negocio, el mismo que a su vez se registra en una cuenta bancaria para el giro diario.

- El efectivo (2) en el negocio puede ser aplicado para la compra de activos que se usen para la venta o para la transformación o para contratar recursos humanos y otros costos de operación.
- La conformación de los recursos del negocio (activos + personal) son la base la producción de bienes y servicios (3) disponibles para la venta.
- La venta (4) de productos o servicios a un cliente genera un ingreso de efectivo (si es al contado) o un incremento en la cartera (si es a crédito).
- El efectivo que ingresa a su vez se utiliza para hacer pagos (5) por compras a crédito a los proveedores, créditos recibidos por los bancos, repartir dividendos. Si la venta se efectúa a crédito entonces se repite la operación desde el primer literal citado hasta el 4 punto, donde existe un efecto de compensación entre la recuperación de cartera antigua con la creación de nueva cartera.

Revisando esta dinámica, se desprende que los elementos cruciales en un negocio son el Efectivo, los recursos humanos y activos y los clientes, una adecuada gestión de estos recursos permitirá un funcionamiento adecuado a nivel de operaciones que se reflejarán en el sistema contable del negocio.

Tema 2. Tipos de negocio y estados financieros

Clásicamente se suelen describir a las empresas por la operación que representan, los tipos de negocio más comunes en el contexto económico moderno son:

- **Industrial.**- Su actividad se centra en la transformación de materiales diversos en un producto terminado. En el proceso de transformación se emplean recursos humanos, equipos y lógicamente la materia prima. Dentro de este grupo se encuentran también las ensambladoras cuya principal actividad es la unión de partes pre-elaboradas hasta armar el bien final.
- **Comercial.**- El giro del negocio está en la compra – venta de bienes terminado para su comercialización. Aquí la empresa que distribuye no es parte de la transformación previa del bien.
- **Servicios.**- Para este modelo de negocio se tiende a invertir grandes cantidades de dinero en grandes activos y para generar ingresos se suele prestar servicios en las instalaciones diseñadas con una gran participación activa de recurso humano.

Independientemente del tipo de negocio a elegir, todas las compañías en la práctica necesitan de un sistema que asegure el registro de las operaciones para su posterior representación en forma coherente de manera que se consideren como insumos fundamentales de información al momento de tomar decisiones.

Los estados financieros tradicionales en los sistemas contables son:

- **Balance General.**- Presenta información histórica breve del negocio donde se relaciona la propiedad del negocio (activos) versus las fuentes propias (patrimonio) y ajenas (pasivos) tomadas para la financiación de dichos activos. Lógicamente el centro de atención en estos estados es la inversión (activos) y la forma como se financió (pasivos y patrimonio).
- **Estado de Resultados.**- Muestra información actual relativa a los ingresos que generó el negocio durante cierto período de explotación y los costos y gastos que fueron necesarios para su obtención. Para el análisis de este estado se suele analizar los ingresos de venta con los costos, diferenciando los componentes fijos de los variables.
- **Flujo de Caja.**- Es un resumen de los movimientos del efectivo en el negocio mostrando su procedencia y como se encuentran aplicados en las principales actividades conocidas del negocio, a saber: Operación, Inversión y Financiamiento.

Estos estados financieros suelen tomar ciertas particularidades en sus cuentas contables dependiendo del tipo de negocio donde se presenten, así:

- En una empresa industrial se apreciará una mayor concentración de valores en los inventarios de materia prima y productos en proceso así como una acumulación importante a nivel de Proveedores.
- En los negocios de tipo comercial la concentración ocurre en los inventarios de producto terminado, cartera y proveedores. En el sector comercial se suelen encontrar condiciones de pago bastante relajadas.
- En servicios los principales rubros vienen dado en inventario de suministros, tecnología y recursos humanos, además de fuertes sumas de inversión en infraestructura. Este giro de negocio generalmente no trabaja con condiciones de crédito muy holgadas

Tema 3. Análisis financiero en la práctica

Para tomar decisiones racionales que concuerden con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe tener ciertas **herramientas de análisis**. La empresa en sí y los proveedores de capital externos acreedores e inversionistas llevan a cabo el análisis de los estados financieros. El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de cada parte involucrada. Por ejemplo:

- Los acreedores comerciales (proveedores a quienes se les debe dinero por bienes y servicios) están interesados en primer lugar en la liquidez de la empresa que ésta siendo analizada. Sus derechos son a corto plazo y la capacidad de la empresa para pagar estos derechos se puede juzgar mejor mediante el análisis de su liquidez.
- Por otra parte, los derechos de los tenedores de bonos son a largo plazo y, por consiguiente, están interesados en la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cumplir con la deuda a través de un largo periodo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad mediante el:
 - Análisis de la estructura de capital de la empresa
 - Las principales fuentes y usos de los fondos
 - Los réditos de la empresa a lo largo del tiempo, y
 - Las proyecciones de la futura rentabilidad
- El inversionista en acciones comunes de la empresa está interesado principalmente en las utilidades actuales **y las que se esperan en el futuro**, así como en la estabilidad de estas utilidades en función de una tendencia. Como resultado de ello, por lo general, el inversionista se concentra en el **análisis de la rentabilidad de la empresa**. Así mismo, le interesa la condición financiera de la empresa en cuanto que afecta la habilidad de ésta para pagar dividendos y evitar la bancarrota

Si la administración ha de maximizar el valor de una empresa, debe tomar ventaja de los puntos fuertes de la empresa y corregir sus puntos débiles. El análisis de estados financieros incluye una comparación del desempeño de la empresa frente al de otras empresas dentro de la misma industria. Esto ayuda a la administración a identificar deficiencias y posteriormente a tomar acciones para mejorar el desempeño. El análisis financiero es un proceso que consta de los siguientes pasos:

- *Seleccionar*, del total de la información disponible respecto a un negocio, la más relevante.
- *Relacionar* esa información de tal manera que sea más significativa.
- *Evaluar* las relaciones e *interpretar* los resultados.

Este proceso se aplica en dos horizontes intertemporales: Corto y Largo Plazo, en las siguientes unidades desarrollaremos esos ámbitos de análisis.

Tema 4. Análisis integral de estados financieros

Para tomar decisiones racionales que concuerden con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe tener ciertas **herramientas de análisis**. La empresa en sí y los proveedores de capital externos acreedores e inversionistas llevan a cabo el análisis de los estados financieros. El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses que lo motiven.

Con el objetivo de simplificar “el exceso de información” de los estados financieros se utilizan técnicas las cuales permiten focalizar la atención en las cuentas más importantes de cada reporte. Algunas de las herramientas usadas son:

- Análisis horizontal, consiste en monitorear el comportamiento de una misma cuenta contable durante dos períodos de tiempo distintos. Se utiliza la siguiente expresión para su cálculo:

$$\text{Variación en Cuenta} = (\text{Valor Actual} - \text{Valor Anterior}) / \text{Valor Anterior}$$

- Análisis Vertical, permite establecer el peso de un rubro dentro del total al que pertenece. Se mide de la siguiente forma:

$$\text{Peso de Cuenta} = \text{Cuenta Individual} / \text{Total de Cuentas}$$

Así por ejemplo, si queremos analizar la incidencia de las cuentas por cobrar, usamos la siguiente expresión:

$$\text{Peso de Cuentas por Cobrar} = \text{Cuentas por Cobrar} / \text{Total Activos}$$

Si quisiéramos hacer lo mismo con los proveedores, sería:

$$\text{Peso de Cuentas por Pagar} = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Total de Pasivos}$$

- Análisis por ratios, un ratio mide las relaciones entre las variables de la cuenta de resultado y del balance proporcionando información sobre la gestión contable del negocio. Los ratios se clasifican en cuatro grandes grupos como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3 Ratios más comunes

TIPO DE RATIO	RATIO	NOMBRE	FÓRMULA	¿Qué indica?
Rentabilidad	ROS	Margen sobre ventas	Utilidad Bruta / Ventas	Rendimiento con relación a las ventas
	ROA	Rendimiento sobre Activos	UAII / Activo Total	Rendimiento con relación a la inversión
	ROE	Rendimiento sobre Patrimonio	UAI / Patrimonio	Rendimiento con relación a la inversión de accionistas
Eficiencia Operativa	DC	Días de Cartera	Cuentas por Cobrar / VMD	Plazo promedio al que están pagando los clientes
	VMD	Venta media diaria	Ventas / 365	Promedio de venta diaria
	DI	Días de inventario	Inventario / CVMD	Días en los que se agota el stock de productos
	CVMD	Costo de Ventas medio diario	Costo de Ventas / 365	Promedio de costo de venta diario
	RI	Rotación de Inventario	Costo de Ventas / Inventario	Veces que rotan los inventarios en función del coste de ventas
	DP	Días de Proveedores	Cuentas por Pagar / CMD	Plazo promedio de pago a proveedores
	CMD	Compra media diaria	Compras / 365	Promedio de compra diaria
Posición Financiera	END	Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	Porción de recursos aportados por acreedores
	APL	Apalancamiento	Pasivo Total / Capital Contable	Porción entre recursos propios y deuda para financiar los activos
	COB	Cobertura	UAII / Gastos Financieros	Capacidad para hacer frente a los gastos financieros
Liquidez	PC	Prueba Circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Solvencia a corto plazo

	PA	Prueba Ácida	(Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante	Solvencia a corto plazo exceptuando el volumen de existencias. Aplica en empresas con altos niveles de stock
--	----	--------------	---	--

- Análisis dupont, es un modelo que indica que el ROE de un negocio está afectado por tres factores: Margen neto sobre ventas, Rotación del Activo Total y Apalancamiento de manera que si alguno de ello no se encuentra controlado o dentro de los niveles tradicionales del mercado debe de analizarse los efectos que está teniendo sobre la creación de margen. Bajo esta metodología de plantea que:

$$\text{ROE} = (\text{UN} / \text{VTAS}) * (\text{VTAS} / \text{AT}) * (\text{AT} / \text{CC})$$

Donde:

UN = Utilidad neta

VTAS = Ventas

AT = Activo Total

CC = Capital contable

Se puede apreciar que si se simplifica el denominador del primer término con el numerador del segundo término y el denominador del segundo término con el numerador del tercero se llega a la misma expresión tradicional, lo novedoso de utilizar esta expresión es que permite identificar puntos sensibles en la empresa para la gestión de rendimiento para los inversionistas.

La clave para el entendimiento del funcionamiento del Balance General como estado financiero está en profundizar la mirada contable del mismo. Mientras la visión contable nos muestra al balance tal como se ha representado en el ejemplo anterior, es muy útil recordar la figura del “balance resumido” que se presenta de la siguiente forma:

ACTIVOS	PASIVO + PATRIMONIO
USO DE RECURSOS	FUENTE DE RECURSOS

La dinámica de interacción entre estos dos grandes bloques es como muestra el “esquema de Rossell¹, representado en la ilustración 5.

¹ Se llama en honor al profesor Carlos Rossell Álvarez del IPADE, esta representación se encuentra disponible en el libro “Finanzas Operativas: Un coloquio” de Javier Duarte Schlageter & Lorenzo Fernández Alonso.

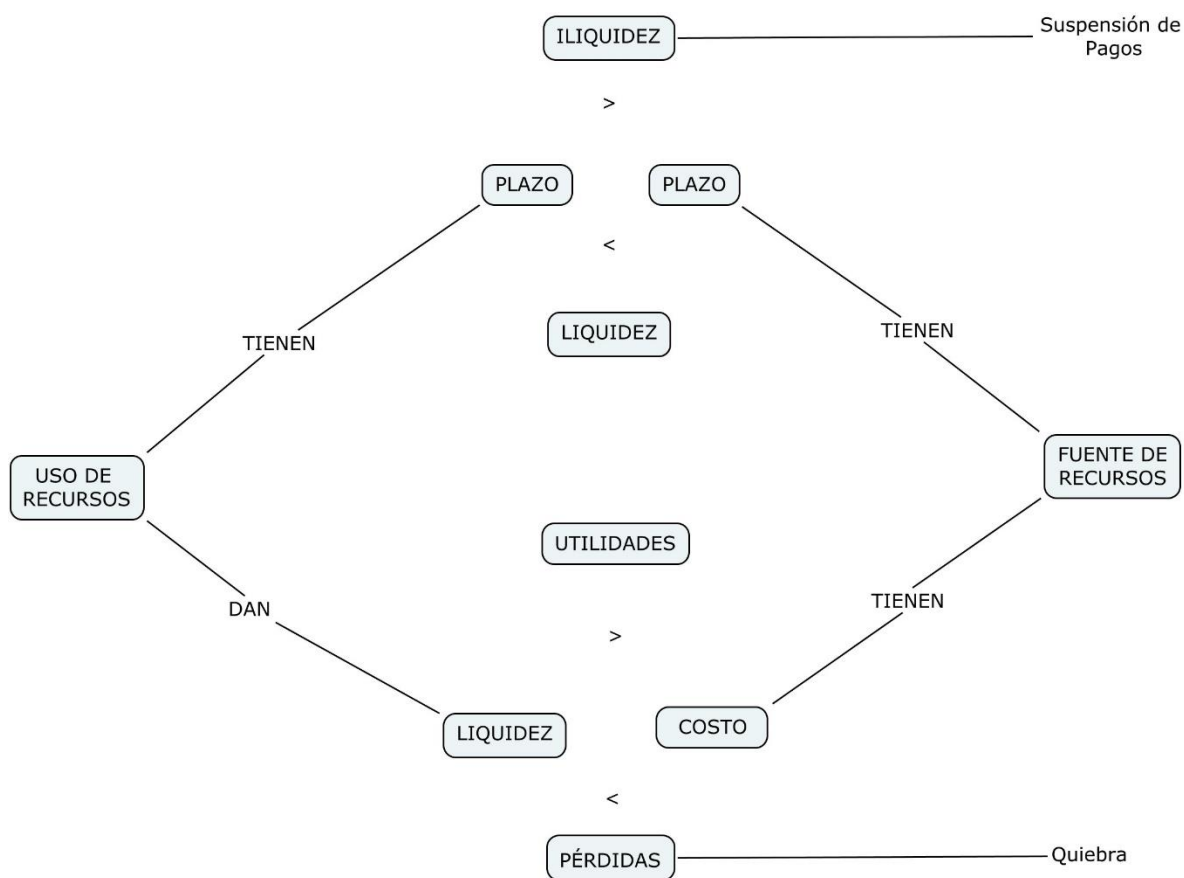


Ilustración 5 Esquema Rossell

A la derecha del gráfico vemos los usos de recursos representado en los activos. Las partidas ahí encontradas como mencionamos anteriormente representan una inversión pues sirven para generar ganancias a los negocios. Así, invertimos en Inventarios, Crédito a clientes, Caja chica, Compra de maquinarias, vehículos, etc.

A la izquierda vemos las fuentes de recursos representados en nuestro balance por pasivos y patrimonios. Las cuentas que ahí encontramos nos sirven como alternativas ideales (no óptimas) para financiar nuestra operación debido al buen uso que tenemos que hacer de nuestro dinero. Así nos financian: Proveedores que nos venden a crédito, Préstamos bancarios a corto y largo plazo, Emisión de Acciones, Aumento del capital de los accionistas, etc.

A continuación se presenta un ejercicio integro de aplicación de los conceptos anteriores. Suponga los estados financieros de la Compañía ABX, usted como analista financiero deberá de efectuar un análisis completo de las cifras de este negocio.

COMPAÑÍA ABX
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO (2010 - 2013) -en miles de dólares-

	2010	2011	2012	2013
Ventas	2,412.00	3,500.00	5,406.00	7,197.00
Costos Variables	-964.80	-1,400.00	-2,162.40	-2,878.80
Utilidad Grossa	1,447.20	2,100.00	3,243.60	4,318.20
Costos Fijos	-1,331.20	-2,026.20	-3,105.60	-4,153.20
Utilidad Operacional	116.00	73.80	138.00	165.00
(Gastos por Intereses)	-2.00	-3.00	-3.00	-3.00
Utilidad antes de impuestos	114.00	70.80	135.00	162.00
Impuestos a la Renta	-28.50	-17.70	-33.75	-40.50
Utilidad Neta	85.50	53.10	101.25	121.50

COMPAÑÍA ABX
BALANCE GENERAL PROYECTADO (2010 - 2013) -en miles de dólares-

	2010	2011	2012	2013
<u>Activos</u>				
Efectivo	36.00	33.00	25.00	15.00
Cuentas por Cobrar	402.00	624.00	898.00	1,196.00
Inventario	198.00	306.00	448.00	594.00
Total de Activos Corrientes	636.00	963.00	1,371.00	1,805.00
Propiedades, Planta y Equipos, neto	57.00	63.00	66.00	75.00
Otros Activos	45.00	52.00	73.00	90.00
Total Activos	738.00	1,078.00	1,510.00	1,970.00
<u>Pasivos y Patrimonio</u>				
Cuentas por Pagar	246.00	505.00	872.00	1,190.30
Otros pasivos de corto plazo	31.50	59.40	23.15	43.35
Total de Pasivos a corto plazo	277.50	564.40	895.15	1,233.65
Deudas de largo plazo				
Total de Pasivos a largo plazo	-			
Utilidades retenidas	85.50	138.60	239.85	361.35
Capital pagado	375.00	375.00	375.00	375.00
Total Pasivos y Patrimonio	738.00	1,078.00	1,510.00	1,970.00

Realizar un análisis sobre el comportamiento financiero de una empresa sirve para mostrar como la situación financiera va cambiando con el pasar de los años y ver si las proyecciones estimadas al comienzo del ciclo contable se cumplieron durante el ejercicio. Para el estudio se

utiliza Análisis Horizontal y de Ratios en términos de Rentabilidad, Eficiencia Operativa, Posición Financiera y Liquidez obteniendo como resultado las fallas que hubo y buscar la solución de cómo mejorarlas para que no ocurran en el siguiente año. A continuación se le dará una breve explicación de un análisis financiero.

Análisis horizontal

PARTIDAS	2011 - 2010	2012 – 2011	2013 - 2012
Ventas	45%	54%	33%
Utilidad Neta	-38%	91%	20%
Activo Corriente	51%	42%	32%
Activo Fijo	11%	5%	14%
Activo Total	46%	40%	30%
Pasivo Corriente	103%	59%	38%
Utilidades Retenidas	62%	73%	51%

Las ventas comportarían un crecimiento sostenido entre el período 2010 y 2012, de ahí hay una considerable reducción, muy probablemente como consecuencia de la aparición de competidores fuertes que limiten la capacidad de maniobra de la empresa. A nivel de utilidad se estima una fuerte reducción entre los períodos 2010 y 2011 como resultado del inicio de actividades y la posibilidad de no conseguir condiciones favorables de capital de trabajo que afecten a la gestión de liquidez y rentabilidad para los accionistas. Luego hay una gran recuperación hasta mantener niveles positivos de crecimiento esperado de utilidad neta.

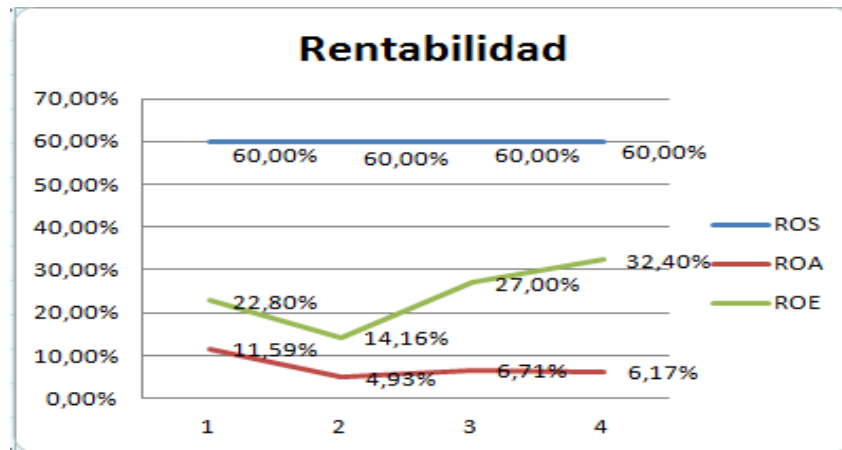
Se prevé una reducción en el crecimiento del activo, motivado por una menor variación en los activos circulantes al gestionarse de mejor forma la liquidez de corto plazo, una aportación especial la hace los activos fijos los cuales se comenzarían a reponer con mayor intensidad para el período 2012 – 2013. Con respecto al Pasivo Corriente se plantea una reducción en el crecimiento del mismo, esto se logra con la mejor gestión del activo corriente pues estamos hablando de identidades de corto plazo donde se busca reducir el peso del financiamiento coyuntural que suele ser más caro.

Con respecto a las utilidades retenidas se aprecia que entre el período 2010 – 2012 se plantea no distribuir fondos para de esa forma lograr recursos de liquidez propios que puedan ser

utilizados en el financiamiento de la empresa, recuperando de esa forma una mayor propiedad de las fuentes de financiamiento del negocio.

Rentabilidad

Mediante la rentabilidad nos permite medir la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades en función de la inversión realizada, además, del desempeño en el cumplimiento de metas para lograr el objetivo deseado. Veamos el siguiente gráfico



El Margen de Ventas (ROS) nos indica sobre la utilidad o pérdida que tiene la empresa por cada dólar invertido, en nuestro ejemplo vemos que la compañía ABX tiene un ligero aumento aproximadamente del 10% en sus ventas, sin embargo, se mantiene en un 60% su margen de ventas en los cuatro años proyectados, esto se debe a que los costos y gastos también aumentaron, lo cual no ha afectó su rendimiento en su utilidad manteniendo una estabilidad en el mercado cubriendo su demanda sin complicaciones.

El Rendimiento de los Activos (ROA) nos muestra la utilidad o pérdida que tiene la empresa en función de sus activos, es decir, de los activos que tiene la empresa y que son utilizados para el beneficio propio de la compañía, lo cual vemos que tiene una disminución y esto se debió a que no se utilizaron al 100% sus activos, obteniendo que su margen de venta sea alto.

El Rendimiento del Patrimonio (ROE) mide la relación de la inversión de los accionistas luego del pago respectivo de los intereses e impuestos, quedando al final la utilidad o pérdida en el año transcurrido, en la gráfica vemos que aunque hubo una disminución de inversión

por parte de los accionistas dando como ejemplo un aumento de precios de la materia prima y se redujo la producción.

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa nos muestra los movimientos que realiza la compañía de manera diaria, semanal, mensual, trimestral o semestral dependiendo como cada empresa emplee poco a poco su política, sus días de rotación del mismo tanto en la compra, venta, inventario y el tiempo de pago de nuestros clientes y proveedores.

		2010	20,11	20,12	20,13	
Eficiencia Operativa	DC	61	65	61	61	Días de Cartera
	VMD	6,61	9,59	14,81	19,72	Venta media diaria
	DI	75	80	76	75	Días de inventario
	CVMD	2,6	3,8	5,9	7,9	Costo de Ventas medio diario
	RI	5	5	5	5	Rotación de Inventario
	DP		122	138	144	Días de Proveedores

Como podemos observar sus días de cartera se refiere al tiempo que se le da a los proveedores para que cancelen a la empresa por la compra del producto, en este caso el periodo es de 60 días aproximadamente es decir dos meses, viendo que la compañía ABX trabaja con sus proveedores de manera bimensual. Sin embargo, sus ventas medias diarias aumentan proporcionalmente a las veces que rota su inventario, mientras más movimiento (rotación) en su inventario se dé su venta media diaria aumentará obteniendo también un aumento en sus costos de ventas debido a que sus costos de producción también aumentan para poder cubrir la demanda y las necesidades de los clientes.

La rotación de inventarios que realiza esta compañía realiza es 5 veces al año, lo cual indica que a pesar de su aumento en su producción y ventas, la compañía no se sale del margen de rotación de su inventario, el cual realiza planificaciones previa en el pedido de su materia prima. El plazo de pago que tiene la empresa de sus cuentas por pagar a sus proveedores es aproximadamente 3 meses, lo cual le da el beneficio al inversionista para organizarse en los pagos, tomando en cuenta que este periodo de tiempo trimestral se da en el año.

Posición Financiera

En la posición financiera podemos calcular como está la compañía a nivel de endeudamientos, cobertura y apalancamiento, ya que no se debe descuidar estos elementos esenciales para la compañía porque es la carta de presentación de sus finanzas en el momento que se desea solicitar un préstamo a terceros.

		2010	20,11	20,12	20,13	
Posición Financiera	END	0,38	0,52	0,59	0,63	Endeudamiento
	APL	0,74	1,51	2,39	3,29	Apalancamiento
	COB	58	25	46	55	Cobertura

La Razón de Endeudamiento muestra la proporción que la empresa ha utilizado sus activos para poder financiar sus préstamos como forma de garantía a sus prestamistas, no obstante, la empresa ABX distribuye su endeudamiento de manera uniforme de tal manera que la deuda no afecte demasiado en sus activos propios o ajenos de la empresa, en el caso que no pueda cumplir con el pago de las mismas.

El Apalancamiento Financiero muestra la proporción de los activos de los acreedores en forma de patrimonio, es decir, el aporte que realizó cada accionista al inicio del negocio, utilizándolo como garantía si en algún momento no se pueda cubrir su deuda adquirida.

La Cobertura nos permite conocer cuántas veces la empresa puede cubrir los gastos financieros, es decir, por cada x unidad monetaria que la empresa gaste, deberá recuperar la x unidad monetaria.

Liquidez

Mediante el índice de liquidez le permitirá analizar a la empresa su poder adquisitivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, es decir, mientras más altos sea este índice mayor solvencia tendrá la compañía en el pago de sus haberes, ya que es un buen indicativo para los bancos en el caso de pequeños préstamos en el corto plazo.



La Prueba Circulante mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas, si la prueba es mayor a 1.5 quiere decir que sus recursos no están siendo utilizados correctamente (forma de ocio), pero si está entre 1.0 a 1.5 significa que la empresa toma riesgo en su inversión para producir más y así cubre sus deudas adquiridas en el corto plazo.

La Prueba Ácida es uno de las pruebas más eficientes de cumplir las obligaciones adquiridas en el corto plazo, debido a su diferencia con la prueba circulante es que la prueba ácida elimina menos líquidas, es decir, que se elimina más rápidamente las existencias y a buen precio que benefician a la empresa. Lo ideal sería que su fluctuación se de entre 0.5 a 1.0

Hasta aquí hemos presentado algunas herramientas que son utilizadas por el Administrador Financiero para efectuar sus estudios sobre la “salud” de la unidad de negocio, sin embargo, muchos de los “sucesos imprevistos” en una organización son generados por actividades recurrentes (corto plazo) que con algo de planificación pueden ser anticipadas y resueltas. Uno de los dolores de cabeza de los Financieros es la forma como conseguir recursos para sostener la operación diaria y que estos a su vez sean conseguidos a “costes razonables”, en las siguientes unidades centraremos nuestra atención en ese dilema.

UNIDAD 4 EL CORTO PLAZO: GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Tema 1. Introducción

Como se pudo notar en la unidad anterior, el Balance General proporciona información sobre la estructura de las inversiones de la empresa y la forma como se financian dichas inversiones. La forma como se mezcla deuda e inversión debe tener el fin único de maximizar el valor de las posesiones de los accionistas. En la ilustración 6 se explica la conformación del capital constituido de un negocio:

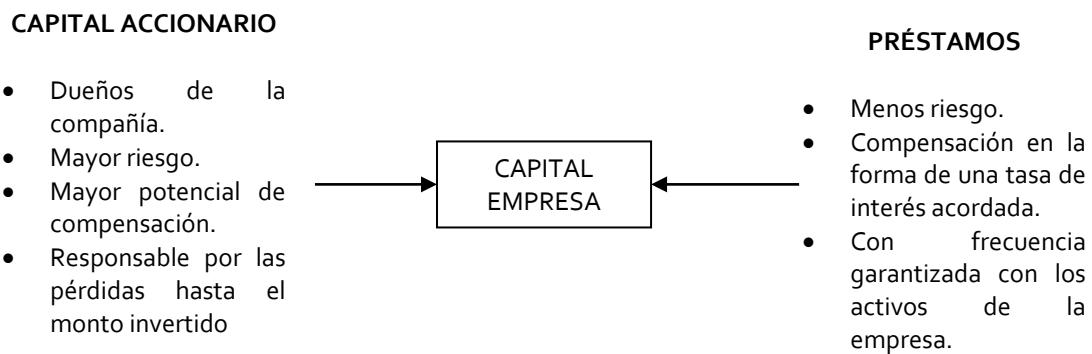


Ilustración 6 Integración del capital empresarial

La combinación de deuda va a depender tanto de los costos financieros como los de oportunidad que representan en su contratación. Esta combinatoria no tiene un valor definido en la actualidad y se construye mediante “ensayo y error” hasta lograr el óptimo esperado. La meta de la administración financiera de corto plazo es lograr un sano equilibrio de rentabilidad y riesgo entre las fuentes y usos de fondos operativos del negocio.

Tema 2. Capital de Trabajo y Capital de Trabajo Neto

El **Capital de Trabajo** se refiere a la parte de la inversión que es utilizada en el manejo diario del negocio. Se encuentra compuesto por las partidas identificadas en el balance como activo circulante (usos de fondos) y pasivo circulante (fuente de fondos). Los activos corrientes o circulantes están compuestos por todos aquellos valores que consideramos negociables por su facilidad de convertirse en líquidos por ejemplo: Dinero y especies monetarias, Saldos en Bancos, Cartera de Clientes, Existencias, Inversiones Temporales, etc. Los pasivos corrientes o circulantes se componen por obligaciones (por financiamiento) de la

empresa a un plazo menor o igual a un año, algunas partidas representativas de esta línea son: Proveedores (cuentas por pagar), Préstamos Bancarios, Valores por pagar a empleados o al estado (impuestos).

La dinámica que debe seguir el ciclo de capital de trabajo es la siguiente



Ilustración 7 Ciclo de capital de trabajo

La gráfica nos indica que el ciclo inicia con la negociación con el proveedor para que nos entreguen mercadería a crédito la que cuando es recibida pasa a formar parte del inventario, luego esta se procesa o se comercializa al cliente final a quien se le suele conceder un plazo de crédito para pagar. Con la recuperación de cartera, se tiene el efectivo necesario para cancelar al proveedor y el proceso se repite.

Veamos un ejemplo, supongamos que la empresa ABC especializada en el embasamiento y distribución de derivados lácteos para consumo de hogares quiere determinar el ciclo de su CT. Luego obtener los ratios respectivos presenta la siguiente información: DI = 109, DC = 77 y DP 60. Si usted plantea la expresión del Ciclo de $CT = 109 + 77 - 60 = 126$, lo cual quiere decir que la empresa se toma 126 para recuperar la inversión efectuada el día de hoy.

Si analizamos detenidamente los días de crédito que estamos otorgando (77) se dará cuenta que son mayores a lo que nos dan nuestros proveedores (60). En principio, el plazo que demos a nuestros clientes debe de ser igual o menor a lo que los proveedores dan asumiendo que estamos comprando lo necesario para la venta diaria. Sin embargo, la empresa actualmente tiene stock para 109 días, ¿considera usted justo ese nivel de acumulación de stock?, mientras piensa en la respuesta pasemos a analizar técnicas aplicadas en la gestión de los tres elementos del Ciclo de CT.

El **Capital de Trabajo Neto** es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, este saldo puede ser positivo (si el activo circulante es mayor que el pasivo circulante, y por

tanto tendremos liquidez) o puede ser negativo (si el activo circulante es menor que el pasivo circulante, y en cuyo caso tendremos falta de fondos).

El principal dilema de las organizaciones es lograr asegurar la liquidez necesaria para poder cubrir con sus obligaciones de corto plazo. Para poder garantizar esas existencias monetarias, las empresas deben de ser capaces de convertir sus inventarios en cartera y a su vez en efectivo en el menor plazo de tiempo posible. De esa forma se garantiza que los montos previsibles de deuda de corto plazo puedan ser cubiertos. Generalmente la cantidad de dinero que debe de recuperarse para asegurarse dicha cobertura es la emisión total de pasivos corrientes, cualquier excedente se podrá aplicar en otras necesidades de inversión de la empresa. Este proceso que hemos descrito se conoce como Ciclo de Efectivo, el mismo que pasaremos a definir a continuación.

Tema 3. Ciclo de Efectivo y Rotación de Efectivo

El Ciclo de efectivo es una herramienta usada para controlar las existencias monetarias ya que establece una vinculación entre los pagos y cobros expresados en términos de tiempo. Se controlan tres variables fundamentales que son: Cobranza, Gestión de Inventarios y Pagos a Proveedores, así:

$$\text{Ciclo de Efectivo (en días)} = \text{Días de Cobro} + \text{Días de Inventario} - \text{Días de Pago}$$

El ciclo de caja eficiente de la empresa se logra cuando el resultado de la expresión anterior es igual a cero (lo cual significa que las entradas de dinero ocurren exactamente cuándo hay que pagar) o menor a cero (que significa que las entradas de dinero se obtienen antes de que haya que pagar a los proveedores, de esta manera estamos financiando nuestra operación con dinero de otros).

Por otro lado, la rotación de efectivo mide el número de veces que la empresa se abastece de efectivo, es decir, el número de veces que se repone las existencias en caja. Las existencias de efectivo en una organización son importantes, según John Maynard Keynes, existen tres motivos para tener caja:

- Transacciones: Hacer frente a pagos que aparecen en el curso normal del negocio como compras, sueldos, impuestos, etc.
- Especulativo: Tomar ventaja ante oportunidades temporales como precios especiales de materia prima o tecnología, etc.
- Precaución: Mantener un “colchón” de seguridad ante necesidades de efectivo no planeadas o de emergencia. Este motivo es de menor impacto en tanto y cuanto las entradas futuras de dinero sean predecibles y estables.

La forma de calcular la rotación de efectivo es como se muestra a continuación:

$$\text{Rotación de Efectivo} = \frac{360}{\text{Ciclo de Efectivo}}$$

Este indicador nos va a mostrar ese número de veces que la empresa debe reponer su efectivo. Sin embargo, ¿cuánto es el tamaño óptimo que debe tener esa reposición para no quedarse en iliquidez para el día a día?. La literatura financiera no aporta todavía algún método que con exactitud aporte ese tamaño, no obstante, puede tener en cuenta las siguientes consideraciones al momento de su elección:

- Costos de oportunidad relacionados al tener el efectivo “en el bolsillo” o mantenerlo en el banco u otra inversión de corto plazo que pague cierto rendimiento.
- Facilidad de recuperar los valores consignados en crédito y en inventarios.
- Naturaleza del proceso de producción y política de pagos de la empresa.
- Estimación de pagos en función de la estacionalidad del negocio. Aquí se mide dicha estacionalidad en términos de tiempo.
- Determinación de necesidades diarias tomando en cuenta políticas de cobros y pagos.

Una manera de calcular el monto se resume en el siguiente formulismo:

$$\text{Saldo Mínimo de Caja} = \frac{\text{Desembolsos Totales Anuales}}{\text{Rotación de Efectivo}}$$

La relación entre el ciclo y la rotación de efectivo es inversa dado que un ciclo más corto significa una mayor rotación y viceversa, esto ocurre porque el mayor dinamismo supone un

agotamiento más pronto de las existencias monetarias pero este agotamiento es de recursos propios evitando de esta manera la dependencia en financiamiento costoso. En la ilustración 8 se muestra el comportamiento del ciclo de efectivo en una empresa industrial.

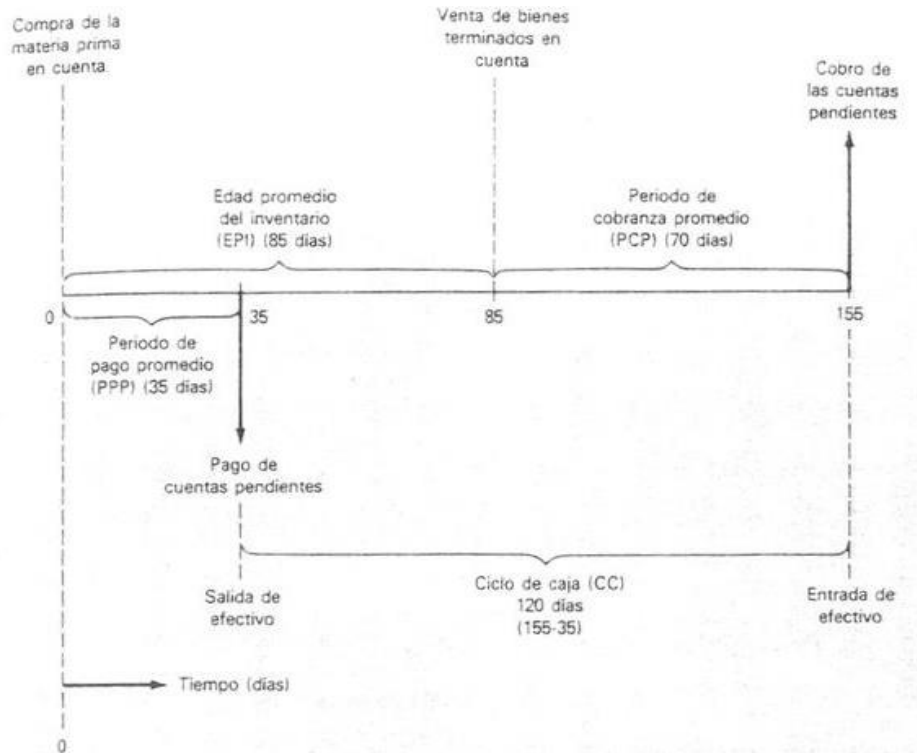


Ilustración 8 Ciclo de efectivo operacional

Ejemplo.

Suponga que a compañía ABC compra normalmente toda su materia prima sobre la base de crédito y vende toda su mercancía a crédito. Entre las condiciones de crédito establecidas, se encuentra la de que la empresa debe efectuar el pago después de 30 días de realizada la compra, a sus clientes pide que depositen después dentro de los 45 días de la compra. Los cálculos de la empresa acerca del periodo medio de pago y el periodo medio de cobranza indican que se necesitan 35 días para pagar las cuentas pendientes y 60 días para cobrar a sus clientes. Cálculos posteriores revelan que transcurren un promedio de 65 días entre el momento en el que se compra materia prima y en el que se vende producto terminado. Determinar el ciclo de caja y la rotación de efectivo de la empresa.

$$CC = 60 + 65 - 35$$

$$CC = 90$$

$$RE = 360 / 90 = 4$$

Los resultados nos indican que la empresa debe tener una cantidad de efectivo similar a 90 días, es decir hacer 4 reposiciones en el año para mantener su operatividad.

Tema 4. Estrategias para la gestión del efectivo

Algunas recomendaciones que pueden aplicarse para tener una recuperación de efectivo más dinámica son las siguientes:

- Gestionar eficientemente los inventarios, generalmente estos suponen un costo excesivamente alto cuando no rotan en una velocidad adecuada.
- Si el negocio tiene un proceso demasiado complejo de facturación debe simplificarse el mismo sin que ello signifique la pérdida de control interno en las fases que requieran alguna atención especial.
- Reducir la flotación de los cheques y de los pagos de los clientes. En el caso de clientes con historial de atraso frecuente en pagos se le puede cobrar un costo financiero similar al de la deuda de corto que sea más oneroso. Dado que esto significaría un incremento de precios, debe de evaluarse la viabilidad financiera y comercial de hacerlo.
- Aprovechar al máximo el plazo de pago que conceden los proveedores, evitando hacer cancelaciones anticipadas si es que estas no suponen un descuento sustancial.
- Demorar pagos que supongan un coste 0% de financiamiento, aprovechando trabajar con este dinero en momento de que la liquidez escasee en el negocio.

Todas estas estrategias no son discriminantes de manera que puede combinarlas con el objeto de maximizar su liquidez, debe tener en cuenta que en su aplicación se está “jugando” con dinero de terceros. Antes de involucrar a terceros comience saneando sus propias finanzas.

UNIDAD 5

GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: INVENTARIOS

Tema 1. Los inventarios, ¿se rompen o se rotan?

Se considera como inventario a la cantidad de unidades físicas que maneja la bodega de una empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades expresadas por los clientes. Dependiendo del tipo de negocio en el que se desenvuelve una empresa, los niveles de inventario suelen representar una fuerte suma de dinero aplicada, generalmente en las empresas de servicio no existe un monto de inventario especificado pues su actividad se basa en la negociación de intangibles.

Dentro de una empresa clásica se identifica a tres áreas responsables de la correcta gestión del inventario. La Dirección de Operaciones influye con sus decisiones en el consumo de las existencias pues es quien lidera el proceso de producción y debe de diseñar los mecanismos más optimizadores en términos de costo. Por otro lado la Dirección de Cadena de Suministro es quien se encarga de analizar el comportamiento del stock, clasificarlos por criterios y analizar los niveles de inventario necesarios para el correcto funcionamiento operacional. Finalmente la Dirección Comercial debe de intervenir sobre las existencias de producto terminado pues sobre ellas realiza sus pronósticos de venta.

Al momento de hacer gestión y control sobre los inventarios debe de considerarse las características que puede tener la demanda de mercado del producto, la misma que puede adoptar los siguientes comportamientos:

- **Continua o Discreta**, La unidad de medida de la demanda puede variar según el entorno y la presentación del artículo concreto.
- **Probabilística o Determinística**, Hay casos en que la demanda futura se supone perfectamente conocida; otras veces se supone que los valores de la demanda son aleatorios.
- **Dependiente o Independiente**, La demanda de componentes dependerá de la demanda de productos finales, mientras que la de estos últimos se considerará independiente.

- **Homogénea o Heterogénea**, La demanda es homogénea si su valor es constante en el tiempo.
- **Diferida o perdida**, Si no se satisface la demanda (ruptura de stocks), a veces será posible diferir la entrega

Clasificación de los inventarios

Existen dos criterios tradicionalmente utilizados, sin embargo, no son mutuamente excluyentes sino complementarios y son:

- **Según el valor**.- Bajo este enfoque se busca identificar cuál es el grupo de productos mínimos vitales para el negocio los cuales no pueden faltar y aún representando en volumen el 20% del stock total, su costo es el 80% del total de existencia. La clasificación implica una sectorización del inventario de tipo ABC, donde:
 - A = Artículos de valor unitario elevado.
 - B = Artículo de valor unitario medio.
 - C = Artículo de débil valor unitario.

Una vez hecha la ordenación, se tiene que aquellos artículos con categoría A, se convierten en el principal objetivo de control. A medida que se llega a la categoría C, este control tiende a disminuir.

- **Según personificación contable**.- Se utiliza nombre de cuenta definidos en el plan de cuentas, asignando los siguientes nombres:
 - **Materias primas**, son todos aquellos bienes necesarios para la producción de la empresa y que no han entrado al proceso de producción. Este rubro se incrementa con las compras y baja a medida que se consumen los materiales.

El objetivo de control aquí es tener el menor nivel de existencias posibles que posibiliten una mayor rentabilidad del activo, sin embargo, debe de analizarse correctamente la decisión de tener un inventario reducido pues este pudiese

afectar a la producción y por consiguiente a la venta, el cálculo deberá de efectuarse en función del consumo, las estacionalidades y niveles de seguridad de existencia.

- **Producto en proceso**, abarca aquellos materiales que se encuentran aún fabricándose y que no están terminados pero ya han consumido elementos del costo tales como la mano de obra, tiempo de máquina, etc.

Los factores que determinan el volumen de este tipo de existencia son: 1) La duración del proceso, 2) El grado de integración entre las fases productivas de la empresa, 3) Volumen de producción previsto por ventas y 4) Las características de comportamiento del costo de alguno de los elementos del costo que hacen preferible tener en marcha la producción de esos bienes.

- **Producto terminado**, son las existencias de productos disponibles para la venta final y van modificando su volumen en función de la realización de la venta.

Los factores que determinan el volumen de este tipo de inventario son: 1) Disponibilidad de materias primas, 2) Tamaño de lotes de producción y 3) Planificación de la Dirección Comercial con respecto a lo que se desea adquirir.

Niveles característicos del stock

Expresadas las existencias en términos de volumen, se identifican dos niveles de medición obligatoria para el control:

Nivel de seguridad.- Es la cantidad de materiales y producto necesaria para hacer frente a imprevistos que pueden llegar a entorpecer el real funcionamiento de un negocio.

Nivel de reaprovisionamiento.- Es el volumen de materiales y productos que deben de existir físicamente en nuestra bodega al momento de hacer la colocación del pedido, generalmente se debe de considerar en este indicador el nivel de seguridad más plazos adicionales que toma la gestión administrativa del pedido. Para estimar este nivel debe de

considerarse que el stock no debe de ser nulo y no exceder el nivel necesario y suficiente, adicionalmente debe de considerar las siguientes variables:

- *Tiempo de seguridad*, es decir, los días que toma consumir el nivel de seguridad.
- *Plazo de suministros*, correspondiente al tiempo que transcurre desde que se formula un pedido hasta que se hace la recepción del mismo.
- *Período de aprovisionamiento*, que es el intervalo de tiempo que separa las fechas de formulación de los pedidos de compra.
- *Stock existente*.
- *Consumo medio diario*, el cual permite estimar los requerimientos mínimos para operar en el día a día de la empresa.

En la ilustración 9 se propone la gestión de inventarios debe de darse como se muestra a continuación:

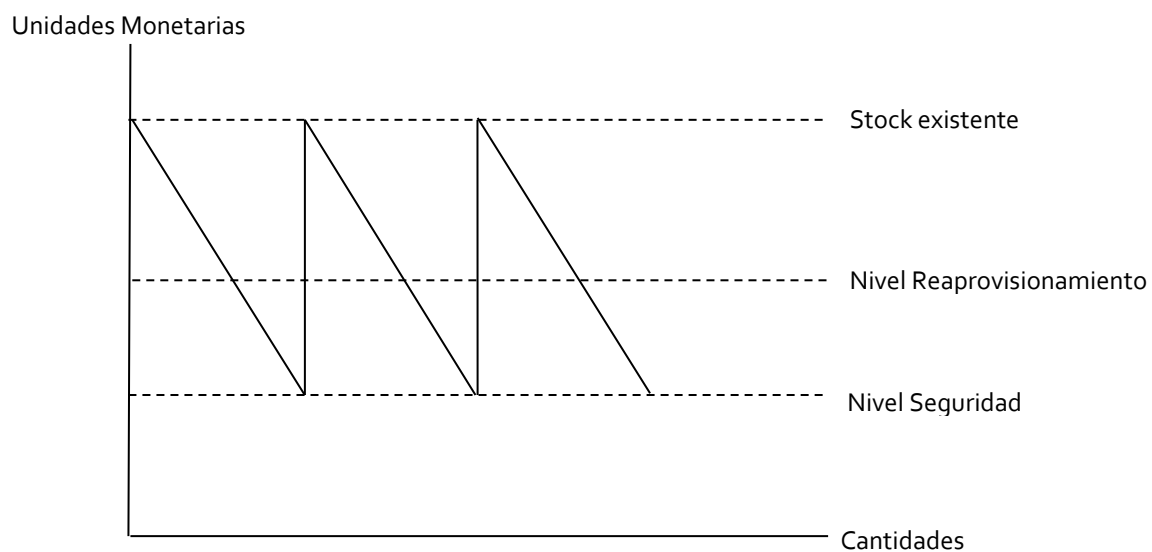


Ilustración 9 Política de Gestión de Inventarios

Como se puede verificar, la empresa debe de definir un nivel de stock que es el que siempre deberá mantener la empresa y hacia donde debe nivelar sus existencias cada vez que coloque un pedido. Nótese que en ningún momento la empresa debe llegar a un volumen cero de existencias ya que cuando se agote el nivel de seguridad, debe de estar entrando el pedido siguiente. He ahí la importancia de planificar con criterio las existencias necesarias de seguridad.

Tema 2. Análisis financiero del inventario

La gestión de inventarios implica el reconocimiento de costes al momento de realizar el análisis respectivo de su comportamiento, los costes más representativos son:

- **Coste de Adquisición.**- Está relacionado con el monto a pagar por los materiales adquiridos, su cálculo consiste en multiplicar el valor unitario de cada artículo a pedir con sus respectivas cantidades.
- **Coste de Pedido.**- Se refiere a los valores a pagar por el manejo administrativo del pedido como: Correo, transporte, tasas impositivas, etc.
- **Coste de Mantenimiento.**- Se refiere al pago de valores adicionales por almacenaje. Si la empresa tiene su propia bodega, se lo puede estimar a partir del costo de oportunidad de utilización del espacio, teniendo en cuenta que lo deseable para toda organización no es la acumulación de existencias sino mantener el mínimo posible de ellas.
- **Coste por Demanda Insatisfecha.**- Es la valoración monetaria de los quiebres de inventario y la imposibilidad de cumplir con un pedido por no poseer los medios necesarios.

Existen algunos enfoques aplicados en el análisis financiero del inventario, los más usados son Cantidad Económica de Pedido y el JIT (Just in time – justo a tiempo).

Cantidad Económica de Pedido

Los primeros modelos de inventarios surgen a principios del siglo XX. En 1915, F. W. Harris, de la Westinghouse Corporation, establece una ecuación sobre el tamaño de lote más económico que minimiza los costes de almacenamiento para la demanda conocida y constante. El CEP es un modelo que plantea la determinación del volumen de pedido a partir de la minimización de costes relacionados con el pedido y mantenimiento del inventario así como la relación de estos con el coste financiero de los recursos financieros aplicados por la empresa en el financiamiento de la operación.

La derivación de la fórmula se basa en criterios matemáticos de minimización aplicando los postulados de la primera y segunda derivada. La expresión que se usa es:

$$CEP = \sqrt{\frac{2CP}{MV}}$$

Donde:

C = Consumo previsto de materias primas en unidades físicas.

P = Costos fijos de pedidos en unidades monetarias.

M = Costo de mantenimiento del inventario, incluyendo costos financieros, expresados como fracción de la inversión monetaria media en inventario de materias primas.

V = Valor de un unidad física en unidades monetarias.

Ejemplo.

Suponga que la demanda anual de televisores plasma para una casa comercial de Guayaquil es de 3,000 unidades, se sabe por estimaciones del Dpto. de Compras que colocar un pedido tipo es de \$ 1200 y que cada unida tiene un costo de \$ 950, el costo de mantenimiento del inventario (incluyendo el costo financiero) es del orden del 20%, se le pide determinar la cantidad mínima a pedir.

C = \$ 3,000

P = \$ 1,200

M = 20%

V = \$ 950

$$CEP = \sqrt{\frac{2 * 3000 * 1200}{950 * 0.20}}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{7200000}{190}}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{7200000}{190}}$$

$$CEP = \sqrt{37895}$$

$$CEP = 195$$

Esto quiere decir que cada pedido que coloque la empresa, con el objetivo de cubrir la demanda de 3,000 unidades al año debe de ser mínimo 195 unidades. Para conocer el número de veces que deberá pedir esa cantidad, dividimos la Demanda estimada para el CEP, así:

Número de Pedidos Anuales = $3,000 / 195 = 15.38 \approx 15$ veces.

Si el año tiene 365 días, entonces $365 / 15 = 24.33 \approx 24$ días, lo que quiere decir que cada 24 días deberíamos estar recibiendo un pedido por el valor estimado del CEP.

Just in Time – Justo a tiempo (JIT)

En la década de 1980, numerosos analistas occidentales diagnosticaron que la filosofía JIT era una de las principales razones de la impresionante ascensión de la economía japonesa, y pensaron que habían encontrado la solución a la crisis económica del mundo occidental. Sin embargo, la aplicación occidental del concepto JIT ha supuesto significados muy diversos. El JIT es una filosofía que trata de implementar muchas de las técnicas proporcionadas por:

- La experiencia.
- El análisis crítico de los métodos del pasado.
- El sentido común

La empresa debe mantener una posición de mejora continua, tanto en productividad como en calidad, para dar respuesta a los cambios del mundo industrial moderno. El JIT considera la función de producción de un modo mucho más generalizado que su acepción clásica. Trata de integrar todas las áreas funcionales de la fábrica:

- Marketing y ventas
- Ingeniería
- Finanzas y Contabilidad
- Servicio al Cliente
- Red de proveedores y clientes y sus conexiones logísticas

La relación entre los distintos departamentos debe basarse en el concepto cliente-proveedor; es decir, cada persona o puesto de trabajo es cliente de la anterior etapa del proceso y a su vez proveedor de la siguiente. En esta línea debe trabajarse de cara a que se facilite el trabajo de todas las personas de la Organización.

No debe intentar aplicarse como una fórmula milagrosa. **Es una filosofía basada en un proceso de mejora continua, proyecto a proyecto, en el cual la implicación y motivación del personal resultan fundamentales.** Extrapolar ideas de la filosofía JIT y aplicar sólo algunas de ellas no conducirá a la meta deseada y generará frustración y el abandono del proyecto.

Su objetivo fundamental es resolver los problemas crónicos, aquellos que en la mayoría de las organizaciones son asumidos como inevitables, y no los esporádicos que surgen de forma aleatoria. El JIT supuso una revolución en el mundo industrial en cuanto que fue el precursor de las técnicas que impulsaron la resolución de los problemas asociados al despilfarro dentro de la empresa. Una correcta aplicación del JIT implica las siguientes actividades:

- Nivelado de la producción
- Flexibilidad del proceso productivo, esto es, eliminando restricciones asociadas a la política de producción de lotes.
- Reducción de tiempos de preparación.
- Mantenimiento del sistema de producción en mejora continua
- Mejorar la gestión de la cadena de suministra, haciendo integración “hacia adelante” con los proveedores.

Tema 3. ¿Por qué adoptar niveles “necesarios” de inventarios?

El inventario es una consecuencia inevitable de realizar transacciones con productos y bienes terminados listos para la venta, algunas de las razones para tener inventario en la empresa son:

- Sirven como “colchón” para manejar la incertidumbre en la oferta tal como tiempo de espera, calidad y cumplimiento de pedidos.
- Comprar cantidades que se adapten al lote económico que minimiza costes.
- Asegurar operaciones de producción continua, donde se puede paralizar la máquina por los costes que esta representa.
- Estabilizar la fabricación utilizando para ello lotes de producción.
- Manejo de la demanda no anticipada y el deseo de no perder una oportunidad de venta.

Sin embargo, es importante racionalizar la generación de existencias pues estas como tal significan la resta de liquidez al flujo de caja de la empresa pues no se ha recuperado la inversión hecha en él. Algunas de las razones por las cuales se debe reducir el inventario son:

- Costos asociados al almacenamiento y conservación.
- Costos adicionales en la gestión y control del inventario.
- Riesgo de perder el producto por obsolescencia, daño y hurto.

Algunas técnicas que se proponen para reconocer el nivel “necesario” de inventario son las siguientes:

- Reducción del inventario de seguridad, esto se logra combinando los pronósticos de venta de la sección comercial con la aplicación de técnicas de regresión para establecer el volumen ideal de existencias para ello considerar las estacionalidades, siempre será preferible tener un promedio móvil a un promedio estático.
- Simplificación y estandarización, la cual implica algunas actividades como:
 - Reducir el número de variantes como los tamaños, colores, sabores y formatos de productos.
 - Estandarizar componentes para productos con partes comunes.

- Abastecimiento único para reducir el inventario de seguridad y hacer que las entregas más frecuentes de proveedores sean más económicas.

UNIDAD 6

GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: CLIENTES

Tema 1. Introducción

Los clientes son la base fundamental de cualquier negocio, son la razón de ser de nuestras actividades. El nexo entre empresa y cliente es la venta de un producto o servicio que satisfaga una necesidad. La transacción de venta implica que hay de por medio un intercambio de unidades monetarias por un bien o servicio, debido al costo de oportunidad que significa tener dinero líquido hay formas mediante las cuales se ejecuta una venta, así:

- **Venta con pago anticipado**, se utiliza generalmente cuando hay que hacer una fuerte inversión en la gestación del producto o cuando el cliente es nuevo y tiene alto riesgo de no pago si se concede crédito.
- **Venta de contado**, se utiliza en mayor medida para ventas al por menor.
- **Venta a crédito**, su uso es ampliamente generalizado y consiste en otorgar un plazo de cancelación toda vez que se conoce el perfil de riesgo y liquidez del cliente.

En este capítulo nos vamos a centrar en este último tipo de venta, que suele ser el de mayor problema para la empresa cuando no se ha efectuado con anticipación un buen análisis para determinar la política de crédito a otorgar. Las cuentas por cobrar se constituyen en una inversión importante para la empresa pues al conceder un crédito se está renunciando a tener liquidez en momento actual por una promesa de pago. Para efectos de un mejor control, las cuentas por cobrar se pueden clasificar en base a tres criterios:

- **Por la rentabilidad y voluntad de pago:** A (clientes de alta rentabilidad que pagan incluso antes del plazo), B (clientes con buena rentabilidad y que pagan hasta el plazo o toman algunos días más) y C (clientes de baja rentabilidad y muy impuntuales en el pago de sus deudas).
- **Por su vigencia:** Vigentes (cartera que está pendiente de pago), Vencidas (cartera que está por pagar y que sobre pasó el plazo de cobro fijado entre las partes) e Incobrable (cartera impaga y no recuperable).
- **Por su antigüedad:** 30 días, 31 – 45 días, 46 – 60 días y más de 60 días. Recuerde que mientras más antigua sea una cartera más riesgosa se vuelve.

Se puede utilizar como una herramienta adicional de control el ratio de Días Clientes ya que con este se puede cruzar información y estimar si se está cumpliendo con el pago dentro de los plazos acordados con nuestro cliente al momento de tomar su orden de pedido. Adicionalmente, al momento de analizar el saldo de las cuentas por cobrar de una empresa, se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Volumen de ventas a crédito.-** Si se relajan o se vuelven más restrictivas los términos de crédito, estos presionarán en relación directa a la variación de la cartera a cobrar.
- **Plazo efectivo de cobro.-** El primer elemento a considerar son las condiciones estipuladas al hacer la venta, en la mayoría de los casos, los días de crédito no son fijados por la empresa sino que son tomados del comportamiento que encuentra en el mercado pues una política más restrictiva de manera unilateral puede provocar pérdida de mercado en favor de nuestros competidores.

Un tema importante en el control de la cartera es la observancia de las cuentas incobrables, estas generalmente suelen ocurrir por insolvencia del deudor, declaración expresa de no pago y hasta muerte del deudor. Generalmente las empresas suelen estimar el 10% de su cartera de crédito anual como incobrable con el objeto de poderse cubrir ante posibles efectos en la cesación unilateral de pagos.

Recuerde que una correcta gestión de la cartera significa que los días de recuperación se acortan y que por tanto podrá disfrutar de mejor forma de la liquidez de su negocio. El plazo de crédito debe de ser razonable y guardar relación con los días de gestión de Capital de Trabajo, en principio la extensión del tiempo de crédito deberá de ser menor a los días de pago de los proveedores para que de esa manera se trabaje con dinero de terceros y no con el de la empresa que lógicamente representa un coste mayor.

Tema 2. Plazo de cobro de deudas

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones

de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Sin embargo, es importante recordar que el tiempo de crédito que una empresa asigna a un cliente viene atado de manera principal a las condiciones que ocurren en ese mercado, de manera que si el estándar de la competencia es cobrar a 30 días, ese intervalo de tiempo deberíamos validarlo al interior de la empresa. Otros elementos complementarios en el análisis de crédito al cliente son los siguientes:

Estados Financieros

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

Oficinas de intercambio de referencias

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud. El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, sino la alternativa costo-beneficio

Bolsas directas de información crediticia

Otra manera de obtener información crediticia puede ser por intermedio de asociaciones locales, regionales o nacionales. Estas asociaciones se pueden organizar como parte de ciertas asociaciones industriales y comerciales. A menudo, una asociación industrial mantiene cierta información crediticia a disposición de todos sus miembros.

Verificación bancaria

Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

Otros proveedores

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales. Sea cual fuese la condición en términos de días que se aplique sobre los clientes, debe tomarse en cuenta que esta afecta directamente al resultado de la empresa. Las variables que se alteran con un cambio en la política de cartera así como sus efectos se resumen en la siguiente tabla 4.

Tabla 4 Efecto de la política de crédito en las utilidades

VARIABLE	DIRECCIÓN DEL CAMBIO	EFEECTO EN UTILIDADES
Volumen de Ventas	Aumento	Positivo
Inversión en Cuentas por Cobrar	Aumento	Negativo
Gastos por Deudas Incobrables	Aumento	Negativo

Tema 3. Técnicas para recuperación de cartera

Descuento por pronto pago (DPPP)

El DPPP es una herramienta que suelen utilizar las empresas para recuperar de forma ágil el dinero invertido para financiar las ventas a crédito y ponerlo de nuevo a trabajar para apoyar las ventas. Esta medida se puede aplicar siempre que se den cualquiera de las siguientes condiciones:

- Costumbre del mercado donde se está trabajando.
- Es más barato aplicar DPPP que acudir al banco para efectuar operaciones de factoring.

Para aceptar el DPPP como una medida aceptable para nuestro negocio debemos de compararla con el costo del efectivo vigente, al momento de realizar el estudio económico de la viabilidad de esta propuesta. La expresión que se utiliza para determinar si se obtiene beneficio o costo con la aplicación del DPPP es:

$$DPPP = \frac{\text{Descuento Concedido}}{1 - \text{Descuento Concedido}} \times \frac{360}{\text{Plazo para pago completo} - \text{Plazo para pronto pago}}$$

Ejemplo.

Suponga que usted ofrece un descuento de 5% si paga antes de los primeros 15 días de la venta o pagar el monto total de la factura a los 30 días. Determine el costo de esta operación por cada dólar de venta.

Desarrollo: Asumamos una venta de \$ 1.00, entonces

$$\text{Descuento} = 1 * 0.05 = \$ 0.05$$

$$\text{Valor neto a cobrar} = 1 - 0.05 = \$ 0.95$$

Resolviendo

$$DPPP = \frac{0.05}{1 - 0.05} \times \frac{360}{30 - 15}$$

$$DPPP = \frac{0.05}{0.95} \times \frac{360}{15} = 0.0523 \times 24 = 1.25\%$$

El costo mensual de 5% de descuento es 1.25%, al año estaríamos asumiendo un costo financiero del 15.06%, si usted lo compara con la tasa máxima legal del Ecuador, por ejemplo, encontrará que esta es del 11%. Comparando 15.06% versus 11% concluimos que no es negocio otorgar un DPPP para recuperar pues estamos incrementando la carga financiera de la empresa.

Factoring

El factoring consiste en la adquisición de créditos provenientes de ventas de bienes muebles, de prestación de servicios o de realización de obras, otorgando anticipos sobre tales créditos, asumiendo o no sus riesgos. Mediante esta modalidad, el comerciante cede la propiedad de una factura o documento de crédito a cambio de un anticipo financiero, la empresa de factoring deduce del importe del crédito comprado la comisión, el interés y otros gastos relacionados en la recuperación de la cartera.

Las empresas de factoraje suelen ser bancos, cajas de ahorro u otras compañías especializadas. Además del anticipo financiero, la compañía de factoraje puede:

- Asumir el riesgo crediticio
- Asumir el riesgo de cambio, si la factura es en moneda extranjera
- Realizar la gestión de cobranza
- Realizar el cobro efectivo del crédito y asesorar a su propia compañía aseguradora
- Asesorar al cliente sobre la salud financiera de los deudores

El factoraje suele ser utilizado por las PYMES para satisfacer sus necesidades de capital circulante, especialmente en los países en los que el acceso a préstamos bancarios es limitado

Ventajas del factoring

- Permite la máxima movilización de la cartera de deudores y garantiza el cobro de todos ellos.
- Saneamiento de la cartera de clientes.
- Permite recibir anticipos de los créditos cedidos.
- Reduce el endeudamiento de la empresa contratante. No endeudamiento: Compra en firme y sin recurso.
- Se puede comprar de contado obteniendo descuentos.
- Para el personal directivo, ahorro de tiempo empleado en supervisar y dirigir la organización de una contabilidad de ventas.
- Puede ser utilizado como una fuente de financiación y obtención de recursos circulantes.
- Las facturas proporcionan garantía para un préstamo que de otro modo la empresa no sería capaz de obtener.
- Reduce los Costos de operación, al ceder las Cuentas por cobrar a una empresa que se dedica a la factorización.
- Proporciona protección en procesos inflacionarios al contar con el dinero de manera anticipada, con los que no pierde poder adquisitivo.
- En caso del Factoring Internacional, se incrementan las exportaciones al ofrecer una forma de pago más competitiva.

- Eliminación del Departamento de Cobros de la empresa, como normalmente el factor acepta todos los riesgos de créditos debe cubrir los costos de cobranza.
- Asegura un patrón conocido de flujos de caja. La empresa que vende sus Cuentas por Cobrar sabe que recibe el importe de las cuentas menos la comisión de factorización en una fecha determinada, lo que la planeación del flujo de caja de la empresa.

Desventajas del factoring

- La institución financiera puede no aceptar algunos de los documentos de su cliente.
- No es una forma de financiamiento de largo plazo.
- El cliente queda sujeto al criterio de la sociedad factor para evaluar el riesgo de los distintos compradores.
- La institución financiera sólo comprará la Cuentas por Cobrar que quiera, por lo que la selección dependerá de la calidad de las mismas, es decir, de su plazo, importe y posibilidad de recuperación.

Ejemplo.

Suponga que usted tiene facturas que suman \$ 8,000 y debido a sus problemas de liquidez debe acudir al factoraje. La Casa Capital le ofrece entregar un anticipo de 80% y pagar la reserva luego de cobrar el documento, para el efecto le descontará 1.5% por gastos administrativos y 16% de interés por el plazo de 30 días que implica su factura. Determinar el costo de la operación.

Desarrollo

Monto de la factura	\$ 8,000.00		
Anticipo 80%	\$ 6,400.00	Saldo por liquidar	\$ 1,600.00
Gastos Administrativos 1.5%	\$ (120.00)	Carga financiera 16%	\$ (106.67)
Total desembolso inicial	<u>\$ 6,280.00</u>	Desembolso final	<u>\$ 1,493.33</u>
Valor total recibido	\$ 7,773.33		
Valor inicial del Documento	\$ 8,000.00		

El costo total de la operación es: $120 + 106.67 = \$ 226.67$ ó 2.83% mensual (34% anual), si se pudiese conseguir financiamiento por un costo anual menor, sería preferible tomar esa opción.

Titularización

La titularización es un proceso mediante el cual se transforman activos de lenta o nula rotación en valores negociables que representen liquidez inmediata para una organización, los valores que comportan la titularización se emiten con cargo a un patrimonio autónomo (Fideicomiso) el mismo que debe tener capacidad de generar flujos futuros con los cuales pagar el capital y rendimiento de los valores emitidos.

Este tipo de transacción solo aplica para montos de gran valor pues se trata de combinar en un mismo paquete papeles fiduciarios que al tener diferentes riesgos compensan la generación de un rendimiento aceptable para el negocio. El esquema que sigue un proceso de titularización es el siguiente:

1. El originador (empresa) transfiere a un patrimonio autónomo activos que existen o que se espera que existan.
2. Con cargo a este patrimonio se emiten valores de participación, contenido crediticio o mixtos para ser colocados entre los inversionistas.
3. Los inversionistas adquieren estos valores en el mercado y entregan estos recursos al patrimonio autónomo.
4. El patrimonio autónomo cumple el propósito para el cual se constituyó y entrega los recursos levantados al originador (empresa) o los mantiene en su poder.
5. Los generadores de flujos, que constituyen una fuente de repago de la titularización entregan recursos al patrimonio autónomo.
6. El patrimonio autónomo con los recursos provenientes de las fuentes de repago, devuelve a los inversionistas su capital invertido más un rendimiento.

UNIDAD 7

EL LARGO PLAZO: RENDIMIENTO, RIESGO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Tema 1. Rendimiento

El rendimiento es la ganancia o pérdida total obtenida como resultado de invertir en un activo o grupo de activos durante un intervalo de tiempos específico. La forma de calcular el rendimiento es:

$$Re = \frac{C_t + P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}}$$

Donde:

R_e = Rendimiento Esperado

C_t = Flujo de efectivo generado desde la compra del activo hasta el período “t” que se esté evaluando.

P_t = Precio (valor) de mercado del activo en el período “t”

P_{t-1} = Precio (valor) invertido en el activo.

La obtención de la tasa de rendimiento se complementa reconociendo el valor de la inflación total de la economía. De manera que si R_e es mayor que la inflación entonces la inversión no está perdiendo valor nominalmente, si se da el caso contrario entonces se está generando pérdida y usted como inversionista debería pedir alguna especie de seguro (si fuese posible) para que corrija esa situación.

Ejemplo 1

Suponga que usted es dueño de una cadena de tiendas de videojuegos. Cadena ABC generó ingresos por \$ 900 anuales, se sabe que la marca es valorada en el mercado por \$ 20,000 y usted invirtió en su adecuación \$ 19,500. Cadena XYZ generó ingresos por \$ 700 anuales, se sabe que la marca es valorada en el mercado por \$ 10,000 y usted invirtió en su adecuación \$ 8,500. Determinar el rendimiento recibido por cada una

$$Re_{ABC} = \frac{900 + 20,000 - 19,500}{19,500} = 7.1\%$$

lograr el retorno esperado por su inversión. Así por ejemplo, en términos de certidumbre, es más ventajoso comprar un Bono Gubernamental que uno Corporativo.

Dependiendo de la fuente que genere el riesgo este puede ser de algunos tipos:

- De negocio.- Posibilidad de que el negocio no sea capaz de cubrir sus costos operativos.
- Financiero.- Posibilidad de que la empresa no pueda cubrir sus obligaciones financieras.
- De tasas de interés.- Posibilidad de que los cambios en las tasas de interés afecten negativamente a las inversiones.
- De liquidez.- Posibilidad de que una inversión no pueda extinguirse a un precio razonable.
- De mercado.- Posibilidad de que el valor de una inversión de vean afectados por factores distintos a los financieros puros como ambiente, regulaciones, etc.
- Cambiario.- Exposición de una inversión frente a los tipos de cambio de la moneda propia frente a una divisa.
- Fiscal.- Exposición de una inversión ante cambio en la política económica tributaria del régimen de turno.

Una vez que hemos identificado las posibles fuentes de riesgo, pasamos a presentar los perfiles de riesgo que puede presentar un inversionista al momento de evaluar la posibilidad de inversión en un activo o en un grupo de activos:

- Aversión al riesgo.- Es una conducta donde se prefiere minimizar la posible pérdida y para ello se invierten en títulos con un perfil de rendimiento modesto.
- Indiferencia al riesgo.- Tipo de conducta donde no valora con mucha importancia el riesgo como un atributo importante para tomar la decisión de invertir, eso ocurre porque el inversionista percibe similitud entre todas las opciones de activos que tiene frente a él.
- Preferencia al riesgo.- Conducta donde el inversionista no valora el riesgo como un atributo para tomar su decisión de invertir, su decisión es por aquel activo o cartera del mismo que le aseguren el rendimiento más alto posible.

Tema 3. Medición del riesgo: Un activo

Para medir el riesgo en un activo se utilizan técnicas estadísticas como el promedio, la desviación estándar y el coeficiente de variación, técnicas que se aplican al histórico de rendimientos de un activo para de esa forma tener una idea más clara sobre la distribución del mismo. Si se tuviera información anticipada con respecto a la probabilidad de ocurrencia de un rendimiento típico esta también se utilizaría, pero dado que esto es complicado de valorizar, se suele omitir este término para la medición de riesgo del activo. En este escenario se asume que se va a colocar todo el dinero en un solo activo financiero que debería asegurar la mejor rentabilidad y el menor riesgo.

Ejemplo

Suponga que usted desea invertir sus excedentes de utilidad en acciones de la empresa Sukatsu, dedicada a la fabricación de motos ninja. Para ello tiene la información disponible de los últimos 6 meses.

MES	PRECIO POR ACCIÓN
1	10
2	10.25
3	9.75
4	10.45
5	11
6	11.05

Determine la rentabilidad y riesgo de los papeles de Sukatsu²

² Recordar que la media (μ) se calcula de la siguiente manera: $\sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}$, la desviación estándar (σ) se calcula como: $\sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \mu)^2}{n-1}}$, finalmente el coeficiente de variación (Cv) se calcula como μ/σ .

Mes	Precio por acción	Rendimiento (R)	$((R - RP)^2) / n - 1$
1	10		
2	10,25	2,50%	0,00%
3	9,75	-4,88%	0,12%
4	10,45	7,18%	0,06%
5	11	5,26%	0,02%
6	11,05	0,45%	0,01%

Rendimiento Promedio

(RP) 2,10%

Riesgo 4,67%

Coefficiente de

Variación (CV)³ 2.22

Como se puede apreciar, los papeles de esta empresa pagan un rendimiento de 2.10% mensual a un nivel de riesgo de 4%. Según los datos del CV, estos papeles tienen una elevada exposición al riesgo. La pregunta sería, ¿existe un instrumento con menor riesgo y que me genere un rendimiento igual?, si la respuesta es positiva y usted es averso al riesgo deberá elegir este segundo instrumento caso contrario se debería quedar con las acciones de Sukatsu.

Tema 4. Estructura de Capital

La estructura de capital es uno de los temas más sensibles al momento de decidir sus conformación dado que un costo elevado de la misma puede suponer una reducción de la creación de valor de un proyecto (el VAN se reduce) influyendo en forma negativa a la toma de decisión relativa a la realización o no del mismo. La estructura de capital se refiere a la forma como se van a financiar el sostenimiento global del negocio, las mismas que están

³ El coeficiente de variación es una medida de dispersión relativa y se utiliza para valorizar el nivel de exposición al riesgo que posee el título o cartera de activos financieros que se está analizando. Adopta valores como:

< 1 baja exposición al riesgo.
= 1 indiferencia en la exposición al riesgo
> 1 alta exposición al riesgo.

representadas en el Balance dentro del Pasivo de Largo Plazo (capital de deuda) y el Patrimonio (capital propio).

Se reconocen como fuentes de deuda de pasivo de largo plazo las siguientes opciones:

- Bonos
- Porción de Largo Plazo de préstamos bancarios
- Acciones Preferentes
- Hipotecas de Largo Plazo
- Titularizaciones de flujos futuros

Por otra parte, se reconocen como fuentes de capital propio las siguientes partidas:

- Capital Social
- Utilidades no Distribuidas
- Nueva emisión de capital común

Las opciones de obtención de liquidez por deuda o propio van a estar limitadas a tres condiciones:

- Grado de desarrollo del mercado financiero, ante más opciones es posible obtener un menor costo financiero en la generación de deuda.
- Regulaciones fiscales para el tratamiento de la deuda.
- Nivel de riesgo del negocio.

Dado que la estructura de capital consiste en mezclar varias fuentes de fondos con el objetivo de MINIMIZAR el impacto del gasto financiero en la organización, se suele manejar un concepto de Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) que consiste en obtener una media ponderada entre los montos de capital obtenidos teniendo en cuenta la tasa de interés que cada suma comporta y los posibles efectos fiscales que se podrán considerar como deducibles (llamado también técnicamente como ESCUDO FISCAL). Este método tiene una limitante y esa es que cambia su valor a medida que cambia la estructura de capital de la empresa en el tiempo.

Matemáticamente el CPPC se estima como se muestra bajo estas líneas. Se puede notar que sólo la parte correspondiente al largo plazo es susceptible de deducción fiscal.

$$CPPC = (W_{plp} * k_{plp} * (1 - t)) + (W_{cp} * k_{cp})$$

Donde:

w_{plp} = Proporción de deuda de pasivos de largo plazo

w_{cp} = Proporción de deuda de capital propio

k_{plp} = Costo de deuda de pasivos de largo plazo

k_{cp} = Costo de deuda de capital propio

t = Tasa impositiva

Ejemplo

La empresa Sukatsu se encuentra presenta las siguientes cifras a final de año, se le pide determinar el CPPC para el año que acaba de concluir

FUENTES DE FONDOS	MONTO	COSTO DEUDA
Deuda a largo plazo	\$ 40,000.00	5,60%
Acciones Preferentes	\$ 10,000.00	10,60%
Capital en Acciones Comunes	\$ 50,000.00	13.00%

Desarrollo:

1) Sumamos los montos y dividimos cada monto para el total

FUENTES DE FONDOS	MONTO	PONDERACIÓN
Deuda a largo plazo	\$ 40,000.00	40%
Acciones Preferentes	\$ 10,000.00	10%
Capital en Acciones Comunes	\$ 50,000.00	50%
	\$ 100,000.00	100%

2) Determinamos el costo ponderado, para ello se multiplica el costo de la deuda con la ponderación y con el escudo fiscal (siempre que la partida lo tenga)

FUENTES DE FONDOS	MONTO	PONDERACIÓN	COSTO DEUDA	ESCUDO FISCAL	CPPC
Deuda a largo plazo	\$ 40,000.00	40%	5.60%	0.75	1.68%
Acciones Preferentes	\$ 10,000.00	10%	10.60%	0.75	0.80%
Capital en Acciones Comunes	\$ 50,000.00	50%	13.00%		6.50%
	\$ 100,000.00	100%			

3) Sumamos los CPPC y obtenemos el CPPC total

FUENTES DE FONDOS	MONTO	PONDERACIÓN	COSTO DEUDA	ESC FISCAL	CPPC
Deuda a largo plazo	\$ 40,000.00	40%	5.60%	0.75	1.68%
Acciones Preferentes	\$ 10,000.00	10%	10.60%	0.75	0.80%
Capital en Acciones Comunes	\$ 50,000.00	50%	13.00%		6.50%
	\$ 100,000.00	100%			8.98%

Como se puede apreciar, esta empresa tiene un CPPC de 8.98%, el mismo que representa el costo de financiamiento de todas sus fuentes de fondos juntas. Si Sukatsu decide contratar alguna deuda adicional la misma deberá ser a un costo igual o similar a 8.98% para no encarecer la estructura de deuda del negocio.

UNIDAD 8

ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO DE UN PROYECTO

Tema 1. Hipótesis de partida

La hipótesis de partida se refiere a los saldos iniciales con los que cuenta una idea de negocio para luego ser ejecutada en el mercado. Los valores que se registran pueden tener su origen en estimaciones a valor de mercado de las inversiones que deben de efectuarse o de proporcionales sobre inversiones pasadas. Este último caso aplica para las empresas que ya se encuentran en marcha y que desean agregar un nuevo producto o servicio a su portafolio y que por tanto deben asignar una porción del costo invertido con anterioridad para no sobreestimar o subestimar las cifras de rentabilidad de la nueva actividad.

A continuación se explicarán sobre que grupos de cuentas se deben de formar esos supuestos iniciales que determinarán la valoración económica de un negocio.

Capital inicial

El capital inicial se refiere al conjunto de inversiones mínimas que son necesarias para poner en operación el plan de negocios. Debe de agruparse en dos conjuntos de datos: Inversión en activos físicos e Inversión en activos intangibles. En el primer grupo se encuentran activos como: Terrenos, Equipos de Cómputo y Bienes Tecnológicos, Edificio e Instalaciones, Equipos y Maquinarias y Vehículos. En el segundo grupo se registran todos aquellos valores pre-pagados (alquileres, franquicias, licencias, etc.) o provisionados como fondo de contingencia para sostener la operación en los meses iniciales.

Generalmente en lo que respecta a los fondos de contingencia se suele asignar un código como “inversión en capital de trabajo” y que es semejante a la estimación de tres meses de liquidez para compra de materia prima o productos disponibles para la comercialización más el costo completo de mano de obra directa, indirecta y otros costos fijos.

En la ilustración 10 se muestra un desglose de cuentas que se deben de incluir dentro de un cronograma de capital inicial

Concepto	Inicial
Terrenos	
xxx	
xxx	
xxx	
xxx	
Total Terrenos	-
Equipos de Cómputo	
xxx	
xxx	
xxx	
xxx	
Total Equipos de Cómputo	-
Edificios e instalaciones	
xxx	
xxx	
xxx	
xxx	
Total Edificios e Instalaciones	-
Equipos y maquinarias	
xxx	
xxx	
xxx	
xxx	
Total Equipos y maquinarias	-
Vehículos	
xxx	-
xxx	
xxx	
xxx	
Total vehículos	-
Pre-operacionales	
xxx	
xxx	
xxx	
xxx	
Total Pre-operacionales	-
Total	-

Ilustración 10 Ejemplo de partidas de capital inicial

Política de financiamiento

Esta sección se refiere a la forma como se van conseguir los recursos que financien al capital inicial. Las fuentes más comunes son los recursos propios (inversiones nuevas de los accionistas o nuevas emisiones para captar nuevos accionistas) y los recursos de terceros (préstamos con instituciones financieras formales). La mezcla de financiamiento puede ser compartida entre ambas fuentes o puede emplearse una sola de ellas. En todo caso debe observarse cuál es la directriz de la empresa con respecto a tomar deuda interna o externa. Obviamente, la mezcla elegida va a tener impactos importantes sobre el costo del capital y sobre el riesgo propio de la empresa.

Costo de Capital

El costo de capital es el rendimiento mínimo que debe tener una inversión para que esta sea ejecutada desde el punto de vista de los tenedores de la empresa, se expresa en porcentajes. El costo de capital es uno de los criterios fundamentales para valorar la creación de riqueza de un proyecto o plan de negocios pues a partir de su estimación se puede descontar de los flujos futuros el capital inicial y por tanto tener una representación monetaria de los beneficios marginales que aporta la idea de negocios sobre la estructura empresarial. Existen dos maneras de representar el costo de capital: a) Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC o WACC, en inglés) y b) Modelo de Valoración de Activos de Capital (MVAC o CAPM, en inglés)

Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

Se refiere al costo promedio de las fuentes de financiamiento actuales de la empresa. Suele ser muy utilizado en empresas que tienen una estructura de capital cerrado, es decir, que no permiten la entrada de nuevos inversionistas o que se encuentran en manos familiares. Una de las debilidades de este modelo es que la mezcla de financiamiento no es constante en el tiempo y por tanto ante un cambio importante en la forma como se consiguen recursos debe de actualizarse este indicador.

El CPPC se estima como:

$$CPPC = K_e * \frac{C_a}{C_a + C_d} + K_d(1 - t) * \frac{C_d}{C_a + C_d}$$

Donde:

K_e = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas, se puede obtener de la estimación del ROE

C_a = Capital aportado por los accionistas

C_d = Capital aportado por la deuda financiera

K_d = Tasa de costo de la deuda financiera

t = Tasa de impuesto a la renta.

Modelo de Valoración de Activos de Capital (MVAC)

El MVAC determina cuál es el precio de un activo financiero a partir de la percepción que tiene el mercado a partir de del rendimiento promedio o costo promedio de endeudamiento y el rendimiento esperado de un activo libre de riesgo. Este modelo tiene mayor aceptación que el CPPC debido a que representa una estimación más real. El MVAC se estima como:

$$MVAC = r_f + \beta_m(r_m - r_f)$$

Donde:

r_f = Tasa de rendimiento de un activo libre de riesgo (generalmente el riesgo país expresado en porcentaje)

β_m = Es la medida de riesgo con respecto al portafolio de mercado. Este valor se puede extraer del índice Damodaran, para lo cual se puede visitar la página web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html; donde se resumen los valores de beta por sector industrial y se representan por la presencia de deuda (*Beta*) o ausencia de esta (*Unlevered Beta*)

r_m = Tasa de rendimiento de un promedio o costo promedio de endeudamiento del segmento donde opera la empresa.

Impuestos

Es la tasa de impuesto a la renta a las sociedades así como la tasa de impuesto a transacciones mercantiles que puedan existir en el país donde se está efectuando la planificación.

Tema 2. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos se refiere a la estimación de entradas de efectivo como resultado de las actividades operacionales del negocio. Las principales cuentas que se presentan son las cantidades, precios y las ventas esperadas. Esta información se provee del pronóstico de

ventas, la misma que se consolida como una cifra de negocio. El presupuesto de ingresos debe de ser especificado por producto o línea de productos.

Volúmenes

Los volúmenes es la expresión de la cifra de ventas en unidades físicas. Para efectos de mantener control sobre las magnitudes a presentar, estas deben de corresponder a la métrica que tradicionalmente usa la empresa, por ejemplo, kilos, metros, unidad, cajas, etc.

Para efectos de proyección se debe de incluir el crecimiento anual esperado de las ventas físicas. La temporalidad a presentar (mensual, anual, etc.) dependerá de la estacionalidad que tenga el negocio. En la ilustración 11 se muestra una representación de cómo expresar los volúmenes del presupuesto de ingresos.

Crecimiento esperado		3%	3%	3%	3%	
		1	2	3	4	5
Productos						
Cantidades (En Unidades)						
xxx		-	-	-	-	-
xxx		-	-	-	-	-
xxx		-	-	-	-	-
xxx		-	-	-	-	-
xxx		-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-

Ilustración 11 Ejemplo de partidas de capital inicial

Precios

El precio es el valor monetario que se espera cobrar al cliente o usuario final. Para su determinación es importante tener en cuenta dos variables: Costo Unitario de Producción y Margen de Utilidad. Una ecuación para estimar el precio se muestra a continuación:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo Unitario de Producción}}{1 - \text{Margen de Utilidad}}$$

Esta regla de cálculo se puede aplicar en la medida que la empresa tenga capacidad para hacer fijación de precios, en caso que dependa de una matriz (dealer), no se debe hacer este cálculo sino que adoptar lo que la matriz indica. Para efectos de proyección se debe de incluir un factor de crecimiento, el mismo que puede relacionarse con la inflación del país. En caso

de que la empresa tenga una política definida sobre incrementos anuales de precios deberá aplicarse dicha política en lugar de observar la inflación.

Ventas esperadas

Las ventas esperadas es el resultado de multiplicar el precio por el volumen. En la ilustración 12 se muestra una tabla donde se presenta la agrupación de ambas variables.

MAR FLOR COSTURAS					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-
Precio Unitario (En US\$)					
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-
Ingresos (En US\$)					
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-

Ilustración 12 Cédula de Ingresos Proyectados

Tema 3. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos se refiere a la estimación de salidas de efectivo como resultado de las actividades operacionales del negocio. Las principales cuentas que se presentan son materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y costos esperados. Esta información se genera a partir de los volúmenes de ventas esperadas. El presupuesto de costos debe de ser especificado por producto o línea de productos.

Materia Prima

La hoja de Materia Prima recoge aquellos materiales que se utilizan para la fabricación del producto. Su naturaleza es propia de negocios de tipo industrial. Las variables que se emplean para la preparación de este anexo es la cantidad de materiales que se necesitan para producir

las unidades estimadas a vender y por otro lado el costo unitario de adquisición de dichos materiales.

Para efectos de proyección se necesita las tasas de crecimiento esperadas tanto en términos de volumen como de costo, para el primer caso se debe considerar la misma tasa de crecimiento de ventas mientras que para el caso del costo se debe de emplear la inflación.

Mano de Obra Directa

La hoja de Mano de Obra Directa recoge la descripción del talento humano vinculado con el proceso de producción o con el principal proceso que agrega valor en la empresa (para el caso de las empresas comerciales, el departamento de Ventas; para el caso de empresas de servicios, el área de atención al cliente).

La cantidad de personas que se registra en este anexo está relacionado con las personas que se contratarán para hacer viable el plan de negocios (en caso de que sea así necesario) y que mantendrán relación de dependencia directa con la empresa. En caso de no hacer contrataciones nuevas sino que se procederá a trabajar con el mismo personal, este anexo quedará en blanco. Para efectos de proyección se necesita las tasas de crecimiento esperadas tanto en términos de unidades y de salarios, en el primer caso es opcional, pues dependerá si durante el tiempo de simulación del plan de negocios se necesitará o no más personas.

Costos Indirectos de Fabricación

La hoja de Costos Indirectos de Fabricación recoge la descripción sobre todos aquellos elementos que siendo parte del proceso que agrega valor (producción o comercialización) no son fácilmente identificables o atribuibles a un producto. Este anexo sólo aplica para empresas de giro industrial o comercial, para las empresas de servicios esos cargos se registran en el presupuesto de Gastos. Para efectos de proyección se necesita agregar una tasa de crecimiento esperado en términos del costo.

Costos esperados

La hoja de Costos esperados agrupa la información de los tres componentes anteriores y los resume en términos del costo total de producción y el costo unitario de producción. Ambas magnitudes serán de mucha ayuda para la posterior preparación del punto de equilibrio. En la ilustración 13 se muestra un modelo de presentación de este anexo.

MAR FLOR COSTURAS COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-
Costo Unitario (En US\$)					
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-
Costos (En US\$)					
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-

Ilustración 13 Cédula de Costos Proyectos

Tema 4. Análisis de Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio es un enfoque contable que permite determinar cuál es el mínimo de unidades que un negocio debe de vender para ni ganar ni perder dinero. Este enfoque permite testear en primera instancia si es que las cifras pronosticadas a vender son suficientes para cubrir la inversión operacional en costos que tiene la empresa. Una ecuación para estimar el punto de equilibrio en unidades se muestra a continuación:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

El cálculo del punto de equilibrio se debe efectuar por producto y por cada período de proyección, de esa manera se puede tener un mejor control de cómo evoluciona en el tiempo el mínimo volumen de producto que debe lograrse como venta.

Sin embargo, la mayoría de empresas en su afán por diversificar su cartera de productos y de esa forma reducir su riesgo comercial y operativo tienen para la venta un portafolio variado de artículos. Cuando se hace un análisis de punto de equilibrio que implica varios bienes toma el nombre de Mezcla de Ventas, una adecuada combinación de productos supone un aprovechamiento al máximo de la capacidad instalada.

Suponga que la compañía Línea Blanca S.A, ensambla cocinas con diferentes especificaciones técnicas que pueden conseguirse en el mercado bajo los nombres de: Popular, Medio y Confort. Durante el presente año tiene costos totales fijos por 100,000 y costos variables como se presentan en la siguiente tabla. En base a la información presentada calcule el punto de equilibrio para cada uno de los modelos de producción.

	POPULAR	MEDIO	CONFORT
Precio de Venta	\$ 150.00	\$ 320.00	\$ 500.00
Costo Variable	\$ 45.00	\$ 70.00	\$ 110.00
% Participación	55%	25%	20%

Solución:

	POPULAR	MEDIO	CONFORT
Precio de Venta	\$ 150.00	\$ 320.00	\$ 500.00
Costo Variable	\$ 45.00	\$ 70.00	\$ 110.00
% Participación	55%	25%	20%
Margen Contribución ⁴	\$ 105.00	\$ 250.00	\$ 390.00
Margen Contribución Ponderado ⁵	\$ 57.75	\$ 62.50	\$ 78.00

Total margen de contribución ponderado = $57.75 + 62.50 + 78 = 193.25$

Punto de Equilibrio = $100,000 / 193.25 = 518$ (redondeado)

Punto de equilibrio para cada línea: POPULAR = $518 * 55\% = 285$ (redondeado)

MEDIO = $518 * 25\% = 130$ (redondeado)

CONFORT = $518 * 20\% = 103$ (redondeado)

Tema 5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos se refiere al conjunto de egresos que no son identificables directamente con el producto o servicio. Se evidencian al menos tres cuentas parciales: Administrativos, Venta y Financieros.

⁴ Margen de Contribución = Precio Unitario de Venta – Costo Variable Unitario

⁵ Margen de Contribución Ponderado = Margen de Contribución * % de Participación

En el grupo **administrativo** se debe de registrar los sueldos del personal que no pertenecen al proceso principal que agrega valor, servicios básicos, servicios de guardianía, depreciaciones y otros que estén relacionados con los procesos de apoyo (administración, contabilidad, sistemas, etc.). Para la estimación de las depreciaciones debe de observarse los plazos indicados por la Ley Tributaria ecuatoriana, así:

Equipos de Cómputo	3 años	(incluye bienes altamente tecnológicos)
Edificios e Instalaciones	20 años	
Equipos y Maquinarias	10 años	
Vehículos	5 años	

En el grupo **venta** se debe registrar todos los gastos que genera el área comercial de la empresa (comisiones, viáticos, sueldos, suministros, movilización, etc.), este registro se efectúa en este grupo si es que el negocio no es de índole comercial; si esto último fuese el caso, esos rubros se deben de cargar en cualquiera de los elementos del costo anteriormente indicados.

En el grupo **financiero** se debe de registrar los egresos que correspondan a pagos de intereses por préstamos bancarios, en caso de que el negocio considere tomar financiamiento para cubrir el capital inicial. Esta información debe de generarse a partir de una tabla de amortización, donde se indique los montos de capital e interés que se van devolviendo de forma periódica. En la ilustración 14 se muestra un esquema sugerido de tabla de amortización.

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
CAPITAL			14.499	
Tasa Total			14,00%	
Plazo			1	Años
Amortización Capital			12	Mensual
Período de Gracia			-	Año
Número de cupones			12	Cupones
Dividendo normal			1.302	Mensual

Cupon	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				14.499
1	169	1.133	1.302	13.366
2	156	1.146	1.302	12.220
3	143	1.159	1.302	11.061
4	129	1.173	1.302	9.888
5	115	1.186	1.302	8.702
6	102	1.200	1.302	7.502
7	88	1.214	1.302	6.287
8	73	1.228	1.302	5.059
9	59	1.243	1.302	3.816
10	45	1.257	1.302	2.559
11	30	1.272	1.302	1.287
12	15	1.287	1.302	0

Ilustración 14 Cédula de Amortización de Préstamo

Tema 6. Factibilidad financiera

Análisis de ratios

El análisis de ratios es una técnica financiera que permite estudiar cómo evolucionan tanto estática como históricamente las principales cuentas contables sobre las que debe tener control el gestor del plan de negocios. Estos ratios (razones) se representan por medio de fórmulas que vinculan cuentas tanto del balance como del estado de resultados. Los ratios más utilizados son los que siguen.

Crecimiento de Ventas.- Mide la evolución de las ventas de una organización denominadas en unidades o en dólares. Se calcula como la diferencia entre las ventas del período actual versus las ventas del período anterior. Ese saldo se divide para las ventas del período anterior y se multiplica por 100, para dejarlo expresado en porcentaje.

Margen Grosso.- Mide lo que nos queda de utilidad por cada dólar de venta luego de cubrir los costos relacionados a la producción de un bien. Se calcula como el cociente entre la utilidad bruta en ventas y las ventas del período en curso, en ambos casos.

Margen Operativo.- Mide lo que nos queda de utilidad por cada dólar de venta luego de cubrir los costos relacionados al sostenimiento de la estructura organizacional⁶. Se calcula como el cociente entre la utilidad operacional y las ventas del período en curso, en ambos casos.

Margen Neto.- Mide lo que nos queda de utilidad por cada dólar de venta luego de cubrir todos los gastos relacionados a la producción, al sostenimiento de la actividad y luego de pagar al estado. *Este margen es de gran importancia para los socios del proyecto pues representa lo que les quedaría para repartir.* Se calcula como el cociente entre la utilidad neta y las ventas del período en curso, en ambos casos.

ROE (Return on Equity = Rendimiento sobre el patrimonio).- Mide el rendimiento o retorno sobre el capital contable de la empresa (recursos propios). Se calcula como el cociente entre la utilidad neta y el patrimonio.

Días pendientes de cobro.- Mide los días promedios que se demoran los clientes para cubrir sus obligaciones, siempre y cuando la empresa tenga por política la de otorgar días de crédito. Se calcula como el cociente entre los días del año y la rotación de cuentas por cobrar. En donde la rotación de cuentas por cobrar es igual al cociente entre las ventas anuales de crédito y el saldo promedio de las cuentas por cobrar. La rotación de cuentas por cobrar es un indicador intermedio que muestra la cantidad de veces que la cartera por cobrar a clientes queda contablemente en cero.

Rotación del Inventario.- Mide la cantidad de veces que las existencias cambian en función al costo de ventas. Se calcula como el cociente entre el costo de ventas y el saldo promedio de las cuentas por pagar. Un índice de rotación de 6, por ejemplo, nos dice que al año nos quedamos sin unidades en el saldo contable de nuestro kárdex por seis ocasiones. La rotación de inventarios se complementa con los días de inventario, la cual se calcula como el cociente entre la cantidad de días del año y la rotación del inventario, este último indicador muestra el tiempo en el cual los stocks quedan contablemente en cero.

⁶ Mientras el margen grueso mide lo disponible luego de cubrir los costos variables (materias primas, suministros relacionados directamente con la producción, etc), el margen operativo mide el disponible luego de cubrir la carga fija, es decir, aquellos gastos que no estando relacionados directamente con la producción son necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas como: Sueldo de los administradores, Sueldo del personal de ventas, Arriendos, etc.

Días pendientes por pagar.- Mide los días promedios que nos demoramos para pagar a nuestros proveedores, siempre y cuando nuestros proveedores tengan por política concedernos días de crédito. Se calcula como el cociente entre la cantidad de días del año y la rotación de cuentas por pagar. La rotación de cuentas por pagar es un indicador intermedio que se calcula como el cociente entre el saldo de las compras a créditos y el saldo de las cuentas por pagar, este indicador muestra la cantidad de veces en la que el saldo a pagar a proveedores es cero.

Ciclo de efectivo.- Mide en días el nivel de liquidez que la empresa necesita para mantener operativo el negocio. Se calcula como la suma entre los Días pendientes de cobro con los Días de Inventario y se resta los Días pendientes de pago. Si el resultado de esta suma algebraica es positivo, entonces el negocio no tiene liquidez operativa y por tanto se necesita de más financiamiento de corto plazo para mantener la operación, caso contrario significa que la empresa tiene liquidez para cubrir sus actividades de corto plazo.

Apalancamiento.- Mide la proporción de la empresa⁷ entre los recursos propios y los recursos de deuda con los que se financian los activos. Se calcula como el cociente entre los pasivos de corto y largo plazo con el total de activos.

Prueba de liquidez.- Mide el nivel de cobertura de los recursos monetarios de corto plazo de la empresa por sobre las obligaciones que debe cancelar en un corto plazo. Se calcula como el cociente entre el pasivo de corto plazo y el activo corriente.

Valoración del plan de negocios

La valoración se refiere a la determinación de creación o no creación de valor. Para lo cual se utilizan tres indicadores: VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y Período de Recuperación. Los mismos que deben de llevar a conclusiones similares, esto es, si el VAN indica que hay creación de valor, entonces los otros indicadores demostrarán lo mismo y viceversa.

⁷ La proporción se refiere a cuanta parte de los activos de la empresa (en porcentaje) está financiada o sostenida por deuda y cuanta por recursos propios. Por ejemplo si una empresa tiene activos totales por \$ 100.00 y tiene deuda con bancos por \$ 60.00 y aportaciones de capital por \$ 40.00 entonces el índice de apalancamiento es 60% ($60/100$) * 100%, que quiere decir que el 60% de lo que posee la empresa se ha logrado con endeudamiento.

VAN.- Nos indica la generación de valor del proyecto, descontando del flujo de ingresos esperados la inversión inicial. Para que un proyecto sea aceptable, el VAN debe de ser mayor a cero o igual a cero.

TIR.- Nos muestra el rendimiento del proyecto. Para que sea aceptable el proyecto, la TIR debe de ser mayor o igual a la Tasa de Descuento (TD). La TD se determina utilizando el método de cálculo sea del CPPC o del MVAC, explicados en la sección 4.1.3.

Período de Recuperación.- Determina el año en el cual se espera recuperar la inversión, para lograr esto se debe efectuar una suma aritmética acumulada de los flujos que genera el negocio desde su inversión inicial hasta el plazo máximo de proyección (5 años). El período en el cual esa sumatoria se vuelve positiva es el momento en el que la inversión inicial ha sido pagada con los flujos futuros que el negocio generará. En la ilustración 15 se muestra un esquema sugerido para la evaluación económica del proyecto.

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -18.124	\$ -10.089	\$ 11.458	\$ 14.369	\$ 17.769	\$ 21.661
Flujo de caja acumulado		\$ -28.213	\$ -16.755	\$ -2.386	\$ 15.384	\$ 37.045
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -18.124	\$ -28.213	\$ -16.755	\$ -2.386	\$ 15.384	\$ 37.045
Tasa de Descuento	12%					
VAN	13.636					
TIR	29%					
Año de recuperación	4					

Ilustración 15 Cédula de Valorización Económica

Análisis de sensibilidad

La sensibilidad financiera de un plan de negocios viene dado por simular escenarios posibles sobre los cuales podría desenvolverse la empresa. Para poder efectuar este tipo de análisis es importante identificar previamente cuáles son las variables más susceptibles ante cambios inesperados en el macro ambiente. Una vez que han sido identificados debe de volverse a calcular la valoración económica para de esa manera tener una visión más completa del negocio.

Generalmente se suelen usar como variables de sensibilización las ventas, los costos, el precio, la tasa de interés, etc. La elección de la variable depende del planeador y debe de estar apropiadamente sustentada, no es de sensibilizar por sensibilizar. Se suelen generar 3 escenarios: Optimista, Moderado y Pesimista. En el primer caso se muestra un escenario favorable para el negocio. En el segundo caso se trabaja con datos estimados de la manera más conservadora posible. En el último caso se presentan datos adversos para el negocio. A partir de los 3 escenarios se puede obtener una estimación intervalo de como oscila la cifra de negocios en el tiempo y permite tener una hoja de ruta importante para definir los indicadores de control que calibrarán la gestión del negocio para que los resultados reales se aproximen o mejoren las estimaciones anteriores.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Brealey, R.; Myers, S. y Allen, F. (2006). Principios de Finanzas Corporativas. Editorial: Mc Graw-Hill
- Duarte, J. y Fernández, L. (2005). Finanzas Operativas: Un coloquio. México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales. ISBN: 968 – 7571 – 07 – 1
- Escudero, M. (2008). La planificación comercial (Marketing en la actividad comercial), ISBN: 978-84-9078-132-6
- García, F. et. al. (2005). Gestión Comercial de la PYME. Herramientas y Técnicas Básicas para Gestionar Eficazmente su Empresa. ISBN: 978-84-96578-29-6
- Gitman, L. (2010). Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. ISBN: 970-26-1014
- López, F. (2007). Casos prácticos de Finanzas Corporativas. España: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. ISBN: 978-84-9732 – 512 – 7
- Mason, R. (2000). Finanzas para no financieros, en una semana. España: Ediciones Gestión 2000. ISBN: 978-84-96426-87-0
- Soriano, B. y Pinto, C. (2006). Finanzas para no financieros. España: Fundación Confemetal. ISBN-10: 84-96169-98-7 / ISBN-13: 978-84-96169-98-7
- Tennent, J. (2010). Gestión Financiera, principios básicos paso a paso. Ecuador: Ediecuatorial.
-

**JUAN LÓPEZ – ERIC BASANTES
OTTO VILLAPRADO – RAFAEL APOLINARIO**

The background of the cover is a complex, abstract composition of various elements. It features numerous curved lines in shades of blue, red, black, and green, some of which are thick and prominent. There are also smaller, more intricate patterns resembling bar charts and line graphs. In the lower right quadrant, there are two pencils, one blue and one brown, and some faint, stylized text that appears to be '201'. The overall aesthetic is modern and professional, suggesting a focus on business and finance.

**FUNDAMENTOS DE
PLANIFICACIÓN
COMERCIAL Y FINANCIERA**