ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

"LA IMPORTANCIA DE LA PLANECIÒN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN UN ENTORNO DOLARIZADO: APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN A LA EMPRESA INEMOQUIL CIA. LTDA."

Tesis de Grado

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniera Comercial y Empresarial,

Especialización Finanzas

Presentado por:

Gabriela López López

Natalia Loayza López

Erika Vivas Villena

Guayaquil – Ecuador

2006

LA IMPORTANCIA DE LA PLANECIÒN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN UN ENTORNO DOLARIZADO: APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN A LA EMPRESA INEMOQUIL CIA. LTDA.

INFORMACION

Nathalia Loayza López [1], Erika Vivas Villena [2], Gabriela López López[3], DR. Hugo Arias[4]

[1]**Ingeniero Comercial en Finanzas 2006**
[2]**Ingeniero Comercial en Finanzas 2006**
[3] **Ingeniero Comercial en Marketing 2006**
[4] **Director de Proyecto, Escuela Superior Politécnica del Litoral**

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es demostrar la utilidad e importancia de la Planeación Estratégica en la actividad financiera mediante el caso de la empresa Inemoquil Cía. Ltda. Aplicaremos una herramienta que permita el análisis de los posibles entornos y sugeriremos estrategias para recuperar el mercado perdido debido la falta de adaptabilidad de la empresa.

Para lograr el objetivo propuesto, en primer lugar, se analiza la información histórica del entorno ecuatoriano así como de la empresa (es decir, una análisis interno y externo).

A continuación, en base a la creación de un modelo de Planeación Estratégica en Excel realizado con supuestos y variables definidos, se analizan diferentes escenarios como: inflación, tasa de interés, demanda, costos, etc.

La finalidad de esta tesis es que en base a este modelo, Inemoquil Cía. Ltda. o cualquier otra empresa, pueda proyectar diferentes escenarios y estar preparada para tomar las decisiones necesarias para adaptarse al entorno, convirtiéndose en una empresa competitiva en un mercado tan cambiante como el ecuatoriano.

RESUMEN EN INGLES

Our goal on this Project is to demonstrate how useful and important is Strategic Planning in the financial activity. This case is focused on a educational company: Inemoquil Co. We will apply a tool that allows the analysis of some possible market scenarios and will suggest strategies for the company. The goal is to recover market loss due to its lack of adaptability an competitiveness.

In order to achieve this goal, first of all, we will study the Ecuadorian market situation historically and its impact on the revenue of Inemoquil Co. (an internal and external study). Then, based on a Excell Strategic Financial Model, we will

analyze several scenarios like: inflation, interest rate, demand, costs, etc.

Our final purpose is that the company, based on this model can take the necessary measures to adapt on such a changing market as Ecuador. This way Inemoquil Co. will be ready to be competitive and have a successful operation in the future.

INTRODUCCION

A partir de 1999, debido al congelamiento de los fondos de los depositantes en los bancos, la economía ecuatoriana se deprimió, reduciéndose en forma notoria el nivel de la actividad económica y la demanda para las empresas. Todo el sector empresarial sufrió las consecuencias de la crisis y vio como sus ventas y su nivel de actividad disminuyeron a niveles alarmantes. Por un lado las empresas no habiendo previsto un escenario económico tan deprimente y negativo, no delinearon un conjunto de actividades que permitieran enfrentarlo y por lo mismo la falta de recursos financieros, la elevada iliquidez y la disminución de las ventas, hizo que algunas empresas terminaran quebrando o liquidando sus negocios.

El feriado bancario con el posterior congelamiento de los fondos depositados en los bancos, tuvo como consecuencia una depresión de la actividad económica que prácticamente paralizó la actividad productiva; y, posteriormente la declaratoria oficial de dolarización de la economía, vino a oficializar un proceso que desde hacia algún tiempo ya se había dado de una manera informal, que era el de considerar el dólar como la moneda para todas las transacciones en el Ecuador.

La empresa que se considerará como unidad de análisis para la aplicación de nuestro proyecto actúa en el área educativa, en un mercado muy competitivo, dirigido a una población de clase media-alta. Su razón social es INEMOQUIL Cía. Ltda. y administra una razón comercial que se denomina Centro Educativo La Moderna (CELM).

La empresa fue constituida en el año 1989, y desde su fundación hasta el año 1998 fue una empresa que presento índices adecuados de rentabilidad, pero a partir del año 1999 por los efectos de la recesión resultante del congelamiento de los fondos de terceros en los bancos, y debido a que sus pensiones eran altas por ser un colegio de elite, perdió alumnos y sus ingresos disminuyeron notablemente a punto de que la empresa comenzó a tener problemas de rentabilidad y eficiencia y produjo pérdidas en dicho período.

Si la empresa hubiera tenido una herramienta financiera que le permitiera el análisis de los elementos básicos de su empresa tales como punto de equilibrio contable, costos variables unitarios, margen de contribución, probablemente hubiera tomado decisiones de precios que le permitieran adaptarse al entorno recesivo; pero no contando con esta información, le fue difícil adaptarse por lo que no pudo conservar el mercado, sufriendo las consecuencias en sus ingresos hasta la presente fecha.

Por otro lado, refiriéndonos a otras actividades empresariales, antes de la dolarización uno de los mecanismos para ser competitivos en el comercio exterior era el de utilizar el tipo de cambio como instrumentos para mejorar la competitividad; es decir se devaluaba el sucre y con ello los compradores que tenían dólares veían mas favorables los precios en una moneda débil (aumentaban su poder adquisitivo). Así mismo el tipo de cambio se constituía para los exportadores en el instrumento que les permitía suplir cualquier ineficiencia, pues cuando sus costos se incrementaban o su margen de ganancia se veía disminuido, presionaban a los gobiernos de turno para que procedieran a devaluar, de esa manera obtenían mas sucres por sus dólares.

En la etapa de la dolarización la situación cambia y las empresas se enfrentan a un mercado competitivo, donde los precios son una variable exógena para el exportador, sus costos se incrementan con la inflación y son en dólares; por lo que no pueden competir, ni utilizar los mecanismos de antaño y más bien sus competidores si pueden devaluar con lo que incrementan su competitividad.

De allí, que para poder ser competitivo en condiciones de dolarización, sea necesario ser eficiente y productivo y lo que es más importante, tener capacidad de ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno, lo que solo se puede lograr en la medida que la empresa sea capaz de adoptar las acciones necesarias, lo cual será posible si la empresa implementa un sistema de planeación y análisis que le permita evaluar su estrategia, objeto de la presente investigación propuesta.

CONTENIDO

1. Marco Teórico

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos de largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para llegar a alcanzar dichos objetivos y generando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

- Visión: Una visión del futuro empresarial define en términos generales a dónde se quiere que vaya la empresa. Generalmente la visión del futuro debe tener un horizonte de planificación. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la institución quiere en el futuro y señala el rumbo, la dirección y es el lazo que une el presente de la empresa con su futuro.

- Misión: En el caso de INEMOQUIL CIA. Ltda. (COLEGIO LA MODERNA), para la elaboración de la Misión deberemos considerar los aspectos siguientes:

Clientes: Nuestra responsabilidad es la de contribuir con los padres de familia a la formación de nuestros alumnos en ciudadanos ejemplares, lideres, capacitados, con valores morales y con conocimientos del idioma ingles en un muy alto nivel.

Productos y Servicios: Otorgar una educación primaria y secundaria de un alto nivel científico y tecnológico, con profundos conocimientos del idioma ingles y con una preparación general y especializada que les permita optar por cualquier carrera en cualquier universidad del mundo.

Mercado: Nuestros servicios tienden a cubrir las necesidades educativas de jóvenes en el nivel primario y secundario de estratos sociales medio alto, orientado geográficamente al sector de Samborondón y al sector de Guayaquil en las ciudadelas del Norte.

Tecnología: Utilizaremos profesores altamente especializados en el área pedagógica, con estudios bilingües y egresados de universidades de alto prestigio nacionales o extranjeras. Utilizaremos la ultima tecnología en computación tanto software como hardware de manera que nuestros estudiantes estén al día en el uso de la nueva tecnología en este campo de la ciencia.

Filosofía: Creemos que la educación es la mejor herencia que los padres pueden dar a sus hijos. Y que la educación es la ventaja competitiva que tienen las personas en la sociedad. La educación debe incluir con conocimientos científicos, técnicos y una elevada dosis de valores morales que conviertan a nuestros estudiantes en ciudadanos ejemplares.

- Objetivos Estratégicos: Son objetivos de largo plazo que representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Los objetivos estratégicos nos permiten identificar las áreas de énfasis de concentración de todos nuestros esfuerzos, o sea las áreas estratégicas claves.

- Objetivos Operativos: Los objetivos operativos son de corto plazo. Los objetivos operativos son mensurables, cuantificables en términos de costos y resultados, son fijados en un periodo de tiempo, son comprensibles, son factibles. Principalmente son mensurables y se puede determinar su costo en términos de unidades monetarias y resultados. A los objetivos operativos también se los denomina metas y se deben alcanzar en el corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.

- **Pronósticos:** Otro de los principales conceptos a considerar en la planificación se trata de los pronósticos. Las premisas de planeación son las condiciones previstas en que operarán los planes. Por lo que es importante considerar los pronósticos o supuestos acerca de las condiciones futuras en que operará la empresa y que afectará los planes.

- **El Índice Interno de Actividades y el Grill de Mando**: El Informe Interno de Actividades (IIA) llamado también Cuadro de Mando, es un informe ejecutivo resumido, que plantea en pocas páginas un diagnóstico de la empresa a través de índices. Comparando los resultados esperados con los resultados reales y los resultados del presente periodo con los resultados de periodos anteriores.

2. Planteamiento del modelo

El modelo planteado requiere identificar supuestos y definir variables, las cuales serán tomadas por la hoja de Excel, en la cual se ha sido elaborado. El Modelo en base de objetivos y de la información histórica proyecta los Estados Financieros y con ello la situación de la empresa para los periodos siguientes, lo que nos permite analizar las diferentes estrategias y sus resultados en los posibles escenarios esperados, lo que, a su vez, le permite a la empresa ajustar sus diferentes acciones futuras y con ello ajustar la estrategia.

En base a la información de "supuestos y variables", se elabora la hoja de ventas, depreciación, gastos administrativos y de ventas, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja y finalmente el balance general. Posteriormente se elaboran los ratios financieros de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad. Además se desarrolla el análisis del margen de contribución, punto de equilibrio contable, financiero y del efectivo.

Podemos realizar cualquier modificación en "supuestos y variables", ya sea en los referente a inflación, número de alumnos, precio , inversiones, etc. Y automáticamente los estados financieros se actualizaran con dicha información. De esa manera la herramienta en Excel permite conocer los resultados económicos de la empresa en función de los diferentes posibles escenarios.

CONCLUSIONES

La empresa Inemoquil Cía. Ltda. deberá implementar un plan estratégico que le permita definir su negocio y el alcance de su negocio en los próximos años.

Al definir la misión de la empresa se podrá determinar cuál es el mercado que realmente le interesa y cuáles son los productos y servicios que ofrecerá a dicho mercado. Dejando claro que actualmente las instalaciones del colegio La Moderna están subutilizadas y que por las tardes y por las noches dichas instalaciones no son utilizadas por lo que podrían ser alquiladas o utilizadas en algún proyecto concreto que surja del análisis FODA que la empresa deberá realizar.

La elaboración de un plan estratégico no podrá ser efectuada de inmediato, por lo que se justifica la toma de medidas emergentes y una de ellas es el Plan de Marketing inmediato. La empresa deberá de orientar su plan de marketing a conseguir el incremento de alumnos que se conviertan en clientes de largo plazo, es decir priorizar el marketing en los niveles de preescolar y escolar, para lo cual no necesita realizar inversiones altas en publicidad, sino más bien adoptar estrategia de trabajo personal: visitando escuelas y unidades preescolares.

Otro mecanismo de marketing emergente sería el de, en base al análisis de los costos y principalmente observando el margen de contribución tan amplio que tiene la institución debido a que sus costos variables unitarios son mínimos, ofrecer comisiones a terceros que manejan centros educativos de preescolar o escolar para que orienten a sus alumnos hacia el colegio La Moderna.

Es necesario implementar la herramienta en Excel presentada en esta tesis para realizar periódicamente análisis financiero y simular escenarios de manera que la empresa esté preparada siempre para cambios en el entorno y pueda conocer bien la sensibilidad de sus resultados a determinadas variables y esas variables las atienda de manera especial, controlándolas y vigilando su comportamiento.

Se hace imprescindible utilizar la presente herramienta en Excel para analizar los diferentes costos fijos de la institución y hacer un plan de eficiencia de manera que se disminuyan los costos fijos en determinados rubros de costos y con eso se disminuya el punto de equilibrio permitiendo una mayor eficacia en los resultados del plan de marketing.

Es necesario redefinir el negocio, ya sea ampliándolo con otros servicios adicionales o complementándolo con otros niveles educativos: tecnológico o universitario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuellar – Manual para la Planificación estratégica y operativa –. Servicio Holandés de Cooperación al desarrollo. Ecuador, 1999.
2. Serna Humberto – Planeación y Gestión Estratégica –. Fondo Editorial Legis. Colombia, 2001.
3. Ortiz Anaya Héctor – Análisis Financiero Aplicado –. Universidad Externado de Colombia, 1995.
4. Glen Welsh, R. Hilton, Paul Gordon – Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades –. Prentice Hall, México, 1999.
5. H. W. Allen Sweeny, Roberto Rachlin – Manual de Presupuestos–. McGraw Hill. México, 1998.