PROYECTO DE REINGENIERIA COMERCIAL Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE CABLES DE ACERO

José Arturo Baño Jácome[1], Clara Ruth Yánez Rodríguez[2], Sonia Zurita Erazo[3] .

[1]Economista con mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas 2000.
[2]Economista con mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas 2001.
[3]Directora de Proyecto. Economista con mención Empresarial Especialización Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999, Postgrado en Finanzas, Universidad de Chile 2000, profesor de la ESPOL desde mayo 2000.

RESUMEN

El presente proyecto lo hicimos considerando una empresa con más de 25 años en el mercado, al revisar los datos históricos nos encontramos con fluctuaciones muy grandes en variables tales como los días de cobro y el inventario, ante lo que se determinaron supuestos que nos permitirían realizar las respectivas proyecciones.

Se realizó el análisis a través del uso de un análisis incremental, que mostró la viabilidad de la reingeniería comercial y financiera en la empresa, además se aplicaron 3 escenarios para la simulación y medición de la sensibilidad de la empresa ante estos cambios.

Finalmente, se calculó su valor actual, en la que consideramos que la reingeniería es totalmente necesaria, pero no suficiente, y que debe continuar con un mejoramiento continuo.

SUMMARY

The present project was done considering a company with more than 25 years in the market, which after reviewing historical data, great fluctuations in variable data was found, in info as Dues collection days and stock management, which made us to determine supposed data to make the following forecast.

Through the use of incremental analysis 3 scenarios were applied to simulate and measure the company's sensitivity and info showed that a financial and commercial reengineering can be done.

Finally, calculating its present value, we consider that the reengineering is necessary, but non sufficient, therefore a continuous improvement program should be applied.

INTRODUCCION

DEFINICION DEL PROBLEMA

La empresa que analizaremos tiene 28 años en el mercado guayaquileño, tiempo durante el cual ha tenido como actividad principal la importación y venta de productos usados principalmente en el sector pesquero.

Esta compañía a pesar del tiempo transcurrido no ha tenido un crecimiento sostenido, más aún si la comparamos con sus principales competidores, los cuales con un menor tiempo en el mercado han conseguido un mayor crecimiento.

Las principales causas detectadas, entre otras, son:

La falta de políticas de precios y cupos en las ventas, es decir, la empresa se preocupó más por las ventas que por el cuidado de la cartera y no aplicó políticas tales como la no venta si existen facturas pendientes, una estructura de precios de acuerdo a montos, plazos, etc., y no ha aplicado un estudio concreto de la capacidad de compra del cliente, para la asignación de un cupo máximo;

Escasa diversificación de productos, la empresa se mantuvo sólo con 2 tipos de productos hasta el 2003, a partir del 2004 se empezó a estudiar una diversificación, la misma que reduciría el riesgo que la empresa tiene actualmente, lográndose hasta el momento la inserción de 3 nuevas líneas de productos en el mercado.

Estancamiento en un sector que es débil, esto se desliga del item anterior, es decir, la empresa sólo se ha dedicado en un 80% a atender el sector pesquero, el cual es susceptible a variables no controlables, como por ejemplo el clima.

En el 2003 la empresa fue comprada en un 51% por un nuevo inversionista, quien inyectó capital en la empresa, colocó una nueva administración, con criterios más modernos, la misma que busca solucionar los problemas existentes, combatir obstáculos internos, para lograr que la empresa crezca y sea sustentable en el tiempo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto que genera la aplicación de una Reingeniería Financiera y Comercial sobre el valor de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer los principales problemas que tiene la compañía en el área financiera y comercial.

2. Determinar si la empresa será sustentable en el tiempo, antes y después de realizar la Reingeniería Financiera y Comercial de la misma.
3. Determinar la necesidad de incursionar en nuevos mercados y productos para diversificar el riesgo y mejorar la rentabilidad del negocio.

METODOLOGIA

Se utilizarán herramientas de análisis financiero conocidas (Indices financieros, análisis horizontal y vertical de balances y estados de resultados, entre otros), para realizar un diagnóstico de la empresa, la misma que será valorada antes y después de la aplicación de la reingeniería.

Como fuente de información para establecer los supuestos a aplicar en la reingeniería se efectuarán entrevistas a los jefes de área para determinar sus metas (proyecciones) y percepción de la empresa, sobre mercados (compradores y competidores), productos, etc.

Se usará como información histórica los estados Financieros trimestrales desde el primer trimestre del 2003, que se tomará como información de referencia, pero sin dejar de lado los cambios que se aplicarán en la reingeniería Financiera, valorando sus posibles resultados.

Se realizará un análisis de Porter, el mismo que nos permitirá saber la posición de la empresa en el mercado, según sus competidores, análisis de productos sustitutos y barreras de entrada.

CONTENIDO

El presente proyecto lo hicimos considerando una empresa con más de 25 años en el mercado, que llegó a la madurez y necesitaba innovación, contiene algunos procesos operativos y políticas aplicadas que no le eran de utilidad para ser sustentable en el tiempo.

Conforme revisamos los datos históricos nos encontramos con fluctuaciones muy grandes y sin relación en variables tales como los días de cobro y el inventario, mostrándose una gran necesidad de capital de trabajo, que la convertían en una empresa no sustentable en el mediano plazo y muy cara de mantener, con una estructura rígida.

Ante este escenario se tuvieron que determinar supuestos que nos permitirían realizar las respectivas proyecciones, con una reingeniería aplicada a las cuentas por cobrar, a los inventarios, así como al pago de proveedores.

Se realizó el análisis a través del uso de un análisis incremental, donde comparamos la situación estática de la empresa, versus un cambio sustancial que le permitirá mantenerse y ser sustentable, el mismo que mostró la viabilidad de la reingeniería comercial y financiera en la empresa.

Se aplicaron 3 escenarios para la simulación y medición de la sensibilidad de la empresa ante estos cambios, con lo que se ratificó la sensibilidad de la empresa en cambios mínimos aplicados, así como la dificultad y riesgo que se genera en el sector en el que actualmente atiende en su mayoría.

Finalmente, y con el objetivo de establecer el valor de la empresa (Percepción del grado de beneficio que percibirían sus usuarios), se procedió a calcular su valor actual, luego de haber tomado en consideración los cambios a implementarse obteniéndose como resultado que, aplicada la reingeniería la empresa cubre la inversión efectuada por los accionistas, por lo que consideramos que la reingeniería es totalmente necesaria, pero no suficiente, luego del período de análisis la empresa deberá tener nuevos cambios para generar riqueza, para todos sus usuarios, tomando especialmente en consideración lo siguiente:

Un tiempo máximo de cobro de 90 días, así como un stock de inventario para 90 días y una contribución promedio del 32%.

CONCLUSIONES

1. La empresa actualmente no tiene una política de cobros establecida, lo cual genera un aumento en la necesidad de efectivo para cubrir sus requerimientos de corto plazo, además podemos indicar que los tiempos de pago a los proveedores

no van de la mano con los tiempos de cobros, lo que nos causa una pérdida de oportunidad financiera.

2. Existe un incumplimiento por parte del proveedor en los tiempos de fabricación y entrega de los productos, por lo que se estima que la empresa debe tener un stock mínimo en un determinado tiempo.

3. La empresa ha tenido un comportamiento pasivo, que le ha ocasionado el mantenerse con los productos tradicionales que comercializa, sin visión de diversificación.

4. Debido a la no existencia de tendencia alguna en los datos de la empresa a través del tiempo, se procedió a establecer supuestos de manera conjunta con los directivos actuales de la empresa, con la finalidad de implantar una reingeniería de procesos.

5. Con la finalidad de optimizar el valor de la empresa se propone que se mantenga un nivel de cobros de 90 días, puesto que si este tiempo de recuperación de cartera es mayor el resultado no es favorable para la compañía, lo que pudimos comprobar en 2 simulaciones, la una considerando un crédito a 120 días sin valor adicional de recargo, y otra con un 12% anual de recargo para los clientes que decidan acogerse a ese período.

6. El margen de contribución no debe ser menor al 32%, puesto que al darse un margen menor afectaría en forma muy negativa al flujo.

7. Se propone que al existir excedentes en el flujo de caja, estos sean utilizados en la cancelación de deuda pendiente a largo plazo, tal como se lo ha establecido en los cuadros correspondientes a la reingeniería.

8. El nivel de inventario debe establecerse con una proyección a 90 días, de acuerdo a las pruebas efectuadas, lo que le permitirá a la empresa tener un control sobre esta variable, y más aún en productos que tienen una alta rotación.

9. Luego de haber aplicado el proceso de reingeniería correspondiente se establece que el valor de la misma es positivo y cubre los valores de inversión y deuda.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR INMACULADA. "Finanzas Corporativas en la Práctica".

ALLEN DAVID, Funky Business.

Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias reales de la compañía.

BRIGHAM EUGENE F., HOUSTON JOEL. Fundamentos de Administración Financiera. Thomson Paraninfo S.A., 2006

ESTEO SÁNCHEZ FRANCISCO. Análisis de Estados Financieros, Planificación y Control. Cuarta Edición, 2003

MYERS, STEWART, BREALEY. Principios de Finanzas Corporativas. Editorial McGraw-Hill, Cuarta Edición.

ORIOL AMAT SALAS. Análisis Económico-Financiero, Editorial Gestión 2000, 2006

ROSS, WESTERFIELD, JAFFE. Finanzas Corporativas, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición.

WESTON, BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw-Hill, Décima Edición.

ZIMA PETR, BROWN ROBERT. Matemáticas Financieras. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, 2005.