



Productos

DON

JOSÉ

de la Unión Nariño

Planeación financiera en productos Don José, La Unión - Nariño, Colombia: 2012-2015*

Carolina Arellano Rosero**✉

Edmundo Arnulfo Terán Yépez***

Giovana Alexandra Melo Carrillo****

Víctor Hugo López Díaz*****

Bolívar Arturo Delgado*****

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo: Arellano, C., Terán, E., Melo, G., López, V. y Arturo, B. (2015). Planeación financiera en productos Don José, La Unión - Nariño, Colombia: 2012-2015. *Revista UNIMAR*, 33(2), 201-221.

Fecha de recepción: 15 de enero de 2015

Fecha de revisión: 12 de mayo de 2015

Fecha de aprobación: 26 de septiembre de 2015

RESUMEN

El artículo presenta los resultados más relevantes de la planeación financiera ejecutada en la empresa Productos Don José del municipio de La Unión, Nariño. Muy importante fue el quehacer en esta empresa en particular, por tratarse de una pequeña agroindustria familiar del norte de Nariño con alrededor de 100 años de tradición. Fue posible indagar su quehacer administrativo y financiero a través de técnicas cuantitativas como son el análisis de estados financieros y el análisis de la situación organizacional a través de entrevistas, grupos focales y guías de observación. El reajuste del ciclo del efectivo, eficiencia en las variables capital de trabajo operativo, capital de trabajo neto operativo, flujo de caja libre y valor económico agregado son los aportes de mayor significancia en esta investigación. Se espera que con estos resultados, los directivos de la empresa Productos Don José tomen decisiones acertadas y asertivas alrededor de los tres pilares de desarrollo empresarial: operación, financiación e inversión.

Palabras clave: diagnóstico financiero, estrategias financieras, planeación financiera, propuesta financiera, proyecciones.

Financial Planning in *Productos Don José*, La Unión - Nariño, Colombia: 2012-2015

ABSTRACT

The article presents the most important results of financial planning executed in the company *Productos Don José* in the municipality of La Union, Nariño. The task in this particular company was very important, because it is a small family agribusiness at northern of Nariño with about 100 years of tradition. Through quantitative and qualitative techniques such as analyzing financial statements and analysis of the organizational situation through interviews, focus groups and observation guides was possible to investigate its administrative and financial affairs. The contributions of major significance in this investigation were the readjustment of the cash cycle, efficiency in variables: operating working capital, operating net working capital, free cash flow and

* Artículo Resultado de Investigación.

** ✉ Magíster en Gerencia y Asesoría Financiera; Contador Público. Docente Investigadora Grupo Investigación Eslinga, Universidad Cooperativa de Colombia. Correo electrónico: caojose2004@yahoo.com

*** Magíster en Gerencia y Asesoría Financiera; Administrador de Empresas.

**** Magíster en Gerencia y Asesoría Financiera; Contador Público.

***** Asesor temático de la investigación. Doctorando en Formulación y Evaluación de Proyectos.

***** Asesor temático de la investigación. Doctorando en Formulación y Evaluación de Proyectos.

***** Asesor metodológico de la investigación. Doctorando en Formulación y Evaluación de Proyectos.

economic value added. With these results, managers of *Productos Don José* are expected to make wise and assertive decisions around the three pillars of business development: operating, financing and investment.

Key words: financial diagnosis, financial strategies, financial planning, financial proposal, projections.

Planejamento financeiro em *Productos Don José*, La Unión - Nariño, Colômbia: 2012-2015

RESUMO

O artigo apresenta os resultados mais importantes de planejamento financeiro executado na empresa *Productos Don José*, no município de La Unión, Nariño, Colômbia. A tarefa nesta empresa particular foi muito importante, porque é uma pequena agroindústria familiar no norte da Nariño com cerca de 100 anos de tradição. Através de técnicas quantitativas e qualitativas tais como análise de demonstrações financeiras e análise da situação organizacional por meio de entrevistas, grupos focais e guias de observação foi possível investigar seus assuntos administrativos e financeiros. As contribuições de grande importância nesta investigação foram o reajuste do ciclo de caixa, a eficiência nas variáveis: capital de giro operacional, capital de operacional líquido, fluxo de caixa livre e valor econômico agregado. Com estes resultados, espera-se que os gestores de *Productos Don José* tomem as decisões mais sábias e assertivas em torno dos três pilares do desenvolvimento de negócios: operacionais, de financiamento e de investimento.

Palavras-chave: diagnóstico financeiro, estratégias financeiras, planejamento financeiro, proposta financeira, projeções.

I. Introducción

Las empresas familiares representan una opción al momento de crear empresa en Nariño; en general dichas empresas carecen en su mayoría de información contable y financiera calificada, lo cual ha llevado a que el proceso de toma de decisiones se realice empíricamente y quizá errada, ya que está basada en ese tipo de información; este fenómeno empresarial puede ocasionar la pérdida de oportunidades para negociar con grandes comerciantes. Dada esta situación, es difícil o tal vez imposible construir una planeación financiera acertada que determine una proyección clara para que las empresas aseguren su permanencia en el mercado.

Por lo general, algunas investigaciones locales sobre análisis y planeación financiera de acuerdo con Narváez y Salazar (2010), aplican el Método de flujo de caja libre, complementado por un análisis comparativo basado en multiplicadores de empresas del mismo sector; bajo estos parámetros de observación se facilita identificar factores que las empresas deben ajustar como lo son: políticas de cartera, ejecutar nuevas estrategias de conversión del efectivo, optimización del capital de trabajo, formular estrategias de mercadeo que les permita ampliar su mercado, entre otras. Por

otra parte, según Hinestroza y Pantoja (2008), existen investigaciones que orientan la planeación financiera hacia la elaboración de presupuesto como un elemento fundamental a la hora de planear financieramente, basado en los objetivos que permiten a los administradores hacer control y seguimiento.

De la misma manera se analizaron autores e investigaciones nacionales e internacionales a fin de construir estructuras y métodos financieros que arrojan indicadores efectivos, derivados de los conceptos teóricos aplicados, como por ejemplo, los propuestos por Rivera et al. (2013): análisis de los rendimientos económicos y de la información financiera, la reducción de costos de operación y mejoras de calidad del producto, ciclos cortos de producción y valor agregado en clientes, para así obtener una Planeación Financiera certera y proactiva para la empresa (Bribiescas, Romero y Solórzano, 2012).

La propuesta se concentró en la estructuración de una planeación financiera a la empresa familiar *Productos Don José S.A.S.*, para el periodo 2012 – 2015. Esta empresa pertenece al sector agroindustrial y se dedica a la transformación de la panela; se encuentra ubicada en zona rural del municipio de La Unión,

Nariño. La propuesta se ajustó con la mayor aproximación posible a metas alcanzables basadas en el diagnóstico administrativo y financiero de los años 2012 y 2013. Se hizo uso de patrones, índices, variables o elementos fundamentales internos y externos, que permitan mitigar el riesgo financiero que pueda tener la empresa año tras año; para tener mayor asertividad en este proceso investigativo, se hizo necesario el análisis minucioso del diagnóstico de la empresa, proyecciones para los años programados y la formulación de estrategias que están relacionadas directamente con las propuestas financieras, lo cual permitirá alcanzar el buen funcionamiento de la organización, basado en políticas aplicadas de operación, inversión y financiación.

2. Materiales y Métodos

El estudio fue de enfoque deductivo y de tipo descriptivo-exploratorio-propositivo, el cual se enmarcó dentro del paradigma cuanti-cualitativo.

Fue deductivo, dado que se partió de conceptos, técnicas y metodologías de reconocidos teóricos en el tema de la planeación financiera para aplicarlas en la empresa objeto de estudio. A partir de los resultados, se entregó una propuesta que le permitirá a futuro ajustar las decisiones de operación, financiación e inversión, y así cumplir con los objetivos que la Alta Gerencia ha fijado en su visión empresarial. De esta manera, fue posible contar con evidencias o elementos de juicio que, a largo plazo, le permitirán agregar valor a su quehacer y por ende, fortalecerse competitivamente en el mercado regional.

También es de carácter descriptivo-exploratorio-propositivo porque a través del diagnóstico se logró contar con un panorama financiero real. Se identificaron relaciones potenciales en las variables tratadas en este estudio, que se transformaron en el insumo para investigaciones de mayor envergadura como por ejemplo, valoraciones empresariales en empresas del sector agroindustrial, escasamente analizadas en el departamento de Nariño.

Con el diagnóstico como insumo, se elaboraron unas estrategias financieras en las que se mejoran las variables más representativas en los indicadores de liquidez, endeudamiento, productividad y rentabilidad. Con base en las estrategias planteadas

se proyectaron los estados financieros básicos, indicadores, y variables financieras de mayor peso a fin de entregar una ruta acertada para la toma de decisiones. Por último, con las proyecciones financieras se estructuró el plan financiero para los años 2014 y 2015 en las variables ajustadas en el capítulo de estrategias financieras.

Es cuantitativo por el alto grado de componente financiero que partió de la información suministrada por dos estados financieros básicos: balance general y estado de resultados. Sin embargo, por las condiciones del contexto, es decir, por ser una pequeña empresa familiar agroindustrial, se hizo necesario indagar más allá de lo que los estados financieros de este tipo de empresas pueden ofrecer. Y además es cualitativo a fin de conocer a fondo el quehacer organizacional, mediante la aplicación de técnicas cualitativas.

Para el desarrollo del estudio se acudió a la información suministrada por investigaciones de orden internacional y nacional de los últimos cinco años sobre planeación financiera. Se revisaron los más representativos teóricos sobre planeación financiera, creación de valor y planeación estratégica. En gran medida, la información fue consultada en bases de datos científicas con reconocimiento mundial como Redalyc, Dialnet, ScienceDirect, Proquest, e-libro; de igual manera, se acudió a la consulta de fuentes secundarias en físico.

El balance general y estado de resultados de los años 2012 y 2013, fueron los recursos cuantitativos utilizados para el cumplimiento del objetivo general. A través del análisis vertical y horizontal y el estado de los principales indicadores y variables financieras: liquidez, endeudamiento, productividad, rentabilidad, Valor Económico Agregado (EVA) -se llegó a un estado financiero real-, base para las estrategias, proyecciones y plan financiero propuesto.

Desde lo cualitativo se acudió a las técnicas entrevista semiestructurada, grupo focal y guías de observación. A través de la triangulación de información se recopilieron acuerdos y desacuerdos más relevantes, y se elaboró una Matriz DOFA en la que se rescataron los principales factores internos y externos administrativos que complementaron los hallazgos del diagnóstico financiero.

La población se conformó por el balance general y estado de resultados de los años 2012 y 2013 y por los socios, personal administrativo y operativo de Productos Don José, proveedores, clientes y competencia. El grupo focal se organizó con ocho vinculados en la empresa, conformado por socios y un representante del área administrativa, mercadeo y producción. Las entrevistas se aplicaron a dos representantes de proveedores y clientes. El criterio de inclusión obedeció a que por parte de los proveedores, son aquellos quienes suministran mayor cantidad de insumos; los clientes entrevistados pertenecen a dos grandes cadenas de supermercados del departamento de Nariño. Se entrevistó una sola empresa de la competencia, la cual es la segunda en importancia en el mercado de la transformación de la melcocha en la zona norte del departamento de Nariño.

3. Resultados

Los resultados se presentan en respuesta a los objetivos de esta investigación: diagnóstico administrativo y financiero, propuesta de estrategias financieras, proyecciones y como gran propósito el plan financiero.

3.1 Diagnóstico administrativo y financiero

Diagnóstico administrativo. Se identificaron aspectos internos y externos que favorecen y ponen en riesgo el quehacer empresarial de Productos Don José. Actualmente la empresa cuenta con 12 operarios en planta contratados por obra, repercutiendo en cierta medida en la producción. Estas condiciones desfavorables generan desmotivación y conflictos, por ende, la producción no es óptima porque se pierde pertenencia con la empresa a causa de factores administrativos.

En meses pasados Productos Don José realizó un estudio de mercado desde el cual se determinó alcanzar una meta de producción de 7.500 unidades/día, para lo que requieren vincular 12 operarios más; al momento de esta investigación la planta produce alrededor de 2.200 unidades/día con un 10 % de uso de la capacidad instalada. Con el incremento de personal y unidades, según lo afirmado por los socios, será posible acaparar el 100 % de la capacidad instalada. Es sobre estas bases y otras variables críticas detectadas a través del estudio, en las que se soportan las estrategias, proyecciones y plan financiero propuesto.

Las metas en operarios, unidades producidas y uso de capacidad instalada obedecen a un punto crítico de Productos Don José, siendo la cobertura de la demanda actual de clientes insuficiente con las condiciones en las que hoy operan. La situación actual se resume así: amplia demanda/insuficiente, producción/débil oferta. Productos Don José tiene una cobertura comercial de 10 municipios en Nariño y 8 municipios en otras zonas del país, con un total de 83 clientes.

Además, se presentan cuellos de botella en época de invierno cuando la hoja de látigo (empaque artesanal) escasea, debido a que las medidas en esta época se desajustan a los requerimientos. Por lo anterior, el costo se incrementa y el abastecimiento del insumo es tardío. En cuanto al empaque de aluminio, hay incumplimiento de entrega por parte del proveedor, generándose un nuevo cuello de botella en producción.

A pesar que la empresa participa en proyectos de financiación con el fin de contar con recursos para invertir en maquinaria y equipo, existen en el momento activos fijos ociosos; por lo que más adelante se proponen algunas estrategias al respecto.

En innovación desde el Área de Producción y Calidad se han desarrollado productos con nuevos sabores, tamaños y texturas, y han logrado incrementar el tiempo de conservación del producto pasando de 15 días a ocho (8) meses.

Siendo la financiación con terceros favorable en términos financieros, los acreedores bancarios actuales de Productos Don José presentan las tasas de interés más costosas del mercado (entre 28 y 30 % efectiva anual).

Diagnóstico financiero. La estructura operativa de Productos Don José está acorde con su objeto social, ya que siendo una industria manufacturera, la mayor cantidad de recursos se concentra en los activos fijos (75 %); el restante (25 %) son activos convertibles en efectivo en el corto plazo.

En el año 2012 la financiación con recursos propios y terceros es relativamente equitativa (59 % y 41 % respectivamente). Los recursos de terceros corresponden a acreedores bancarios. Para el año 2013 la dinámica de financiación es similar. Aunque

hubo un descenso en la financiación con recursos propios, sigue siendo una variable importante de análisis (56 %), ya que representa más del 50 % de financiación. La deuda con bancos incrementó. Dentro del pasivo corriente se destaca que la cuenta proveedores disminuyó respecto al 2012. Los impuestos se sostienen debido a las utilidades del ejercicio que no distan de las del año 2012.

En cuanto al nivel de capitalización, la mayor concentración de recursos se encuentra en las utilidades de ejercicios anteriores. El capital social ha sido constante en los dos años de análisis, y ha sido política de la Alta Gerencia retener utilidades.

Desde el análisis vertical y horizontal del estado de resultados años 2012 y 2013, se determinó que la mayoría de los ingresos operacionales se destinan a cubrir costos (51 %) y gastos de administración (alrededor de 29 %).

Para el año 2013 disminuyen los ingresos operacionales en un 2 %, mientras que la cartera incrementó 48 %. Existe una problemática en la gestión comercial, puesto que la relación ingresos operacionales – cuentas por cobrar es involutiva. Lo normal es que al disminuir el ingreso operacional, la cartera también lo haga.

Esta situación no es sostenible en el tiempo. Otra señal de alerta es el nivel de endeudamiento que para el 2013 incrementó en un 7 %, lo cual quiere decir que los gastos financieros se elevan por ser los más altos del mercado.

Ahora bien, en las siguientes líneas se detallan los resultados del análisis de los indicadores financieros de liquidez, productividad y rentabilidad, los cuales presentan ineficiencias en las variaciones. De igual manera, se presentan los hallazgos en estructura y costo de capital y EVA.

Liquidez

Ciclo del efectivo. Entre el año 2012 y 2013 el recaudo de cartera en días incrementó afectando la productividad de cartera que descendió 21 %, lo cual se traduce en menos tiempo de convertibilidad en efectivo. Este fenómeno es causado por la ineficiente gestión comercial. El período de pago a proveedores pasó de 40 a 20 días; aunque este fenómeno es

parcialmente favorable porque es mayor que el tiempo de recaudo, no se compensa con la productividad de cartera ni con el período de reposición de inventarios que incrementó significativamente en 2013 (123 días), y mucho menos, se aprovechan los plazos otorgados que en algunos casos ascienden a 60 días. Consecuencia de este fenómeno son los resultados de disminución en la financiación espontánea e incremento de financiación a largo plazo.

La baja rotación de inventarios presenta dos situaciones; la primera es que en tiempos de bonanza (alta demanda) se cuenta con mercancía suficiente para abastecerla, y la segunda, es que el tiempo del proceso compra-venta es mayor, por lo que la liberación de recursos no es suficiente, debido a la existencia de mucho más dinero invertido en capital de trabajo (activo corriente). La baja rotación de inventarios puede estar ocasionada por un inadecuado manejo de compras, débil eficiencia en la producción y maquinaria ociosa; planteamiento corroborado por la actual producción y carencia de operarios.

EBITDA - Margen EBITDA. Los resultados de EBITDA y su margen dan cuenta de eficiencia operacional. El EBITDA de Productos Don José denominado también caja bruta incrementó 10,3 % en el 2013; siendo suficiente para atender servicio de la deuda, inversiones en capital de trabajo, impuestos, reposición de activos fijos y reparto de utilidades. Sin embargo, los costos y gastos que representan desembolso en efectivo disminuyeron relativamente en igual proporción que los ingresos operacionales en el 2013. El margen EBITDA demuestra que se están produciendo 2 centavos más por cada peso vendido en 2013. Los gastos y costos que implican desembolso en efectivo han decrecido casi en la misma medida que los ingresos operacionales.

Capital de Trabajo Operativo (KTO). Un KTO óptimo es aquel que año por año disminuya cautelosamente con un volumen de ventas de dinámica similar. En el 2013 se requirieron cerca de \$ 23.000.000 millones más para cubrir costos y gastos de corto plazo. La ineficiencia de este indicador se encuentra directamente relacionada con la ineficiencia del ciclo de efectivo. Los resultados hablan de un incremento del 25 % en KTO. La financiación espontánea de KTO en el 2013 disminuyó comparado con el 2012 (21 % negativo),

por lo que se aduce que se acudió a la financiación a largo plazo para contar con parte del efectivo represado en KTO.

Al desmejorarse la gestión en cartera, incrementarse días de reposición de inventario y cancelando tempranamente proveedores, inmediatamente se afectó la Productividad de Capital de Trabajo Operativo – Productividad cuya variación resultante es 21 % negativo.

Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO). Productos Don José en el 2013 incrementó sus necesidades de financiación de capital de trabajo en un 62 %, repercutiendo considerablemente en el flujo de caja libre, ya que se está requiriendo mantener más capital de trabajo por cada peso de ventas, situación causada por ineficiencia en la administración de los recursos. Este fenómeno se observa en el incremento de cuentas por cobrar e inventarios con respecto a las ventas. Entre mayor sea el KTNO mayor será la demanda de efectivo necesario para sostener el crecimiento de la empresa y las posibilidades futuras de disminuir deuda y repartir utilidades son improbables. Con estos fenómenos la Productividad de KTNO 2013 disminuye 39 %, requiriéndose más centavos en KTNO por cada peso de ventas.

Flujo de caja libre. A razón de García (2003), el flujo de caja libre es el que en últimas definen la liquidez de una empresa. Es así como en el 2013 se presentan

dificultades de liquidez al encontrarse un flujo de caja libre negativo de alrededor de \$ 29.000.000. El fenómeno es causado por el incremento del KTNO y de activos fijos. Este resultado presenta una empresa insolvente para cumplir con las obligaciones de acreedores y socios.

Productividad de capital fijo y activos. Los ingresos operacionales no compensan la inversión en activos fijos, se presenta una variación negativa en la productividad del 20 %, síntoma provocado eventualmente por desaprovechamiento de la capacidad instalada. Y como hay ineficiencia en la variación de la productividad de KTO, la productividad de los activos se desmejora (22 % negativo); es decir que los ingresos operacionales en 2013 tampoco se compensan con lo invertido en activos.

Rentabilidad de activos y patrimonio. El descenso de la Rentabilidad de los activos (14 % negativo) es causado por incremento de los activos, justificado en el exceso de cartera e inventarios y por disminución del nivel de ventas. La utilidad generada por la inversión de los socios disminuyó (18 % negativo) a causa del incremento de patrimonio y por el descenso en los ingresos operacionales.

Los hallazgos de los principales indicadores se resumen en el siguiente árbol de rentabilidad de activos (ROA) años 2012 y 2013:

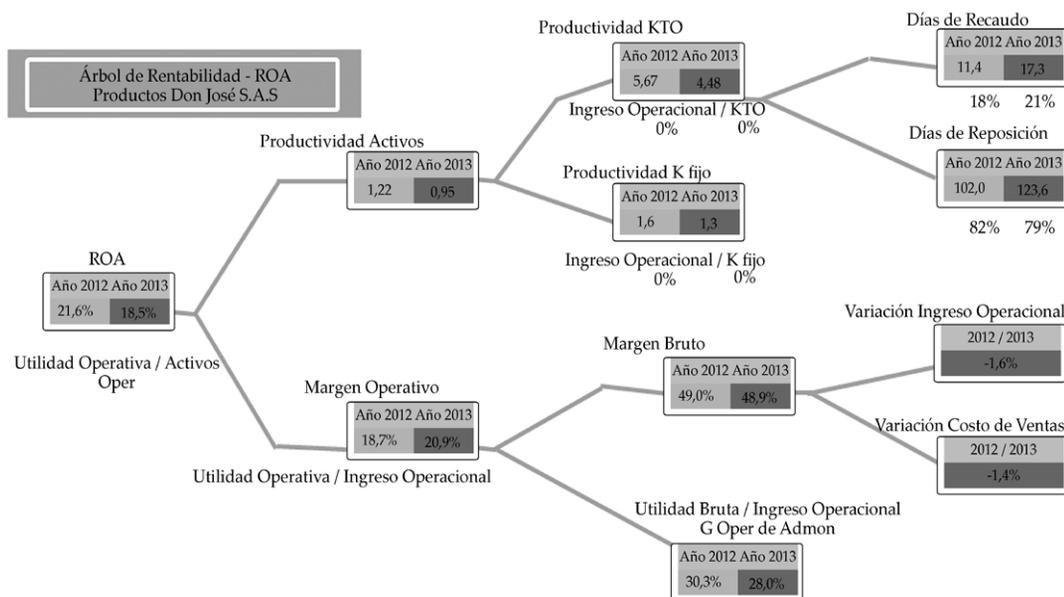


Figura 1. Árbol de rentabilidad del activo.

Estructura y costo de capital. En el 2013 la proporción de la estructura de capital fue 80 % deuda largo plazo y 20 % patrimonio; fenómeno influenciado por el incremento en los créditos bancarios y por el gasto financiero.

El Costo Promedio Ponderado (WACC) incrementó en el 2013 (17,3 %), situación crítica que requiere reajuste, dado que un WACC óptimo es aquel que disminuye paulatinamente. A pesar que la financiación con terceros es mayor que con recursos propios, el costo de la deuda (kd) incrementó, desfavoreciendo la liquidez de la empresa.

El cálculo del costo de la deuda se ejecutó después de impuestos, teniendo en cuenta el escudo fiscal que para el año 2012 fue de 33 % y para el 2013, con ocasión de la reforma tributaria que contempla la Ley 1607 de 2012 asciende a 34 % (Impuesto de Renta 25 % e Impuesto de Renta para la Equidad – CREE 9 %).

Valor Económico Agregado. Productos Don José no presenta destrucción de valor gracias a un resultado de EVA positivo (\$ 5.400.000 aproximadamente en 2013). Por lo anterior se determinó que la empresa cuenta con una utilidad residual que finalmente es la riqueza que queda para los socios. Se observa también que la Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) compensa los costos de los recursos financieros totales, no obstante, la liquidez y motor de desarrollo de una empresa, de manera preponderante, la otorga los resultados del flujo de caja libre.

Con base en los hallazgos del diagnóstico administrativo y financiero, se presentan las estrategias y proyecciones que permitirán optimizar indicadores financieros y variables críticas de mayor relevancia. Con base en el plazo proyectado para las obligaciones financieras y su relación con la estrategia de venta de cartera a CITIBANK, se realizaron las proyecciones de indicadores y estados financieros a cinco años. El propósito es demostrar cómo, en el evento de vender la cartera a un solo acreedor bancario, la deuda disminuye paulatinamente hasta feneceer en el año 2018.

Las proyecciones se calcularon teniendo en cuenta datos del mercado proyectados como son inflación, incremento salarios mínimos legales, incremento unidades para venta y TES Colombia.

3.2 Estrategias financieras y proyecciones

Estrategias de reducción activo neto operativo

Ciclo del efectivo. Las proyecciones se sujetan tanto a las metas proyectadas por la Alta Gerencia en unidades producidas, que se convierten en unidades vendidas e incremento en número de operarios. Con las estrategias propuestas en cartera, inventarios y proveedores, la proyección de ventas y demás variables vinculadas en el ciclo de efectivo resultó de la siguiente manera:

Tabla 1. *Proyección ventas, inventario, cartera y proveedores 2014 - 2018*

Ventas	2014	2015	2016	2017	2018
Incrementos en unidades	1.272.000	0	0	0	0
Ventas esperadas Unidades	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Precio unidad	1.024,96	1.060,12	1.098,60	1.136,83	1.174,69
Ventas en efectivo	1.844.932.988,95	1.908.214.200,82	1.977.482.376,31	2.046.298.763,00	2.114.440.511,81
Ventas a crédito	1.217.655.779,31	1.259.421.372,54	1.305.138.368,36	1.350.557.183,58	1.395.530.737,80
Ventas al contado	627.277.219,64	648.792.828,28	672.344.007,94	695.741.579,42	718.909.774,02
Cartera (Deudores Clientes)	2014	2015	2016	2017	2018
Base	1.217.655.779,31	1.259.421.372,54	1.305.138.368,36	1.350.557.183,58	1.395.530.737,80
Saldo por cobrar	54.794.510,07	56.673.961,76	58.731.226,58	60.775.073,26	62.798.883,20

Inventario en Unidades	2014	2015	2016	2017	2018
Inventario en unidades	25%				
Costo Unitario	257,11	265,93	275,58	285,17	294,67
Inventario	2014	2015	2016	2017	2018
Inventario inicial	369.286,31	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00
Inventario final proyectado	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00
Consumo de unidades	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
Compras	1.880.713,69	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
Inventario en pesos					
(+)Inventario inicial	92.182.266,00	115.700.148,28	119.668.663,37	124.012.635,85	128.328.275,58
(+)Compras	483.553.007,43	478.674.653,48	496.050.543,40	513.313.102,31	530.406.428,61
(-)Inventario final	115.700.148,28	119.668.663,37	124.012.635,85	128.328.275,58	132.601.607,15
(=)Materia prima consumida	460.035.125,15	474.706.138,39	491.706.570,92	508.997.462,58	526.133.097,04
Proveedores	2014	2015	2016	2017	2018
Compras	483.553.007,43	478.674.653,48	496.050.543,40	513.313.102,31	530.406.428,61
Saldo por pagar de proveedores	40.296.083,95	39.889.554,46	41.337.545,28	42.776.091,86	44.200.535,72

Para un ciclo de efectivo más óptimo se sugiere reajustar reposición de inventarios (43 días), rotación de cartera (16 días), solicitar anticipo a clientes del 34 % y pago a proveedores (30 días); de esta manera se liberarán recursos afectando positivamente la liquidez de la empresa.

La rotación de cartera no es representativa pero obedece a la meta de unidades producidas del estudio de mercado. Con la nueva reposición de inventarios se dinamiza el despacho de producto al cliente.

Con la propuesta de pago a proveedores, la empresa aprovecharía el tiempo para financiarse con éstos como estrategia de crecimiento. Lo que siempre tendrá en cuenta la empresa es que por ningún motivo el pago a proveedores debe exceder el máximo concedido.

Al reajustar el ciclo, automáticamente se liberan recursos de KTO, permitiendo cubrir sin mayores dificultades los costos y gastos de corto plazo. No obstante, se necesita de un gran compromiso integral en Productos Don José para mantener equilibrada la rotación de cartera equilibrada, agilizar inventarios y negociar con proveedores, máxime cuando las metas que la Alta Gerencia se han propuesto son ambiciosas. Reajustado el ciclo de efectivo, se liberan recursos de KTO y se optimizará el flujo de caja libre.

Productividad, eficiencia, rentabilidad, liquidez, endeudamiento. Las estrategias propuestas para el mejoramiento de los indicadores de liquidez de mayor significancia en Productos Don José se especifican a continuación. Cada estrategia se acompaña de las proyecciones correspondientes. La Tabla 2 presenta los indicadores ajustados a las estrategias que en párrafos subsiguientes se explican en detalle.

Tabla 2. *Indicadores financieros 2014 – 2018*

Indicadores Financieros	2014	2015	2016	2017	2018
Indicadores de productividad					
Productividad del Capital de Trabajo Operativo	10,82	10,82	10,82	10,82	10,82
Productividad del Capital Fijo	4,59	4,75	4,92	5,09	5,26
Productividad del activo Operacional	2,12	2,17	2,22	2,27	2,32
Productividad del Activo Operacional Neto	2,41	2,47	2,54	2,61	2,68
Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo	12,20	11,99	11,99	11,99	11,99
Productividad de la Cartera	22,22	22,22	22,22	22,22	22,22
Período de Recaudo (Días)	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20
Productividad del Inventario	10,30	8,53	8,59	8,62	8,66
Período de Reposición (Días)	43,87	43,64	43,45	43,23	42,98
Indicadores de Eficiencia					
Margen Bruto	48,69 %	48,47 %	48,26 %	47,99 %	47,67 %
Margen Operacional	34,59 %	34,36 %	34,14 %	33,85 %	33,51 %
Margen Neto	21,87 %	22,67 %	23,49 %	24,28 %	24,91 %
UODI	430.296.241,17	432.806.587,06	435.856.678,95	436.776.516,72	437.152.705,12
Indicadores de Rentabilidad					
Rentabilidad de los Activos – ROA	89,94 %	94,66 %	100,29 %	106,02 %	112,29 %
Rentabilidad del Patrimonio ROE	57,43 %	41,02 %	32,43 %	27,06 %	23,27 %
Indicadores de Liquidez					
Total EBITDA	664.546.647,69	682.042.283,18	701.588.383,77	719.155.010,64	734.922.705,28
Total Margen EBITDA	36,02 %	35,74 %	35,48 %	35,14 %	34,76 %
Indicadores de Endeudamiento					
Grado de endeudamiento	23,03 %	14,30 %	9,12 %	5,72 %	3,37 %

Capital de Trabajo Operativo. Con el ajuste en cartera e inventarios la variación para el año 2014 y subsiguientes es eficiente. Quiere decir que con la estrategia de ajuste en el ciclo de efectivo se liberan recursos de capital de trabajo obteniendo mayor liquidez. La financiación espontánea se incrementa puesto que se hará uso de la totalidad del tiempo otorgado por proveedores. Con lo anterior, la productividad de esta variable incrementa a 10,8 % aproximadamente.

Capital de Trabajo Neto Operativo. Con el reajuste del ciclo del efectivo y la eficiencia en la productividad de KTO, se liberarán recursos de KTNO disminuyendo la variable paulatinamente; quiere decir que el KTNO se optimiza incrementando la productividad en la gestión de ventas y recaudo de cartera.

EBITDA. A pesar que el resultado del diagnóstico es positivo, con las anteriores estrategias se optimiza aún más a razón de 7 % aproximadamente. Ello se logra controlando que gastos y costos efectivos crezcan en menor proporción que las ventas, evitando desperdicio de materia prima, tiempos ociosos y maquinaria ociosa.

Ajustando los gastos y mano de obra directa a la meta proyectada por la empresa en número de operarios bajo contrato laboral a término fijo y de acuerdo a las proyecciones del salario mínimo legal colombiano e inflación, los siguientes son los gastos y costos efectivos a 2018:

Tabla 3. *Costos y gastos efectivos 2014 - 2018*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación	2,43 %	3,00 %	3,43 %	3,63 %	3,48 %	3,33 %
Ajuste de salarios	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Mano de Obra Directa – MOD		2014	2015	2016	2017	2018
Costo unitario		270,36	282,53	295,24	308,53	322,41
MOD total		486.653.776,92	508.553.196,88	531.438.090,74	555.352.804,82	580.343.681,04
Gastos de Administración		2014	2015	2016	2017	2018
Nómina		112.085.109,51	117.128.939,44	122.399.741,71	127.907.730,09	133.663.577,94
Otros Gastos de administración		41.019.949,82	42.426.934,10	43.967.031,81	45.497.084,51	47.012.137,43
Gastos Variables		80.592.389,86	83.356.708,83	86.382.557,36	89.388.670,36	92.365.313,08
Total Gastos Efectivos		233.697.449,19	242.912.582,37	252.749.330,88	262.793.484,96	273.041.028,45

Flujo de caja libre. Ajustando ciclo de efectivo, productividad de KTO y KTNO, los flujos de caja libre proyectados son positivos y su incremento es paulatino. Con ello, la empresa podrá cumplir con las obligaciones que demandan salida de efectivo en el corto plazo para atender servicio de la deuda y pago a propietarios.

Tabla 4. *Flujos de caja libre 2014 - 2018*

Flujo de Caja Libre	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Operacional	638.127.655,19	655.623.290,68	675.169.391,27	692.736.018,14	708.503.712,78
(-) Impuestos sobre la Utilidad Operacional	216.963.402,77	222.911.918,83	229.557.593,03	235.530.246,17	240.891.262,35
(=) UODI	421.164.252,43	432.711.371,85	445.611.798,24	457.205.771,97	467.612.450,44
(+) Depreciaciones	26.418.992,50	26.418.992,50	26.418.992,50	26.418.992,50	26.418.992,50
(=) Flujo de caja Bruto	447.583.244,93	459.130.364,35	472.030.790,74	483.624.764,47	494.031.442,94
(-) Inversiones adicionales en KTNO	31.862.432,48	5.211.670,47	3.811.759,91	3.786.898,41	3.749.773,75
(-) Inversiones en reposición de activos fijos	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	415.720.812,45	453.918.693,88	468.219.030,83	479.837.866,06	490.281.669,19

Al disminuir el KTO e incrementarse la productividad de KTO e incrementándose el pago a proveedores, haciendo eficiente el KTNO y acogiendo la propuesta de no inversión en activos fijos, el flujo de caja libre presenta cambios positivos. Los resultados de las proyecciones demuestran que existe suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones con acreedores bancarios y socios.

Estrategias para mejoramiento de WACC y Eva

La nueva estructura de capital y EVA, calculados con base en las proyecciones de TES Colombia y haciendo uso del Beta apalancado de industrias transformadoras de alimentos estipulada en el mercado es:

Tabla 5. *Costo Promedio Ponderado y Valor Económico Agregado 2014 - 2018*

Costos Promedio Ponderado y EVA	2014	2015	2016	2017	2018
Obligaciones Financieras	139.526.184,00	104.644.638,00	69.763.092,00	34.881.546,00	-
Capital Social	44.000.000,00	44.000.000,00	44.000.000,00	44.000.000,00	44.000.000,00
(=)Capital Social + Obligaciones Financieras	183.526.184,00	148.644.638,00	113.763.092,00	78.881.546,00	44.000.000,00
Proporción deuda	0,76	0,70	0,61	0,44	-
Proporción capital	0,24	0,30	0,39	0,56	1,00
Tasa	0,1016	0,1016	0,1016	0,1016	0,1016
K1	1,00	1,08	1,16	1,24	1,31
Proyección TES	0,0478	0,0485	0,0506	0,0511	0,0567
Bu	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64
Kd	0,08	0,07	0,06	0,04	0,00
Ke	0,01876	0,02350	0,03203	0,04665	0,09280
Costo Promedio Ponderado – WACC	9,60 %	9,51 %	9,44 %	9,16 %	9,28 %
Valor Económico Agregado – EVA	384.902.122,80	387.814.198,85	390.947.112,54	392.946.394,25	392.510.581,69

Para mejorar EVA se sugiere como estrategia de activos fijos optar por alquilar en lugar de la compra, por cuanto la primera opción representa un beneficio fiscal dado que el Estado reconoce: el arrendamiento de una máquina, local, etc., como gastos deducibles. Así, las proyecciones no presentan variación en activos fijos.

Tabla 6. *Propiedad, planta y equipo 2014 - 2018*

Saldo en libros Propiedad, Planta y Equipo	0	2014	2015	2016	2017	2018
Construcciones y Edificaciones	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00
Maquinaria y equipo	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00
Mueble y Enseres	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00
Total	402.017.650,00	402.017.650,00	402.017.650,00	402.017.650,00	402.017.650,00	402.017.650,00

Se sugiere a Productos Don José S.A.S analizar la posibilidad de, en primer lugar, arrendar la maquinaria necesaria para ejecutar las nuevas proyecciones de ventas, y consultar opciones de arrendamiento de instalaciones propias para una planta industrial; en segundo lugar, se propone como estrategia vender

aquellos activos fijos ociosos y adquirir a cambio maquinaria que pueda ser utilizada 100 %, como por ejemplo, la empacadora, que tiene la capacidad de empacar 60.000 unidades pero escasamente se logran 2.200 unidades/día. Otra alternativa que se ajusta al nivel de ventas proyectado es acudir a la compra de insumos al por mayor con la expectativa de que los costos disminuyan por efecto de los descuentos otorgados por proveedor por volumen de compras.

Tabla 7. *Obligaciones financieras 2014-2018*

Obligaciones Financieras	15,40%	2014	2015	2016	2017	2018
Tasa de obligaciones financieras	15,4000 %	15,4000 %	15,4000 %	15,4000 %	15,4000 %	15,4000 %
Monto del crédito	174.407.730,00					
Plazo	5					
Abono a capital	34.881.546,00					
Abono a capital		34.881.546,00	34.881.546,00	34.881.546,00	34.881.546,00	34.881.546,00
Intereses		26.858.790,42	21.487.032,34	16.115.274,25	10.743.516,17	5.371.758,08
Saldo	174.407.730,00	139.526.184,00	104.644.638,00	69.763.092,00	34.881.546,00	

La estrategia propuesta para disminuir el WACC tiene que ver con el costo de la deuda (K_d). Si se lograra negociar la totalidad de la cartera con un solo acreedor bancario, que para el caso sería CITIBANK por ser el que actualmente maneja tasas de interés asequibles (entre 0,84 % y 1,7 % nominal mes vencido), de acuerdo a las proyecciones, es posible disminuir aproximadamente en 50 % el costo financiero. Para efecto de las proyecciones se propuso una tasa moderada de 1,2 % nominal mes vencido (15,4 % EA).

3.3. Política de dividendos propuesta

Tabla 8. *Dividendos 2014-2018*

Dividendos pagados	20 %	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidades a distribuir		52.511.163,00	403.437.450,75	432.526.542,33	464.548.206,27	496.862.561,58
Dividendos pagados		10.502.232,60	80.687.490,15	86.505.308,47	92.909.641,25	99.372.512,32
Utilidades retenidas		42.008.930,40	322.749.960,60	346.021.233,86	371.638.565,02	397.490.049,26

Productos Don José hasta el momento no había ejecutado pago de utilidades, situación que se corrobora en las utilidades retenidas reportadas en el estado de resultados de los dos años analizados. Entonces, como compensación al quehacer organizacional se propone una política de dividendos moderada, representada en el 20 % de las utilidades netas.

Se concluye el aparte de estrategias financieras, el balance general y estado de resultados proyectados a cinco años, de acuerdo a los reajustes en liquidez, productividad, rentabilidad, endeudamiento y metas de operarios y unidades producidas.

Tabla 9. *Balance general Productos Don José 2014 – 2018.*

Balance General	2014	2015	2016	2017	2018
Disponible	15.374.441,66	15.901.785,01	16.479.019,80	17.052.489,69	17.620.337,60
Inversiones temporales	348.226.397,51	685.863.882,38	1.051.055.231,98	1.442.185.230,51	1.856.772.734,38
Clientes	54.794.510,07	56.673.961,76	58.731.226,58	60.775.073,26	62.798.883,20
Inventarios	115.700.148,28	119.668.663,37	124.012.635,85	128.328.275,58	132.601.607,15
Total Activo o Circulante	534.095.497,52	878.108.292,52	1.250.278.114,21	1.648.341.069,04	2.069.793.562,34
Propiedad, Plana y Equipo					
Terrenos	-	-	-	-	-
Construcciones y Edificaciones	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00	275.655.450,00
Maquinaria y equipo	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00	112.732.200,00
Muebles y Enseres	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00	13.630.000,00
Intangibles	3.027.601,00	3.027.601,00	3.027.601,00	3.027.601,00	3.027.601,00
(-) Depreciaciones acumuladas	26.418.992,50	52.837.985,00	79.256.977,50	105.675.970,00	132.094.962,50
Propiedad, Planta y Equipo Neto	378.626.258,50	352.207.266,00	325.788.273,50	299.369.281,00	272.950.288,50
Total Activo	912.721.756,02	1.230.315.558,52	1.576.066.387,71	1.947.710.350,04	2.342.743.850,84
Obligaciones financieras	139.526.184,00	104.644.638,00	69.763.092,00	34.881.546,00	-
Proveedores	40.296.083,95	39.889.554,46	41.337.545,28	42.776.091,86	44.200.535,72
Cuentas por pagar	30.403.084,92	31.445.910,73	32.587.397,29	33.721.438,72	34.844.362,63
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
Laborales por pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivo	210.225.352,87	175.980.103,19	143.688.034,58	111.379.076,58	79.044.898,34
Aportes de socios	44.000.000,00	44.000.000,00	44.000.000,00	44.000.000,00	44.000.000,00
Reservas	18.464.000,00	18.464.000,00	18.464.000,00	18.464.000,00	18.464.000,00
Utilidades retenidas	236.594.952,40	559.344.913,00	905.366.146,86	1.277.004.711,88	1.674.494.761,14
Utilidades del ejercicio	403.437.450,75	432.526.542,33	464.548.206,27	496.862.561,58	526.740.191,35
Total Patrimonio	702.496.403,15	1.054.335.455,33	1.423.378.353,13	1.836.331.273,46	2.263.698.952,49
Total Pasivo + Patrimonio	912.721.756,02	1.230.315.558,52	1.576.066.387,71	1.947.710.350,04	2.342.743.850,84

Tabla 10. Estado de Resultados Productos Don José 2014-2018.

Estado de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	1.844.932.998,95	1.908.214.200,82	1.977.482.376,31	2.046.298.763,00	2.114.440.511,81
Costos de materia prima	460.035.125,15	474.706.138,39	491.706.570,92	508.997.462,58	526.133.097,04
Mano de obra directa	486.653.776,92	508.553.196,88	531.438.090,74	555.352.804,82	580.343.681,04
Total Costos Variable	946.688.902,07	983.259.335,27	1.023.144.661,66	1.064.350.267,40	1.106.476.778,08
Gastos de Administración y Ventas					
Nómina	112.085.109,51	117.128.939,44	122.399.741,71	127.907.730,09	133.663.577,94
Otros gastos de Administración	41.019.949,82	42.426.934,10	43.967.031,81	45.497.084,51	47.012.137,43
Gastos Variables	80.592.389,86	83.356.708,83	86.382.557,36	89.388.670,36	92.365.313,08
Total Gastos Administración desembolsables	233.697.449,19	242.912.582,37	252.749.330,88	262.793.484,96	273.041.028,45
EBITDA	664.546.647,69	682.042.283,18	701.588.383,77	719.155.010,64	734.922.705,28
Depreciaciones	26.418.992,50	26.418.992,50	26.418.992,50	26.418.992,50	26.418.992,50
Utilidad Operacional	638.127.655,19	655.623.290,68	675.169.391,27	692.736.018,14	708.503.712,78
Otros ingresos (Rendimientos financieros)	-	21.206.987,61	44.806.801,57	70.829.561,03	94.959.244,32
Otros Egresos (Gastos Financieros)	26.858.790,42	21.487.032,34	16.115.274,25	10.743.516,17	5.371.758,08
Utilidad Antes de Impuestos	611.268.864,77	655.343.245,95	703.860.918,59	752.822.063,00	798.091.199,01

3.4 Propuesta de plan financiero 2014-2015

El plan financiero propuesto obedece principalmente a la eficiencia en las variables Ciclo del Efectivo, EBITDA, CTO, CTNO, flujo de caja libre, EVA, WACC y Política de Dividendos.

Se ha elaborado con el propósito de que se convierta en la ruta financiera que le permitirá tomar decisiones acertadas para el cumplimiento de la política estratégica de Productos Don José, en los tres quehaceres empresariales: operación, inversión y financiación.

En cuanto al ciclo del efectivo se propone reajustar a 30 días el plazo de pago a proveedores; en cuanto al período de recaudo de cartera, disminuirlo a 16 días y, como política, solicitar al cliente un anticipo de 34 %. Respecto a la rotación de inventarios se disminuye de 123 a 43 días.

De esta manera hay mayor eficiencia en la Productividad de CTO en el 2014 y 2015 respecto al 2013 (10,82 %).

Lo mismo sucederá con la productividad del CTNO, que para los años 2014 y 2015 con respecto al año 2013, es

más eficiente en 12,20 % y 11,99 % respectivamente, causado por la liberación de recursos en el CTO que se da a su vez por el reajuste en el ciclo del efectivo.

El Margen EBITDA proyectado es un 14 % más eficiente con respecto al año 2013; de esta manera el incremento de costos y gastos efectivos es controlable en relación al incremento de las ventas.

Con los anteriores ajustes el flujo de caja libre es positivo para los años 2014 y 2015 con un incremento paulatino (\$ 415.700.000 y \$ 453.900.000 respectivamente); lo que permitirá cumplir con las obligaciones de salida de efectivo en el corto plazo sin tropiezos, atender el servicio de la deuda y pagar a socios.

Para mejorar eficiencia del EVA se propone la alternativa de alquilar a cambio de adquirir maquinaria, asimismo se sugiere arrendar instalaciones a cambio de adquirirlas dado que este tipo de gastos son deducibles fiscalmente.

El incremento del activo puede, eventualmente, representar pago de impuestos aun cuando la empresa posea pérdidas por efecto de la Renta Presuntiva. Además, a corto plazo y de acuerdo con los proyectos de reforma tributaria del actual gobierno, el incremento del activo tendrá gravámenes adicionales a los ya establecidos.

Se propone vender maquinaria ociosa y adquirir aquella que cumpla con las expectativas actuales de producción, punto de partida de las proyecciones financieras propuestas en esta investigación (7.500 unidades/día). En lo que respecta a proveedores, se propone negociar con éstos las compras al por mayor, a fin de disminuir costos por volumen en compras.

Respecto al Costo de la Deuda, se propone negociar la totalidad de la cartera de Productos Don José con una sola entidad bancaria, en este caso CITIBANK por ser quien actualmente ofrece en el mercado tasas entre 0,84% y 1,7% nominal vencida. Así, para los años 2014 y 2015 la proporción de la deuda dentro de la Estructura de Capital disminuirá del 80 % en el 2013 a 76 % en el primer año proyectado, e iría disminuyendo acorde a los aportes de capital planteados en la proyección hasta el año 2018, tiempo en el que se pagaría la totalidad de la deuda.

4. Discusión

En la administración moderna, cuando la información del mercado mundial está a la mano de todos los individuos y en tiempo real, el papel del profesional de las finanzas es cada vez más complejo. La planeación financiera guarda estrecha relación con la administración financiera, la creación de valor y claro está, la planeación estratégica.

Procesos de análisis financiero, planeación financiera, creación de valor, valoración de empresas, etc., son tareas que en la región nariñense y puntualmente en las pequeñas agroindustrias rurales de la zona norte no se aplican de manera frecuente. Es un lenguaje nuevo y por muchos, desconocido.

A pesar de que existe evidencia de diagnósticos, planeaciones financieras y creación de valor como las de Caicedo y Tobar (2005), Hinestroza y Pantoja (2008) y Narváez y Salazar (2010), éstas se han concentrado en la empresa privada del municipio de Pasto. Internacionalmente, México es representativo en investigaciones financieras en sectores como el pesquero, automotriz y de construcción, tal y como se evidencia en las investigaciones de Rivera et al. (2013), Bribiescas et al. (2012) y Sáenz (2005), entre otros.

Según Van Horne y Wachowicz (1992), se necesita redireccionar la gerencia hacia una perspectiva financiera que posibilite a la alta dirección adquirir, financiar y administrar activos desde la toma de decisiones conjuntas entre aquellos directamente involucrados en sostener y velar por el crecimiento de la organización. Las siguientes teorías comparadas con antecedentes vigentes, demuestran que la administración y las finanzas dependen entre sí; como también el éxito de una acertada planeación financiera depende del enfoque estratégico particular de toda empresa. Quiere decirse, que el norte estratégico o bien llamado planeación estratégica es el punto de partida para organizar una organización en sus actividades de operación, financiación e inversión.

Con la investigación de Caicedo y Tobar (2005) se comprueba parte de la teoría de Van Horne y Wachowicz (1992). Los investigadores demostraron que una planeación financiera acertada prevé lo

probable e improbable desde la gestión integral de la gerencia como el área responsable de balancear ingresos, costos, costos de capital y tasas de retorno, entre otros.

Van Horne y Wachowicz se relacionan con la teoría de Chenhall, Kaplan y Norton (2001) y, Malina y Selto (2004), citados por Rivera et al. (2013) y Bribiescas et al. (2012), quienes han formulado la estrategia Experience Quality Management (EQM), desde donde el crecimiento robusto como objetivo se enfoca en agregar valor a aspectos como mercadotecnia, volúmenes, ganancias, retorno de la inversión y valor en acciones. La metodología EQM demuestra que los factores internos críticos son controlables, haciendo del consumidor un agente dinamizador de desarrollo de nuevas especificaciones y propendiendo, porque el liderazgo gerencial rompe paradigmas para solucionar problemas.

Décadas atrás ya se hablaba de estrategia, Ansoff (1965), uno de los creadores y más representativos exponentes argumenta que la planeación estratégica es un análisis racional de las oportunidades y peligros provenientes del medio, de los puntos débiles y fuertes de la empresa y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga los objetivos de la empresa.

David (2003) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* determina que la Dirección Estratégica es la ciencia que permite formular, implantar y evaluar decisiones a través de funciones que logren cumplir los objetivos empresariales e integra la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y sistemas de información.

Según Ocampo (2013), la planeación financiera se encarga de proporcionar distintas rutas o alternativas para que la alta gerencia pudiese orientar, ordenar y controlar sus decisiones empresariales, se ejecuta alrededor de dos aspectos: planeación del efectivo y planeación de utilidades.

Planear el efectivo requiere contar con un presupuesto de tesorería que permita minimizar el riesgo de iliquidez empresarial y lograr sobrellevar eventos normales y extraordinarios de la operación. En la planeación de utilidades se requiere proyectar

estados financieros. Una proyección ejecutada con análisis profundo del entorno económico del mercado -variables macroeconómicas- del comportamiento del segmento del mercado, del comportamiento de mi competencia, entre otros aspectos, permitirá a la Alta Gerencia contar con niveles anticipados de activos, pasivos, patrimonio e ingresos.

El proceso debe ejecutarse a largo plazo para construir y ejecutar planes estratégicos desde donde nacen los planes y presupuestos a corto plazo; es decir, para Ocampo (2013) la planeación financiera es un proceso construido de lo general a lo particular.

No obstante, Rivera et al. (2013), mediante la aplicación de la estrategia EQM, escudriña la situación económica y financiera de las embarcaciones de pesca de camarón de los puertos de Alvarado y Tuxpan, Veracruz - México a través del análisis de estados financieros, seguido de la aplicación de razones financieras y las proyecciones del caso.

Por su parte, Vélez y Tham (2012) no distinguen períodos de tiempo en la planeación financiera. La ejecutan construyendo balance general, estado de resultados y flujo de tesorería, todos sin cuentas de cuadro ni circularidad. Con ello y solo así, es posible estimar futuros flujos de caja y su valor, realizar seguimiento a la creación de valor, planear la obtención de nuevos fondos, planear vender o fusionar empresas, emitir bonos, entre otras necesidades organizacionales.

Años atrás, Vélez-Pareja y Dávila (2009) incorporan un nuevo término en la planeación financiera, el recurso financiero como recurso "escaso". Escaso porque debe distribuirse y controlarse a través de una asignación adecuada en los tres campos de acción de la gerencia (operación, inversión y financiación); todo ello con el fin de maximizar el valor de la empresa en el mercado y por ende, lograr la satisfacción de la riqueza del accionista.

Bribiescas et al. (2012), es otro investigador quien adopta y valida la Estrategia EQM, evaluando la administración de experiencias de calidad desde el concepto de co-creación de valor en la industria

manufacturera automotriz, en Ciudad Juárez, Chihuahua. Fundamenta además su quehacer en la teoría de Womack (2002, citado por Bribiescas et al. (2012), quien propone el concepto de sobrevivencia financiera, exitosa siempre y cuando se reduzcan costos de operación, se mejore la calidad del producto, se reduzcan ciclos de producción y se implemente la política de valor agregado en clientes. Los métodos de comprobación y validación de teorías dependen de la visión unidimensional de los gerentes o dueños. De manera que Bribiescas et al., utiliza la creación de valor como un elemento fundamental en el proceso de planeación financiera.

La planeación estratégica es fundamental para ejecutar otro tipo de planeaciones como la financiera. Kaplan y Norton (2004) en su libro *Mapas Estratégicos* proponen cuatro perspectivas para la estrategia de creación de valor en la empresa privada: perspectiva financiera que responde a la visión del accionista; perspectiva del cliente que formula estrategias para responder acertadamente a lo esperado por el cliente; perspectiva interna que formula estrategias que logren responder en qué procesos destacarse; y finalmente se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que es la forma en cómo debe aprender y mejorar la empresa.

Dentro de la perspectiva financiera identifican cuatro metas organizadas en dos grupos; el primero, estrategia de productividad (metas: mejoramiento estructura de costos y mejoramiento en el uso de activos); el segundo grupo es de estrategias de crecimiento con sus metas: ampliar oportunidades y mejorar valor para el cliente. Todo ello, para crear valor duradero para el accionista (Kaplan y Norton, 2004).

A saber de Kaplan y Norton (2004), la estrategia empresarial describe el cómo se creará valor para accionistas, clientes, ciudadanos, basándose en la alineación del activo intangible. Sin embargo, este escenario ideal se ha visto sometido a altibajos en su trasegar profesional. Su experiencia les permite detectar que la visión del empresario es unidimensional; quiere decir que las visiones varían entre unos y otros. Por lo tanto, cada accionista, socio o dueño defiende su propio enfoque de estrategia.

Drucker (1980, citado por Muñoz, 2015), quien

define la planeación estratégica como el proceso continuo consistente en adoptar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales, conociendo de forma amplia los resultados futuros. Estas decisiones tienen que ver con operación, financiación e inversión.

La teoría de García (2003) demuestra la existencia de la interrelación entre planeación financiera y planeación estratégica. Defiende la teoría de que el proceso de planeación financiera requiere la formulación de objetivos por actividad planeada, encaminados a cumplir el comportamiento futuro esperado de tales actividades, sean semejantes o no al comportamiento del entorno.

Como se puede apreciar, la formulación de planes, estrategias, objetivos y escenarios futuros forman parte del proceso de la planeación financiera. El corto, mediano y largo plazo son tres momentos que se deben evaluar y organizar de acuerdo al objetivo financiero de la Alta Gerencia.

Una organización gira en torno a las decisiones de los socios o accionistas. Dichas decisiones de inversión, financiación y administración son necesarias en toda empresa, indiferente de su tamaño o condición. Así lo afirma Gitman (2003), quien explica que los asuntos financieros no son menos o más importantes dependiendo del tipo de empresa. Planear, proponer políticas de clientes, evaluar gastos importantes y propiciar la consecución de dinero para financiar la operación es el quehacer diario de la organización; si así lo desea el accionista o dueño.

Hinestroza y Pantoja (2008) basa su diagnóstico financiero en la planeación estratégica de la entidad, por ser una estructura sólida, verás y verificable; determinan que el presupuesto a corto plazo es clave a la hora de planear financieramente. Sus estrategias se encaminan a mitigar la incertidumbre, administrar el cambio, concentrar atención en los objetivos estratégicos; con ello se posibilita la operación económica a través del seguimiento. Como también les es importante contar con una Estrategia Financiera, entendida como la creación de valor a favor del accionista, reinvirtiendo sus utilidades a través de un manejo eficaz de políticas de inversión, financiamiento y dividendos.

A saber de Sosa, Arencibia y Hernández (2007), cumplir el objetivo de la alta gerencia es el punto de llegada de toda planeación financiera que debe proporcionar planes, coordinar y controlar la empresa. Este tipo de planeaciones proporcionan escenarios futuros, una prospectiva de lo que la organización requiere en términos de operación, inversión y financiación. Se encarga de velar por incrementar los niveles de rentabilidad y un manejo adecuado del flujo de tesorería.

Osorio (2007) en tanto, manifiesta que la administración de los estados financieros con máxima eficiencia y eficacia, maximizando y mitigando el riesgo viene acompañada de la humanización financiera enmarcada en la responsabilidad social, ética y de buen gobierno con grupos de interés o Stakeholders. Este mismo autor, argumenta que humanizar las finanzas permite la ejecución de estrategias que permitan a stakeholders y socios potencializar sus aptitudes de decisión; en otras palabras, el ser humano es preponderante en todo proceso de creación de valor. Sin trabajadores, jefes de área, y demás integrantes de la empresa, motivados, lograr el objetivo financiero principal es mucho más complicado.

Amaya (2005) no establece una ruta de ejecución, la conceptúa como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información interna y externa a fin de evaluar su situación actual y el grado de competitividad, que les permitirá anticipar y decidir su futuro empresarial.

Existen casos como el de Sáenz (2005), quien luego del análisis profundo de estados financieros revela una problemática frecuente en empresas de todo tipo, sobre todo en el territorio colombiano. El quehacer organizacional se basa en el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales, dejando de lado el objetivo básico financiero. El estudio revela un patrón la Alta Gerencia: controlar las utilidades para efectos fiscales y laborales. El gerente de la construcción vive del presente; los hechos pasados son eso y no se convierten en una herramienta o insumo de mejora para una eficiente gestión financiera.

Gitman (2003) incorpora el concepto de EVA como una medida que permite evaluar si una inversión existente o futura contribuye o no a la maximización

de la riqueza de los accionistas. Luego, si el EVA, resultado de la diferencia de la Utilidad Operacional Después de Impuestos (UODI) – Costo fondos utilizados para financiar una inversión, es positivo entonces, agrega valor al accionista, peor si es negativo, destruye valor. Este concepto es una de las herramientas financieras más utilizadas en investigaciones de este tipo.

García (2003) afirma que la gestión financiera es una de las etapas para crear valor junto con el direccionamiento estratégico y la gestión del talento humano, ejecutados desde diversos procesos. Así, la Gestión Financiera se logra definiendo y gestionando inductores de valor, microinductores de valor, valorando la empresa y monitoreando el valor. Por su parte, en el Direccionamiento Estratégico se necesita mentalidad estratégica e implementación de la estrategia.

Para Vélez (2001) se crea valor cuando el VPN es positivo, y esto sucede cuando el remanente de los flujos de caja es igualmente positivo. En conclusión, para este autor todo proyecto con VPN positivo o mayor que cero (0) agregan o crean valor, por lo tanto deben aceptarse; caso contrario, VPN negativos destruyen valor y se deben rechazarse.

El modelo de planeación financiera del estudio de Portilla y Salas (2004) se basa en la creación de valor, siendo una de las estrategias la administración eficiente del capital de trabajo alrededor de un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. El EVA se convierte en el motor de desarrollo y rendimiento que en últimas se traduce en creación de valor.

En los años noventa, teóricos como Maqueda (1996), define el proceso de la planeación financiera como previsión financiera, que es -a su criterio- la traducción cuantitativa de los objetivos de la Alta Gerencia. Se hace necesario la capacidad intelectual, operativa, analítica y demás cualidades integrales-empresariales de tres grandes recursos organizacionales: personal, equipamiento y financiación.

Años atrás el mismo Maqueda (1992) a pesar de que no conceptúa puntualmente la planeación financiera, propone un método de ejecución en tres momentos: largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

5. Conclusiones

Las decisiones se toman de forma empírica, basadas en un análisis no tan profundo de su situación financiera real. Quienes dirigen la empresa y los demás socios han aprendido a administrar y decidir en el día a día. La empresa, al momento de esta investigación, no contaba con un punto de partida en términos financieros que les permitiera dirigir sus decisiones a menor riesgo. Su única fuente de información financiera se encontraba en dos Estados Financieros Básicos: balance general y estado de resultados.

Una debilidad administrativa que causa conflicto al interior del Área de Producción, es la modalidad de contratación de operarios. Los trabajadores de esta área se encuentran vinculados por obra. Dicha situación genera sentimientos de desmotivación que pueden conllevar a ineficiencias en su labor. La Alta Gerencia se ha propuesto en el corto plazo contratar a personal operativo a través de contratos a término fijo, acogiendo a la ley laboral colombiana.

El personal en planta es insuficiente; los socios han dispuesto en el corto plazo vincular 12 operarios más para un total de 24. Con base en esta meta, las proyecciones contemplan tanto Gastos de Personal y Mano de Obra Directa. No obstante, a pesar del incremento, se liberan recursos puesto que al momento de esta investigación, los pagos a operarios se ejecutaban semanalmente. La estrategia favorecerá el bienestar del trabajador, elevará la motivación y compromiso, ya que contará con todos los beneficios de un contrato laboral.

Las proyecciones de ventas, inventarios, costos y gastos efectivos, cartera y proveedores se calcularon con base en las metas resultantes del estudio de mercado realizado por Productos Don José, en el que determinaron demanda y necesidades para atenderla. La meta de producción a alcanzar es de 7.500 unidades/día equivalentes a 37.500 unidades/semana o lo que es lo mismo 150.000 unidades/mes. La producción/día actual no supera las 2.200 unidades/día (44.000 unidades/mes) en una jornada de trabajo continuo de 8 horas (7 am – 3 pm).

Con el nuevo nivel de unidades producidas, los ingresos operacionales ascienden a \$ 1.840 millones

aproximadamente. Los costos se incrementarán de manera proporcionada al nuevo volumen de ventas. Como política para clientes se propone solicitarles 34 % de anticipo a la entrega de la mercancía, traduciéndose en venta de contado.

Será crucial la gestión en el ciclo del efectivo de la empresa, el cual se ha acomodado a las siguientes condiciones: 22 % de productividad en recaudo de cartera, 10 % productividad de Inventario, ampliación a 30 días para pago a proveedores.

La productividad del CTO y CTNO de la empresa al finalizar el 2013 era ineficiente. Con los ajustes propuestos, dicha productividad se vuelve eficiente. Es así como la productividad de KTO cambia de 25 % negativo a 11 % en las proyecciones. Respecto a la Productividad de KTNO pasa de un 75 % negativo a 12 % en las proyecciones.

El flujo de caja libre al momento del diagnóstico presenta resultados negativos, causados por la ineficiencia en la productividad de KTNO y de activos fijos. Con las proyecciones, este flujo cambia positivamente gracias al incremento del KTNO y a la decisión de mantener el actual activo fijo sin incrementarlo.

Al momento de este informe de investigación, Productos Don José no cuenta con política de dividendos, situación que se refleja en el patrimonio de la empresa en 2012 y 2013. Con esta propuesta, se ha proyectado una política de dividendos moderada equivalente al 20 % de las utilidades netas, soportada también en el flujo de caja propuesto.

A 2013, la distribución de la Estructura de Capital de Productos Don José era 80 % deuda y 20 % Capital Social. Considerando la propuesta de vender la cartera a un solo acreedor bancario (CITIBANK) y con la premisa de que no haya mayor endeudamiento, la proporción de la deuda disminuirá año tras año con los abonos a capital. El Costo Promedio Ponderado, con esta nueva política disminuye de 17,32 % en 2013 a 10 % en el 2014 y 9,5 % en el 2015. El Método CAPM utilizado para efectos de esta investigación, dado que es una empresa no cotizante en Bolsa y la inexistencia de este tipo de famiempresa agroindustrial, se acomodó tomando como referencia el Beta Apalancado de Sector de Procesamiento de Alimentos, propuesto por el Profesor Damodaran.

Para el 2013, el EVA es positivo. Con la nueva política de planeación financiera se incrementa por factores como: incremento de Ingresos Operacionales, reducción de tiempos en el ciclo del efectivo, mayor productividad de KTO, entre otros.

Revisada la literatura existente sobre planeación financiera fue posible aplicarla sin mayores dificultades; no obstante, en lo relacionado con la estructura de capital se hizo necesario ajustar la teoría al contexto regional, puesto que las empresas rurales del departamento de Nariño, generalmente, no invierten en bonos, acciones, ni mucho menos participan en el mercado bursátil.

6. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

Referencias

- Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia: Fundamentos, modelo y software de planeación*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia corporativa*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Bribiescas, F., Romero, I. y Solórzano, F. (2012). Experience Quality Management (EQM): La administración de experiencias de calidad con la co-creación de valor en la industria manufacturera automotriz, en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(1), 65-92.
- Caicedo, S. y Tobar, D. (2005). *Planeación financiera para la compañía de Seguros del Estado S.A sucursal Pasto año*. (Tesis de Especialización). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). México: Pearson Education.
- García, O. (ed.). (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín, Colombia: Oscar León García.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera* (10ma. ed.). México: Pearson Education.
- Hinestroza, I. y Pantoja. (2008). *Diagnóstico y planeación financiera en la Cámara de Comercio de Pasto años 2008 – 2010*. (Tesis de especialización inédita). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Editorial Harvard Business School Publishing Corporation.
- Maqueda, F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- _____. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Muñoz, J. (2015). *Administración y contabilización de siniestros en una empresa de tecnología Ingram Micro México S.A. DE C.V.* (Trabajo de Grado Licenciatura en Administración). Universidad Nacional Autónoma de México, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.
- Narváez, K. y Salazar, M. (2010). *Diagnóstico y planeación financiera aplicada a la empresa UNI-SERVICE Ltda.* (Tesis de Especialización). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- Ocampo, E. (2013). *Administración financiera: Base para la toma de decisiones económicas y financieras* (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda.
- Osorio, A. (2007). *Visión global de las finanzas: Las funciones que componen la gestión financiera y sus interrelaciones*. España: Universidad de Salamanca.
- Portilla, C. y Salas, V. (2004). *Modelo de planeación financiera basado en la creación de valor*. (Tesis de Especialización). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- Rivera, J., Camacho, M., García, T., Hernández, J., Galindo, G. y Pech, J. (2013). Diagnóstico económico y financiero del desempeño de las organizaciones que se dedican a la pesca industrial de camarón en Alvarado y Tuxpan, Veracruz. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(2), 33-55.
- Sáenz, F. (2005). *Análisis, planeación y control financiero para la toma de decisiones en empresas constructoras*. (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Mexicali, Mexicali, Baja California.
- Sosa, M., Arencibia, Y. y Hernández, F. (2007). *Selección y aplicación de técnicas, métodos e indicadores para el análisis económico-financiero y la planeación financiera: Caso de estudio*. Argentina: El Cid Editor.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1992). *Fundamentos de administración financiera* (8va. ed.). Medellín, Colombia.
- _____. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (11ª ed.). Mexico: Pearson Education.

- Vélez, I. (2001). La creación de valor y su medida. Documento presentado en la V Convención Financiera Centroamericana de FACACH. Tegucigalpa, Honduras.
- Vélez, I. y Dávila, R. (2009). Módulo introducción a la gerencia financiera. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1366118
- Vélez, I. y Tham, J. (2012). Módulo estimación de flujos de caja para evaluación de proyectos y valoración de empresas. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1996731