



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**PLAN FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL
CRECIMIENTO DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS
EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO.
CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A.**

Autora:
Ostos Morales, Isvett

Bárbula, Mayo del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**Línea de Investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial
Venezolano**

**PLAN FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL
CRECIMIENTO DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS
EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO.
CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A.**

Autora:

Ostos Morales, Isvett

Tutor:

Arocha Montoya, Gladys

Trabajo de Grado entregado ante la dirección de Postgrado de la
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de
Carabobo para optar al Título de Magister en Administración de Empresas
Mención Finanzas

Bárbula, Mayo del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLAN FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL
CRECIMIENTO DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS
EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO.
CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A.**

Tutor:

Gladys Arocha Montoya

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas

Por: Gladys Rocio Arocha Montoya

C.I. 7.107.328

Bárbula, Mayo del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe MSc. GLADYS ROCIO AROCHA MONTOYA, titular de la cédula de identidad N° 7.107.328, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado:

“PLAN FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO. CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A.”, presentado por la ciudadana ING. ISVETT YADIRA OSTOS MORALES, Titular de la cédula de identidad N° 13.145.139, para optar al título de Magíster de Administración de Empresas Mención Finanzas, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 25 días del mes de Mayo del año dos mil dieciseis.

GLADYS ROCIO AROCHA MONTOYA

C.I: 7.107.328



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "PLAN FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO. CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A." Presentado por la ciudadana: ISVETT YADIRA OSTOS MORALES, Titular de la Cédula de identidad número 13.145.139, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los 31 días del mes de Mayo del año 2016.

NOMBRE Y APELLIDO

C.I.

JURADO

Monis D Rodriguez 6.881.185 [Firma]

Yanis A. Quintana 9.657.630 [Firma]

Elio Faján 3.922.812

DEDICATORIA

A mi hijo,
a mi esposo,
a mis padres.

Todos, los más amados.

AGRADECIMIENTO

A mi Tutora, Gladys Arocha por todo su apoyo.

Al profesor Pedro Juan, por todas sus orientaciones y apoyo incondicional, lleno de un espíritu positivo.

Al profesor Pablo Nazar Naim por su consecuente respaldo y coaching.

A la Empresa Inversiones Lyon C.A., por permitirme trabajar con su caso.

A los prestigiosos jurados que hicieron sus correcciones con gran profesionalismo.

A la Universidad de Carabobo por brindar luz en este camino.

A Dios, por todo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**PLAN FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL
CRECIMIENTO DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS
EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO.
CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A.**

**AUTOR: ISVETT OSTOS MORALES
TUTORA: GLADYS AROCHA
FECHA: MAYO, 2016**

RESUMEN

Las PyMES son unidades de producción y servicio que dinamizan el circuito económico de manera significativa. Sin embargo, en Venezuela, por las condiciones del entorno de incertidumbre y recesión, unido a la falta de planificación interna, tienen dificultades en su gestión, lo que pone en peligro su sobrevivencia y crecimiento. La mayoría de estas empresas carecen de planificación financiera de corto, mediano y largo plazo. Es por lo anterior, que la investigación tuvo como propósito proponer un plan financiero para la consolidación del crecimiento de las PyMES del Estado Carabobo, caso de estudio: Inversiones Lyon C.A. Esta empresa es del sector comercio y se dedica a la distribución de lubricantes y productos para el cuidado de los vehículos, en el sector masivo y el sector industrial. La investigación fue cuantitativa, con un diseño no experimental, de estudio de caso, tipo de campo y de nivel proyectivo, puesto que la alternativa planteada fue un plan que sirviera como guía en cuanto al manejo de los recursos financieros. La muestra fue tipo censal y estuvo conformada por las Gerencias de Administración y Ventas de la empresa, quienes a través de entrevistas semiestructuradas contribuyeron junto con los informes financieros de Inversiones Lyon C.A. a realizar el diagnóstico económico y financiero. También, con base en el estudio de métodos de planificación financiera, se desarrolló la propuesta, basada en el planteamiento de objetivos, proyección de ventas, presupuestos, estados financieros y análisis de desempeño a través de razones financieras.

Palabras clave: plan financiero, crecimiento de PyMES, diagnóstico financiero, razones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**FINANCIAL CONSOLIDATION PLAN TO ALLOW THE GROWTH OF
THE PyMES SECTOR TRADE, LOCATED IN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO.**

CASE STUDY: INVERSIONES LYON C.A.

AUTHOR: ISVETT OSTOS MORALES

TUTORA: GLADYS AROCHA

FECHA: MAYO, 2016

SUMMARY

Small and Medium Business are production and services units to dynamics significantly the economic. However, in Venezuela, for the environmental conditions of uncertainty and recession, with the lack of internal planning, they have difficulties in their management, which endangers their survival and growth. Most of these companies lack financial planning short, medium and long term. For that, the research was to propose a financial plan for the consolidation of the growth of small and medium business on Carabobo State, case study: Inversiones Lyon C.A. This company is the trade sector and is dedicated to the distribution of lubricants and care products for vehicles, in the mass sector and the industrial sector. The research was quantitative, with a non-experimental design, case study, field type and projective level, since the alternative proposed was a plan that would serve as a guide in the management of financial resources. The sample census type and consisted of the Managers of the company, who through semi-structured interviews contributed with financial reports In. to realize the economic and financial diagnosis. Also, based on the study of methods of financial planning, based on the objectives, projected sales, budgets, financial statements and performance analysis through financial reasons it developed.

Keywords: financial plan, growth of PyMES, financial diagnosis, reasons.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	17
Planteamiento del problema	17
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Justificación.....	21
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	23
Antecedentes de la Investigación.....	23
Bases teóricas.....	26
Bases legales.....	50
Definición de términos básicos.....	56
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	60
Diseño de la investigación	60
Tipo de investigación	61

Nivel de la investigación.....	61
Población y muestra.....	62
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
Validez de los instrumentos	64
Confiabilidad del instrumento	64
Operacionalización de las variables.....	64
Técnica de análisis e interpretación de datos	68
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	69
Entrevista realizada a la Gerente de Administración de Inversiones Lyon C.A.....	70
Entrevista realizada al Gerente de Operaciones– Inversiones Lyon C.A.	77
Documentos de Información financiera aportados por Inversiones Lyon C.A.....	80
Análisis vertical del balance general	84
Análisis vertical del estado de resultados	85
Análisis del estado de movimiento de efectivo.....	86
Análisis de las razones financieras	87
Diagnóstico de la situación financiera de Inversiones Lyon C.A.	92
Descripción del modelo de planificación financiera aplicado a las PyMES del sector comercio	93
CAPITULO V	
PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA PYMES DEL SECTOR COMERCIO. INVERSIONES LYON C.A.....	96
CONCLUSIONES	120

RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	124
ANEXOS	127

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico	65
Tabla 1. Balance general.....	81
Tabla 2. Estado de resultados	82
Tabla 3. Estado de movimiento de efectivo	83
Tabla 4. Total activo y pasivo circulante.....	84
Tabla 5. Total patrimonio vs. activo no corriente	85
Tabla 6. Utilidades netas vs. costos de ventas.....	86
Cuadro 2. Fortalezas y debilidades financieras de Inv. Lyon C.A.....	92
Tabla 7. Pronóstico de ventas a corto plazo.....	105
Tabla 8. Pronóstico de ventas a largo plazo.....	106
Tabla 9. Supuestos de Operación de Inversiones Lyon C.A.	107
Tabla 10. Resumen de ventas.....	108
Tabla 11. Proyecciones de ventas.....	109
Tabla 12. Presupuesto de compras.....	110
Tabla 13. Presupuesto de gastos de distribución	111
Tabla 14. Presupuesto de gastos de administración	112
Tabla 15. Presupuesto de adiciones de capital	113
Cuadro 3. Razones financieras proyectadas	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	Pág.
Cráfico 1. Activos y pasivos circulantes.....	83
Gráfico 2. Patrimonio vs. Activo no corriente.....	81
Gráfico 3. Utilidades vs. Costos de ventas	85
Figura 1. Esquema para la elaboración del plan financiero.....	82
Figura 2. Esquema del plan de acción	82

INTRODUCCIÓN

Blánquez (2006) en un estudio dice que el análisis del crecimiento empresarial y los factores que lo explican, tienen un papel preponderante en el mundo globalizado de la economía actual y que por ello, resulta de interés analizar los aspectos que influyen en esa tendencia. En tal sentido, en términos de la CEPAL (2012) en América Latina y el Caribe las unidades productivas que generan mayor dinámica económica y cantidad de empleos en la región, que son las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES).

En Venezuela, las PyMES, según el Instituto Nacional de Estadística, tienen gran presencia y capacidad de generación de empleos, aun cuando los indicadores macroeconómicos demuestran recesión. Específicamente, en el Estado Carabobo, las PyMES comerciales abarcan 55 por ciento del total de empresas de ese tamaño y entre ellas se encuentra Inversiones Lyon C.A. que se dedica a la comercialización de lubricantes y productos del ramo automotriz. Está ubicada en el Municipio Valencia. Su principal proveedor hasta Septiembre del 2014 fue la empresa VENOCO, la cual fue estatizada en esa fecha y le cambiaron la razón social a Venezolana de Aceites y Solventes, Sociedad Anónima VASSA. Inversiones Lyon, C.A. no contaba con un plan financiero que le permita tomar decisiones sobre sus actividades en tiempos de cambios, ni prever su situación financiera. Es por ello que se realizó un plan financiero que permitiera consolidar el crecimiento de Inversiones Lyon C.A. y demás empresas del sector del sector comercial.

La propuesta incluyó el diagnóstico financiero de Inversiones Lyon C.A. Descripción de los métodos de planificación aplicables a las empresas del sector comercial y por ultimo realizar el plan financiero. Para el desarrollo de la propuesta, se realizó una investigación de campo, inscrita en la línea

de investigación, Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano. La investigación amplió el estado del arte del sector de las pequeñas y medianas empresa del Estado Carabobo. Este plan favorece a las PyMES y representa las líneas de acción para el manejo de sus finanzas.

La investigación se presenta en cinco capítulos, los cuales se presentan en el orden siguiente:

Capítulo I, incluyó planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación. En el Capítulo II se desarrolló el marco teórico, el cual referencia los antecedentes de la investigación, los conceptos vinculados al estudio sobre planes financieros, crecimiento, estados financieros y marco legal sobre la temática.

En el Capítulo III, se planteó la metodología, enmarcada en una investigación no experimental y de campo. Se esquematizó el diseño y las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar de datos y análisis de información.

En el capítulo IV, se realizó el análisis de las entrevistas aplicadas y se calcularon las razones financieras a partir de los estados financieros, balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, de los años 2013 y 2014. A partir de lo anterior, surgió el diagnostico financiero de Inversiones Lyon C.A. También se expusieron los métodos utilizados en el plan financiero. Por último, se presentó el Capítulo V, que está versado en la propuesta del plan financiero para Inversiones Lyon C.A. una guía de acción sobre su realidad empresarial.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las PyMES actualmente tienen un impacto importante en las economías del mundo y específicamente en América Latina son muy bien proyectadas por organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, así lo reseña Ferraro (2011), puesto que afirma que el crecimiento dependerá, no tanto de las grandes multinacionales sino más bien de las pequeñas y medianas empresas.

En relación a esta afirmación, los datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2012), relata que las pequeñas y medianas empresas, representan 99 por ciento del total de firmas en la región y emplean a 67 por ciento de todos los trabajadores. Sin embargo, afirma que la contribución de estas al producto interno bruto (PIB) y su productividad total, son bajas respecto a las grandes empresas, cuyos niveles de eficiencia son hasta seis veces más altos. También, Zevallos (2008) compara que la experiencia de los países más desarrollados respecto a América Latina, indican que la fortaleza institucional, los programas de fomento al sector productivo, el sistema educativo, la ciencia y tecnología, las condiciones macroeconómicas, el tamaño del mercado y el acceso al financiamiento, entre otros elementos, inciden significativamente sobre las características y capacidades de las PyMES para generar dinamismo en la economía.

En Venezuela, según informe del economista y profesor del IESA Richard Obuchi, referenciado por Culshaw (2012), las micro, pequeñas y medianas empresas generan 73 por ciento del empleo del país. Además, refiere que nueve millones de venezolanos trabajan en PyMES y que la

Mayor proporción de estas empresas están dedicadas principalmente al sector comercio, el cual está caracterizado por un intercambio con bajo valor agregado. Otro componente principal es el del sector de los servicios. En América Latina, según Zevallos (2008), el sector comercio representa el 40 por ciento y el de servicios el 34 por ciento. Esta información, da cuenta de la relevancia que tiene el emprendimiento local a través de PyMES.

Varios autores, entre ellos Piñango (2012), señalan que en Venezuela existen factores que repercuten negativamente en el surgimiento y crecimiento de las empresas, especialmente en las PyMES, son: la alta inflación, la incertidumbre de devaluación y la legislación poco flexible; a esos factores se suma actualmente, la contracción económica y la intervención del Estado. Lo anterior, indica que a pesar de la importancia que tienen las PyMES en Venezuela, las mismas son vulnerables a los ciclos y variaciones económicas, por lo cual deben prepararse para asumir cambios, tener lineamientos y planes que les sirvan de soporte en la toma de decisiones ante circunstancias de crisis. Las desventajas de la PyMES incluye la falta de mecanismos para previsión de situaciones favorables y desfavorables generadas a nivel financiero, ya sea por causas internas o externas, que le permitan generar instrumentos de planificación y control sobre activos, como las cuentas por cobrar e inventarios; pasivos; inversiones en capital de trabajo, evaluación del financiamiento de corto y largo plazo y proyección de sus estados financieros, con el objeto último de tomar decisiones oportunas que cuantifiquen su eficiencia y logren la consolidación de su crecimiento.

En el Estado Carabobo, según el IV censo Económico 2007 – 2008, publicado por el INE, la mayoría de las empresas son PyMES. Las desventajas mencionadas impactan a las empresas dedicadas al sector comercio, puesto que abarcan más del 55 por ciento de las unidades

económicas del total. Tal es el caso de la PyME Inversiones Lyon C.A., que es una empresa ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, cuyas operaciones están basadas en la comercialización y distribución de lubricantes, aceites, repuestos y productos para el cuidado de los vehículos. Sus clientes se dividen en industriales y clientes de consumo masivo. Los industriales abarcan grades empresas y cadenas de supermercados y los de consumo masivo incluye a las ventas de repuestos. Esta empresa se fundó en el año 1992 y su principal proveedor fue hasta Septiembre del 2014 la empresa del ramo petroquímico VENOCO. Desde Octubre del 2014, VENOCO cambió su administración y razón social a VASSA, porque fue estatizada. Este cambio del proveedor ha afectado a Inversiones Lyon C.A., porque se le han impuesto nuevas reglas del negocio en cuanto a disposición de inventarios, distribución y utilidad neta, políticas de ventas del proveedor principal con las cuales no contaba Inversiones Lyon C.A. Esto trajo como consecuencia la contracción en sus ventas y por ende disminución en sus operaciones, rentabilidad y expansión. Lo anterior se magnificó porque Inversiones Lyon C.A. no contaba con planificación financiera que le permitiera observar sus indicadores y proyecciones rápidamente ante los cambios de la política de ventas del proveedor, por tanto la toma de decisiones financieras no fue ágil. Esta situación, aunada a la contracción económica que vive el país, afecta el desempeño de la PyME en cuestión

Por todo lo antes dicho, el problema que esta investigación planteó fue que a pesar de que la PyME Inversiones Lyon C.A. se ha mantenido operando largo tiempo en el mercado venezolano, 24 años, su gerencia no cuenta con un plan financiero que le permita valorar el desempeño de la misma, de acuerdo a estimación de ventas, política de rotación de inventarios, cuentas por cobrar, rendimiento e inversión en activos; ni se ha planteado buscar fuentes formales de financiamiento de corto y mediano plazo, aparte de los pagaré, en caso de plantearse nuevas

líneas de negocio. Por lo anterior, para contribuir con el crecimiento de las PyMES del sector comercio, tomando como caso de estudio una de ellas, se propuso un plan financiero para que Inversiones Lyon C.A. realice proyecciones acertadas, identifique con cuáles recursos cuenta y que costos puede alcanzar según sus metas; además de proyectar sus ingresos, gastos, inversiones y financiamiento necesario. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se planteó la siguiente interrogante en la investigación:

¿Cuáles serían los elementos de un plan financiero que permita la consolidación del crecimiento de las PyMES en Venezuela? Caso de estudio: Inversiones Lyon C.A.

Objetivo general

Proponer un plan financiero que permita la consolidación del crecimiento de las PyMES del Sector Comercio, ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Caso de estudio: Inversiones Lyon C.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa Inversiones Lyon C.A.
- Describir los modelos de planificación financiera aplicables a las PyMES del sector comercio para que fortalezcan su crecimiento económico.
- Diseñar un plan financiero que fortalezca el crecimiento de la empresa Inversiones Lyon C.A.

Justificación

Abordar el tema de las pequeñas y medianas empresas, PyMES, y su gestión es muy importante para todos los involucrados en el circuito económico. Según la OECD / CEPAL (2013) en los últimos veinte (20) años, los gobiernos de América Latina han desarrollado programas de apoyo que aumentan el crecimiento de las PYMES, esto por su gran importancia para la generación de empleo. Este hecho motivó a seguir estudiando y buscando cuáles son los factores claves para el éxito de estas empresas, que fomenten su crecimiento y sostenibilidad.

En este sentido, el aporte que la investigación tiene, es en primer lugar conocer el comportamiento financiero de Inversiones Lyon C.A., ya a partir de esta visualizar la situación de las empresas PyMES comerciales del Estado Carabobo. A partir del diagnóstico se generan acciones que pueden enfilarse al crecimiento y fomento de competitividad. Las empresas pueden, a partir de los planes financieros, perfilar mejor los criterios a tomar en cuenta para buscar apoyo financiero y de gestión, específicamente en el caso de la PyME analizada, permitirá contar con un plan financiero para gestionarse con menor riesgo, basados en presupuestos y proyección de sus estados financieros; indicadores relacionados con activos, pasivos y patrimonio; conocimiento de proveedores de recursos financieros que repercutan en consolidación del crecimiento de la empresa.

En segundo lugar, esta investigación se justificó en lo social, dado que las PyMES producen riquezas y crean empleos, por tanto el estudio y los resultados que se generaron contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados y prestación de servicio a los clientes; así como también desarrollo profesional del personal encargado de la gerencia de la empresa.

En tercer lugar, la ciencia y la academia se benefician porque se fomentó la relación entre la universidad y las PyMES y esto robustece tanto a la gestión empresarial como a la innovación. Con el plan financiero para empresas del sector comercio, se contribuyó a complementar la información sobre PyMES venezolanas y la plataforma conceptual sobre planes financieros.

Por último, en el caso particular de la línea de investigación, Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, se enriquece con el diagnóstico sobre el estatus financiero de una PyME y un nuevo plan de gestión financiero, esta vez dedicado al sector comercio del Municipio Valencia del Estado Carabobo. De esta manera la línea de investigación amplió el estado del arte sobre este sector.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco teórico constituye el referente conceptual del cual se deriva la explicación una vez planteado el problema y los objetivos que tiene la investigación. En palabras de Van Hoof (2009), el marco teórico amplía la descripción del problema y se convierte en su referencia. Pero sobre todo, presenta las teorías que se utilizaron para resolver el problema, tanto en lo teórico, filosófico, legal y sociológico para llevar a cabo la investigación. También, en palabras de otro autor, “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados con el cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”, según Balestrini (2006, p.91).

Antecedentes de la Investigación

El tema de planificación financiera fue de vital importancia para la investigación, es por ello que se recopilaron como principales referencias los trabajos de grado del área de Administración de Empresas de universidades nacionales e internacionales, además de artículos de investigación sobre PyMES a nivel internacional.

Blanco (2011) **Propuesta de un plan financiero para la pequeña y mediana industria del sector manufacturero de la zona industrial de La Quizanda del Estado Carabobo, como alternativa para lograr la optimización de sus recursos operacionales y de inversión**, de la Universidad de Carabobo. Trabajo de grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Esta investigación se desarrolló como estudio descriptivo de campo, aplicando una encuesta a 35 empresas del sector. La primera fase fue el diagnóstico de la situación de las PyMES en Valencia, específicamente en la zona industrial La

Quizanda. Luego se determinaron las necesidades financieras de las empresas encuestadas y por último se propuso un plan financiero, el cual estuvo basado en presupuesto operativo y de inversión, motivado a que se trató de empresas de manufactura.

El aporte que se obtuvo de esta investigación, fue en primer lugar, que se evidenció que el contenido del plan financiero de una PyME, debe basarse en los reportes: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, lo cual sirve de guía para la elaboración del diagnóstico de la situación financiera de la empresa y para la elaboración de la propuesta del plan financiero para Inversiones Lyon C.A. En segundo lugar, se demostró que la principal debilidad de las PyMES es en el aspecto gerencial de las mismas, porque los directivos no tienen conocimiento formal en este tema, lo cual sustenta la justificación

Carrasquero (2012) **Diseño de un Plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el Sector Turístico con el Propósito de Lograr un Mejor Control Financiero. Caso de estudio: "Departamento de Alimentos y Bebidas de la Empresa INVETURCA, C.A."**, de la Universidad de Carabobo. Trabajo de grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Esta investigación fue un proyecto factible, que se desarrolló en tres etapas: el diagnóstico de la situación del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA C.A. en relación a la estructura presupuestaria; luego, se describieron los elementos que componen la estructura presupuestaria y por último se establecieron los elementos que formaron parte del diseño.

La contribución para la investigación fue la estructura de presupuestos, puesto que existe diferencia entre aquellos elaborados y proyectados para las empresas de manufactura con los de las empresas del sector servicios y comercio. Entonces, para la elaboración del plan financiero de

Inversiones Lyon C.A. se consideraron los presupuestos: comercial de ventas, inventarios y compras, siguiendo la referencia antes mencionada.

Nava (2009) **Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente**, artículo publicado por la revista Venezolana de Gerencia (RVG), cuya autora es magister en gerencia de empresas: mención gerencia financiera, por la Universidad del Zulia, Venezuela, acreditada en el programa de promoción al investigador. El objetivo del estudio fue analizar la importancia del análisis financiero como (Nava Rosillón M. , 2009) herramienta clave para una gestión financiera eficiente. El estudio fue analítico con diseño documental, en el cual se expuso la metodología de cálculo de las razones financieras que conforman el análisis financiero: liquidez, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento, y rentabilidad de una empresa.

Los aportes principales de este artículo fueron: la metodología del diagnóstico financiero y la técnica del análisis por serie de tiempo, que permitió evaluar el desempeño de la empresa del 2014 respecto al 2013, además de descartar el análisis seccional, puesto que no hay en Venezuela, referencias de indicadores financieros del mismo ramo. El primero sirvió para orientar el cálculo de las razones financieras que se aplicaron para evaluar la eficiencia, liquidez y rendimiento de los recursos de Inversiones Lyon C.A., mientras que el segundo aporte permitió establecer un método para el análisis de las razones financieras para establecer el diagnóstico financiero de Inversiones Lyon C.A. entre los años 2013 y 2014.

Cardona (2010) **Planificación financiera en las pyme exportadoras caso de Antioquia, Colombia**, de la Universidad EAFIT, Colombia. Artículo publicado por la revista AD-minister, el cual tuvo por objetivo

estudiar cómo las PyME exportadoras de Antioquia, Colombia, han estructurado sus procesos de planeación y gestión financiera, considerando la importancia de estos para proporcionar bases sólidas al crecimiento empresarial. En el estudio se recurrió a fuentes de información secundarias, basadas en las teorías de gestión financiera y también a fuentes primarias, a través de una investigación de campo, en la cual se aplicó una encuesta sobre gestión empresarial a 39 empresas que decidieron colaborar en el estudio de 252 pyme exportadoras localizadas en la ciudad de Medellín, Colombia, alcanzando un nivel de confianza del 90 por ciento. Los resultados del estudio permitieron conocer la situación de la planeación financiera en las organizaciones donde se desarrolló el estudio.

A partir de este artículo usado como antecedente, se realizó la esquematización de los procesos que integran la planeación financiera, elemento fundamental de la propuesta para Inversiones Lyon C.A. Siguiendo este esquema, se planteó que la planificación financiera inicia con el planteamiento estratégico de los objetivos y culminan con la proyección de los estados financieros, pasando por el análisis de los aspectos externos a la empresa y el de los factores internos y capacidades que tenga la misma.

Bases teóricas

Las bases teóricas son sustentos conceptuales que tienen relación con el problema y explican el área de conocimiento del fenómeno en estudio.

El proceso de planificación formal

El proceso de planificación formal implica la fijación de objetivos, el diseño de un curso de acción para alcanzar dichos objetivos. Además, se

específica la distribución de los recursos para llevar a cabo las actividades planificadas. Los autores Gómez & Balkin (2003) detallan las etapas de ese proceso de la siguiente manera:

Fijación de objetivos

Los objetivos serán pues el conjunto de fines del ciclo de planificación, los cuales dan respuesta a la pregunta ¿qué se trata de conseguir? Estos objetivos orientan el esfuerzo que realiza la organización, en un periodo de tiempo específico.

Los objetivos deben ser específicos y mensurables, y este indicador dirigirá el esfuerzo de las personas en un sentido preciso, permitiendo a los directivos determinar si están o no alcanzando los objetivos propuestos y adoptar medidas correctivas en caso contrario. Sabiendo hacia dónde quiere ir la empresa, la dirección y los empleados pueden encauzar el trabajo de las diferentes áreas. Se estratifican como objetivos valiosos los siguientes:

- Los objetivos de rentabilidad, bien sea sobre la inversión, la rentabilidad sobre los activos o los beneficios por acción.
- Objetivos de calidad, respecto a porcentaje de errores, reclamos de clientes respecto al número de pedidos.
- Objetivos de mercadeo, crecimiento del mercado.
- Resultados de innovación y desarrollo.

Cuando las empresas tienen múltiples objetivos, la escasez de recursos impide que todos puedan ser perseguidos con el mismo interés. Aunque los objetivos se diversifiquen según las personas involucradas (directivos, empleados, accionistas, clientes o administraciones), el proceso de planificación debería identificar los deseos de cada uno de

esos grupos y desarrollar los que sean claros, medibles y que estén priorizados para alcanzar el rendimiento global de la organización.

El diseño de los cursos de acción

El paso que sucede a establecer los objetivos es determinar las acciones necesarias para obtener los resultados de manera ordenada. Normalmente, se planifican tres tipos de acciones: estratégicas tácticas y operativas.

En cuanto a la acción estratégica, los directivos normalmente son los responsables de desarrollarlas, aunque en algunos casos involucran a los directores de división. Estos planes de acción están basados en analizar las características de la organización y el entorno. Resultan de un macro análisis que derivan en programas globales de acción a largo plazo. A partir de estos deben generarse de manera clara las conexiones de los planes de acción de las diferentes unidades de la organización de manera que se esfuercen en conjunto.

El líder del equipo, en términos gerenciales actuales, es decir el director o gerente, tienen como rol ayudar a progresar el equipo y deben seleccionar los métodos apropiados de trabajo. Lo anterior explica, porqué la planificación es una actividad netamente gerencial, no es un actividad técnica solamente, puesto que entraña decisiones específicas en cuanto a objetivos, metas y estrategias de la empresa; así lo comentan Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005). Esta a su vez requiere de planes estratégicos y tácticos de utilidades. Estos planes se convierten en instrumentos para incrementar de forma significativa la efectividad y que las actividades se realicen sobre una base más objetiva y bien informada sobre la cual apoyar los juicios y decisiones.

En el caso de las acciones tácticas, se refieren a planes que se desarrollan en divisiones o departamentos. Especifican las actividades que deben llevarse a cabo, cuándo deben terminarse y que recursos necesitará la división o departamento para la ejecución de la parte del plan estratégico bajo su supervisión. Estos planes tácticos, por lo general, abarcan períodos de tiempo de uno a dos años. Los aspectos más relevantes de este tipo de planes son la división del trabajo y la elaboración del presupuesto. Estas son las tareas asignadas a los empleados según el departamento en que estén ubicados y por otro lado el presupuesto consiste en la asignación de fondos. La elaboración del presupuesto proporciona información sobre la dirección estratégica de la empresa, aclara la contribución de los objetivos estratégicos y obliga a los comités presupuestarios a ponderar las diferentes perspectivas a la hora de decidir si aceptar o rechazar cada propuesta; además, aporta herramientas de control para examinar en qué grado se han realizado las aportaciones previstas a los objetivos estratégicos.

Respecto a los planes operativos, estos son elaborados por los directores de línea y los empleados directamente responsables de llevar a cabo las tareas. Estos planes suelen tener un enfoque estrecho en cuanto a recursos, métodos, plazos y controles de calidad para operaciones particulares. En esta etapa se transforman los recursos humanos, financieros y materiales en productos y servicios. El componente de control en esta etapa incluye formación sobre las entradas y salidas y los parámetros de calidad y cantidad para mantenerse dentro del presupuesto.

Implementación

La fase de implementación implica la definición de las tareas que deben realizarse, la asignación de responsabilidades individuales para

dichas tareas y la gestión de los individuos para asegurar que dichas tareas sean cumplidas como se espera. La implementación supone la reflexión sobre tres aspectos: significado de la implementación, proceso de resolución de problemas organizativos y mecanismos para abordar el cambio organizacional. El liderazgo juega un rol preponderante para inducir a las personas a cumplir los pasos necesarios para cumplir las acciones planificadas.

La planificación financiera de las empresas

Luego de esclarecer los objetivos generales y estratégicos de la empresa, las metas y acciones, a lo cual algunos autores como Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005) denominan plan sustantivo; se formula el plan financiero. Citan los mencionados autores:

El plan financiero cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, estrategias planificadas, los planes y las políticas de la alta administración. El plan financiero, representa, así, una traducción a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para períodos específicos de tiempo. (p.52)

Se puede decir entonces que este plan formula estimaciones creíbles y previsiones financieras que determinan la viabilidad de los objetivos y acciones.

Modelos de planificación financiera

Un modelo es la versión simplificada de la realidad, así lo afirma Maroto (1992) y además refiere la definición de Suarez (1986) que dice “un modelo financiero es un conjunto de relaciones matemáticas que

describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la empresa”.

Las vertientes de los modelos de planificación financiera se basan en:

Modelos contables de planificación financiera clásica

Modelo de proyección financiera

Modelo de equilibrio de flujos.

Modelos de optimización y simulación en la planificación financiera moderna

Modelo de optimización

Modelo de simulación.

En opinión del autor Maroto (1992), los modelos financieros de planificación clásica se fundamentan en la detección y formalización de los flujos financieros, es decir se centran en los ciclos de los capitales circulantes y de los capitales permanentes. En el caso de las proyecciones modelizan los flujos reconociendo la vertiente productiva de la empresa pero suponiendo constantes los datos que generan estas; y en el caso de los flujos modelan admitiendo los cambios en las actividades productivas con el requisito de lograr el equilibrio de acuerdo a la utilidad deseada.

En la planificación financiera tradicional, a partir del diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa, la previsión o pronóstico se realiza sobre mediante diferentes técnicas, en palabras de Maroto (1992) “que pretenden prever el valor futuro que alcanzará determinada magnitud empresarial, habitualmente las ventas, y evaluar la incidencia de las mismas sobre los documentos contables proyectados o previsionales”.

Dichas técnicas pueden basarse en medidas de tendencia de datos históricos, modelos de regresión, árboles de decisión, entre otros.

En el caso de los modelos de planificación financiera moderna, toman en cuenta una gran cantidad de variables, pretendiendo encontrar los máximos y mínimos de cada una de las variables planteadas en la función objetivo, utilizando métodos cuantitativos, en la mayoría de los casos asistidos por computadora, esto en el caso de la optimización. En el caso de la simulación, se establecen supuestos en las variables del modelo y se busca determinar las consecuencias de las variaciones alternativas introducidas sobre las mismas, con lo cual no se encuentran los óptimos, sino tan sólo sus soluciones ante estrategias cambiantes.

Elementos del plan financiero

Los elementos a tomar en cuenta para establecer el plan financiero son:

- Objetivos últimos de la empresa: maximización del beneficio, rentabilidad.
- Criterios de evaluación: pueden ser cuantitativos y cualitativos.
- Limitaciones: pueden estar marcadas por las previsiones de la demanda y del precio de venta, así como de la financiación obtenida.
- Horizonte temporal: Se realizará por un máximo de tres años.
- Escenarios: se refiere al conjunto de hipótesis establecidas en el plan financiero y su estudio se tratará considerando un gasto, inversión, ingreso, etc.
- Planes de actuación.

Para establecer los planes financieros, entonces se debe considerar la planificación estratégica, sin embargo es responsabilidad de la unidad de

finanzas, independientemente si participó o no el gerente de la misma en el establecimiento de los objetivos estratégicos. Para Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005) los elementos del plan financiero dependen del tipo de actividad que desarrolle la empresa y del horizonte de tiempo. Los procesos que integran la planificación financiera inician entonces con definiciones estratégicas y concluye con las proyecciones de los estados financieros básicos.

Proceso integrado de planeación financiera:

1. Proceso de planeación financiera: se debe establecer dónde está la empresa y adónde quiere llegar, el horizonte de tiempo según sus metas, los recursos y costos. Para ello se deben proyectar ingresos, gastos, inversiones y financiamiento necesario.

Plan estratégico de largo alcance

Plan operativo de corto plazo.

2. Elaboración del presupuesto maestro: que incluye el presupuesto de ventas y el presupuesto de operaciones. A su vez requiere del plan de inversiones por tipo de activo y el plan de financiamiento.
3. Proyección de los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.
4. Evaluación de la sensibilidad por cambios en variable y por diferentes escenarios, incluye evaluar los riesgos operativos y financieros, además tener planes de contingencia.

Clasificación de empresas según la actividad que realizan y su magnitud

Las empresas como entes económicos que involucran personas, capital y trabajo, se pueden clasificar atendiendo a diferentes factores, así lo señala Olivo, Maldonado, & Lucila (1996). Las clasificaciones más

usuales e importantes son: de acuerdo a quien pertenece su patrimonio, de acuerdo a su forma jurídica, de acuerdo a la actividad que realiza y de acuerdo a su magnitud.

En cuanto a la actividad que realizan se clasifican en:

- Comerciales: son todas aquellas empresas que se encargan de la compra-venta de mercancías al mayor o al detal; el producto que adquieren lo venden de la misma manera sin agregarle nada. Estas empresas pueden a su vez subdividirse en mayoristas o minoristas.
- Industriales: Son empresas de extracción de materias primas para procesar y convertir en otros productos o adquieren un bien o su ensamble para agregarle valor y convertirlo en otro que será el lleven al mercado. Se pueden subdividir en empresas extractivas, manufactureras o agropecuarias.
- Servicios: Son las que tienen como objetivo la prestación de un servicio.

También, las empresas se clasifican según su magnitud:

- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

Esta división es de acuerdo al tamaño y no existe un parámetro único para establecer la magnitud de la misma. Generalmente se consideran el monto del patrimonio, el número de trabajadores, volumen de venta y capacidad instalada. La legislación de cada país regula en la materia.

Pequeñas y medianas empresas en Venezuela

El estado Venezolano ha implementado políticas para el desarrollo de las pequeñas y mediana empresas para de esta manera reactivar el aparato productivo y reactivar el aparato productivo. Las pymes son

empresas que hoy tienen significativa importancia en el mundo y en cada país tienen regulaciones en cuanto su tamaño. En la actualidad el marco regulatorio nacional hace distinción entre microempresa y pequeña o mediana empresa.

Características de las PyMES

- Las PyMES sirven en el circuito económico de apoyo a las grandes empresas, dado que las mismas pueden ser proveedoras de insumos.
- Están protegidas por el estamento legal y a su vez tienen que cumplir los deberes de las leyes vigentes.
- Las relaciones sociales entre empleador y empleado son más estrechas en comparación con las grandes empresas.
- Son flexibles y tienen adaptabilidad tecnológica.
- Constituyen un porcentaje significativo de la contribución al PIB.
- Están siendo promovidas por instituciones internacionales de apoyo a la economía como CEPAL y OCDE.

Los presupuestos y sus etapas de elaboración

Una compañía comercial o mayorista desarrolla el presupuesto comercial, el cual comprende ventas, inventario y compras ya planificadas. A diferencia de las compañías de manufactura, la cuales si elaboran los presupuestos de producción, materias primas y partes, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Así explican Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005).

La labor de presupuestar se ha integrado más en las empresas comerciales pequeñas, ya que existe la tendencia a que hayan más competidores y a que el margen de ganancia sea más pequeño que en las empresas fMayoes.

En el caso de los presupuestos de efectivo, se pueden proyectar y evaluar las variaciones desde el escenario menos favorable a la empresa hasta el más optimista. Para ello, Van Horne & Wachowicz (1994) explica que al presentar a la dirección el análisis de los acontecimientos probables, se está en mejor posibilidad de planear tomando en cuenta las contingencias. A su vez refieren que existen diversos programas disponibles, que hacen uso de información probabilística, para calcular presupuestos de efectivo bajo diversos supuestos.

Para asegurar las responsabilidades en la elaboración del trabajo presupuestal en el tiempo establecido, Burbano (2005) asegura que deben definirse las actividades a asignarse y que en empresas pequeñas o medianas, la responsabilidad de este recae sobre el departamento de contabilidad. En las empresas grandes sugiere la creación de un comité de presupuestos. Las etapas que este autor, sugiere para la preparación del presupuesto como herramienta de planeamiento y control son:

Primera etapa. Pre iniciación: En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en períodos anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión (ventas, costos, precios de acciones en mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en mercado), y se estudia el comportamiento de la empresa. Todo esto constituye en diagnóstico para sentar los fundamentos del planeamiento.

Segunda etapa. Elaboración del presupuesto: Con base en los planes aprobados en cada área o departamento por parte de la gerencia, se inicia la etapa en que los planes se expresan en dimensión monetaria.

Se procede según las siguientes pautas:

- En ventas, su valor dependerá de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Se toman decisiones en cuanto a canales de distribución, promoción y política crediticia.
- En requerimiento de personal, según los criterios de remuneración y disposiciones gubernamentales que se proyecten.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de los recursos.
- Es competencia de los encargados de la acción presupuestal recopilar información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales.

Tercera etapa. Ejecución: Puesta en marcha de los planes.

Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real: el presupuesto actúa como medición de la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Es un patrón de medida y cumplimiento.

Quinta etapa. Evaluación: Se prepara informe crítico de los resultados obtenidos durante el período de gestión.

El Presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo según Van Horne & Wachowicz (1994) “es una proyección de los futuros flujos de efectivo que provienen de los cobros y desembolsos, por lo común con una base mensual.” Llegar a este presupuesto es mediante la proyección de ingresos y egresos del efectivo futuro de la empresa a lo largo de diversos períodos.

Este presupuesto es de suma importancia para la gerencia o dirección, puesto que determinando las necesidades futuras de efectivo de la

empresa, se planea el financiamiento de las necesidades y se ejerce control sobre el efectivo y la liquidez de la empresa.

El profesor Sánchez (2004) en su guía de planificación financiera sostiene que en el corto plazo una de las herramientas más importantes de planificación es el presupuesto de efectivo. Suele aplicarse de forma anual, trimestral, mensual y según la naturaleza y características de cada empresa.

El presupuesto de efectivo tiene según Sánchez (2004) las siguientes partes:

- a. Entradas de efectivo: todas las entradas presupuestadas para el período, tales como ventas, entradas de ventas a crédito, aportes de accionistas, ventas de activos, entradas por préstamos a corto y largo plazo.
- b. Salidas de efectivo: se incluyen las partidas tales como costos variables, costos fijos (sin incluir depreciación), pago a proveedores, cancelación de préstamos de corto y largo plazo, impuestos, cancelación de deudas a socios y pago de dividendos.
- c. Comparación del flujo neto de efectivo:
 - Flujo neto de efectivo= Entradas – Salidas
 - Saldo inicial de efectivo = Saldo final del período anterior
 - Saldo final sin financiamiento = Flujo neta + saldo inicial
 - Financiamiento requerido = Saldo final sin financiamiento – Saldo final mínimo
 - Saldo final con financiamiento = Financiamiento requerido – Saldo final mínimo

Es de hacer notar que sólo para los presupuestos anuales de efectivo se toma la inflación. Con este presupuesto el déficit o los excedentes de efectivo son detectados y con esto es más fácil planificar su negociación

para conseguir lo faltante o la asignación de los recursos excedentarios para que no queden ociosos o depreciados.

Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados permiten visualizar y evaluar los resultados que tendría la PyME a través del cálculo rápido de la rentabilidad. Las proyecciones se plantean diversos escenarios que son mejorables a medida que se redefinen las acciones. Gracias a las proyecciones se determina la línea de negocios que da mayor valor agregado al inversionista. Los estados financieros son los proyectados son los estados contables del balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo, la única diferencia es que se asumirán los costos, inventarios y variables de inflación y devaluación de acuerdo al entorno económico.

Indicadores para analizar la situación financiera de las empresas: razones financieras

Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Para Nava (2009), cuando se tiene referencia de un estándar industrial, se utiliza la metodología denominada análisis seccional, es

decir se comparan los indicadores. Cuando no existe referencia, también se puede utilizar según (Nava, 2009) las series de tiempo, que comparan dos o más años, y a partir de allí se puede visualizar el desempeño de la empresa. Otro factor a tener en cuenta en la aplicación de las razones financieras, es el efecto de la inflación, parafraseando a (Van Hoof & Gómez, 2012), en períodos de inflación rápidamente cambiantes es necesario realizar el ajuste de inflación para calcular las razones financieras y así determinar el desempeño atribuible al control administrativo de las empresas. Las razones financieras se subdividen en:

Razones de Liquidez y Solvencia: Para una empresa tener liquidez significa cumplir con los compromisos y tener solvencia refleja la disponibilidad que posee para pagar esos compromisos; esto indica que para que una empresa presente liquidez es necesario que sea solvente con anticipación.

Las razones de liquidez son: el capital de trabajo, la razón circulante y la razón prueba del ácido, que reflejan la capacidad de pago de la deuda circulante a corto plazo.

Razones de Eficiencia: existen indicadores de eficiencia que miden el nivel de ejecución del proceso productivo, centrándose en el cómo se realizan las actividades y en el rendimiento generado por los recursos utilizados.

El análisis financiero permite medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos y otros recursos, mediante los denominados indicadores de eficiencia; los mismos están enfocados básicamente a determinar la celeridad con la que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos,

inventarios, cuentas por cobrar, el proceso de cobranzas y cuentas por pagar.

Entre los indicadores de eficiencia o actividad se encuentran la rotación de activos totales, rotación de activos fijos, la rotación del inventario, rotación de las cuentas por cobrar, el período promedio de cobro y el período promedio de pago.

Razones de Capacidad de Endeudamiento: indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva.

Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades. Entre los indicadores de endeudamiento más destacados se incluyen: razón deuda, razón pasivo circulante y pasivo total, razón pasivo a largo plazo y pasivo total y razón cobertura de intereses.

Razones de Rentabilidad: permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones, mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles, arrojando cifras del rendimiento de la actividad productiva y determinando si ésta es rentable o no. Entre estos indicadores se encuentran el rendimiento sobre las ventas, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital aportado por los propietarios.

Razones de Crecimiento: Este grupo de razones financieras evalúa el crecimiento y desarrollo de la empresa y está íntimamente relacionado con el análisis horizontal (aumentos y disminuciones). Una de ella es el índice de expansión, la cual indica el crecimiento que ha tenido la

empresa, en el caso de empresas comerciales, de un ejercicio a otro con respecto al año base, basándose en los activos totales.

Métodos de pronóstico de ventas

Las organizaciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, utilizan pronósticos de manera implícita y explícita, puesto que deben planear para satisfacer las condiciones del futuro sobre las que se tiene incertidumbre. Para el autor Hanke & Wichern (2006) existen los pronósticos de largo plazo y de corto plazo. Los de largo plazo son necesarios para establecer el curso de las organizaciones y son de uso exclusivo de la dirección. Los de corto plazo, se usan para diseñar estrategias inmediatas, los mandos medios y gerencias de primera línea lo usan.

Para pronosticar una serie de tiempo, se utilizan los métodos de promedio y de suavizamiento exponencial.

Promedios Simples: Tiene como objetivo utilizar datos anteriores para desarrollar un modelo para el futuro.

$$F_{t+1} = \frac{1}{t} \sum F_i$$

Suavizamiento Exponencial Simple

El pronóstico se basa en un promedio ponderado de los valores actuales y anteriores. La forma de cálculo es la siguiente:

$$F_{i+1} = wD_i + (1 - w)F_i$$

Donde:

F_{i+1} = Pronóstico para el siguiente período

F_i = Es la proyección hecha previamente para el período corriente

D_i = valor observado de la serie de tiempo en el período t , es decir, en el período corriente

w = peso subjetivo asignado o coeficiente de suavización (donde $0 < w < 1$)

Tipos de fuentes de financiamiento de acuerdo al plazo

Los tipos de fuente de financiamiento que una empresa requiere para llevar a cabo su producción, pueden ser clasificadas dependiendo del tiempo que ofrece la institución a la cual se solicita e incluso la cantidad de producción que espera llevar a cabo la organización con los recursos que se esperan solicitar. Es por ello que estas fuentes de financiamiento pueden ser divididas a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo. Al respecto Brigham (2002.) y Besley (2000), expresan lo siguiente:

- Los financiamientos a corto plazo, están caracterizados por ser aquellos créditos comerciales, créditos bancarios, pagarés, líneas de crédito, papales comerciales, o cualquier financiamiento por medio de cuentas por cobrar y financiamiento por inventarios, cuyo tiempo de financiamiento está dentro de un lapso de tiempo corto, que puede estar entre los 6 meses y los 3 años.
- Los financiamientos a mediano plazo, se constituyen sobre hechos como la producción de la empresa o los bienes de ésta, y pueden variar entre los tres años a los cinco años.
- Los financiamientos a largo plazo, son aquellos donde se encuentran las hipotecas, acciones, bonos y arrendamientos financieros, cuyo tiempo de la duración dependerá de la negociación que realiza la empresa, estos pueden ubicarse desde cinco años a veinte años.

Mecanismos de financiamiento de corto plazo

Para el autor Osorio (2009), cuando la empresa recurre a la financiación externa a corto plazo, ésta se puede articular mediante una serie de instrumentos financieros, como son las letras de cambio, los pagarés, recibos, entre otros. De todos ellos el más importante es la letra de cambio. Además, en la investigación referida, en su investigación recopiló la información sobre las principales fuentes de financiación a corto plazo, las cuales son:

1. Créditos y préstamos con garantías formales: Estas dos fuentes de financiación externas que a menudo se usan como sinónimos, aunque existen diferencias fundamentales entre ellos. En un préstamo el banco entrega al prestatario la totalidad de la cantidad concertada y dicho prestatario se compromete a devolverla toda de una vez en una fecha prevista o en cantidades y plazos previamente fijados pagando los intereses que correspondan. En el crédito, el banco pone a disposición del acreditado las cantidades que necesite, pero hasta cierto importe máximo y durante cierto tiempo fijados de antemano. Dentro de dichos límites, el acreditado tiene libertad para usar el dinero que necesite. Al concluir el tiempo previsto, deberá restituir las comisiones y se hace periódicamente. Es bastante habitual que las entidades financieras soliciten garantías formales a los clientes que desean contratar cualquiera de estas fuentes de financiación. Pueden ser de dos tipos:
 - a. Personales, por las que una tercera persona se compromete a pagar en caso de que el deudor no lo haga. Puede ser de dos tipos: Fianza o Aval.
 - b. Reales, por las que una cosa de valor garantiza el buen fin de la operación. Puede ser de varios tipos: prenda (incluye la pignoración) o hipoteca.

2. Descuento de efectos comerciales: El descuento de efectos (típicamente letras de cambio) es la forma más sencilla de conseguir crédito bancario. Es además un sistema de cobro de las deudas de clientes. El descuento implica que el librador, en lugar de esperar al vencimiento de los efectos para cobrarlas del librado, acude a una entidad financiera que le adelanta el importe a cambio de un tipo de interés. Si el librado no paga finalmente, debe ser el librador el que lo haga.
3. Crédito comercial de los proveedores: Es bastante habitual que los proveedores admitan que sus compradores les paguen a 30, 60, 90 días o incluso en plazos más largos. Generalmente, los proveedores giran letras, exigiendo o no su aceptación. A aceptar el crédito se pierden los beneficios de descuentos o precios especiales.
4. Anticipos a cuenta de clientes; cuando la empresa trabaja sobre pedido y las costumbres del mercado o ramo lo permiten, se puede conseguir de los clientes anticipos a cuenta de sus pedidos. Estos anticipos cubren el costo de los materiales y quizá también de la mano de obra aplicados al pedido.
5. Pagarés de empresa: Para las empresas importantes, de reconocida solvencia, existe también esta forma de crédito consistente en descontar pagarés que tienen su origen en operaciones puramente financieras (no en ventas). La empresa libra pagarés a su cargo con vencimiento corto (3 meses, 6 meses o un año). Esos pagarés se venden al descuento a través de la banca. La rentabilidad para los compradores estriba en la diferencia entre el importe nominal que cobrarán al vencimiento y el importe algo menor (descontado) que pagan al adquirirlos.
6. Créditos oficiales: Cada país tiene su propia legislación sobre créditos que se ofrecen a través de bancos o instituciones oficiales de crédito con el propósito de ayudar o estimular ciertos sectores industriales, actividades de interés nacional, zonas a industrializar, entre otros.

7. Factoring: Cuando un comerciante intenta ofrecer sus productos en mercados extranjeros, se encuentra la dificultad del desconocimiento de las costumbres de dichos mercados y sobre todo, la solvencia de sus posibles compradores. Las modernas sociedades de factoring están patrocinadas por grandes bancos o prestigiosos grupos financieros y son multinacionales. Los servicios habituales son:

- Informar a la empresa cliente sobre la solvencia y moralidad de los compradores (clientes de la empresa).
- Garantizar los cobros, salvo en los casos en que los compradores no pagan por causas imputables a la empresa.
- Cobrar a los compradores.
- Adelantar el importe de las ventas a crédito, generalmente hasta un 80 por ciento ó 90 por ciento del nominal de las facturas; el resto, que abona al cobrar de los compradores, lo conserva como garantía para impagos por culpa de la empresa.
- Contabilizar las ventas e informar a la empresa sobre la situación de sus clientes.

8. Confirming: Se utiliza para importación de materias primas. El confirmer es un agente de compras que adquiere en propiedad las mercancías que precisa la empresa importadora poniéndolas a su disposición, pero facilitándole el pago hasta a medio año. Además, responde de la calidad de las mercancías según especificaciones fijadas y garantiza los plazos de entrega.

9. Créditos para operaciones de importación: Consisten en pagar al proveedor extranjero por cuenta y cargo del importador. Para ello, la entidad financiera concede el crédito si el importador domicilia en ella la importación y puede así controlarla y verificar el destino de los fondos.

10. Créditos para operaciones de exportación: Créditos para financiar inversiones en el extranjero relacionadas con la actividad exportadora para la creación, adquisición o ampliación de servicios comerciales en

el extranjero; para el mantenimiento de stocks en el extranjero; para inversiones directas en industrias extranjeras que tengan por objeto el montaje o la transformación de los productos que se exportan; o bien para inversiones relacionadas con la actividad turística.

11. Acreedores varios: Denominación general para diversas fuentes financieras, como son los préstamos de socios o de empresas del grupo; impuestos y cargas sociales que se pagan por atrasado (son una forma gratuita y espontánea de crédito); intereses de obligaciones y dividendos de acciones pendientes de pago; fianzas y depósitos recibidos; entre otros.

Mecanismos de financiamiento de mediano y largo plazo

Las principales fuentes de financiamiento de largo plazo disponibles que mencionó en su libro Osorio (2009) son:

1. Préstamos y créditos
2. Pagarés de empresa
3. Créditos para operaciones de importación y exportación
4. Crédito oficial
5. Créditos por suministros Normalmente se trata de créditos a medio plazo. Se formalizan mediante el contrato de compra venta del bien que se adquiere. El proveedor suele exigir también letras aceptadas. El costo de este tipo de crédito es a veces difícil de determinar ya que el proveedor lo incluye en el precio de venta.
6. Leasing: El leasing es básicamente un arrendamiento con opción de compra. Existen dos tipos de leasing:
 - Operativo. El usuario, mediante pago de una cuota periódica, puede utilizar el bien o equipo arrendado y tiene además derecho a la conservación y asistencia técnica por parte del fabricante arrendador.

- Financiero. En esta opción intervienen tres agentes: el arrendatario (el usuario del bien que se contrata); el fabricante o proveedor del bien; y el arrendador (la empresa de leasing). El usuario se pone de acuerdo con el proveedor respecto a las características técnicas y al precio del bien, pero no lo compra. Posteriormente contacta con la empresa de leasing para que financie la operación, es decir, que compre el bien y se lo ceda en régimen de arrendamiento.
7. Empréstito mediante obligaciones o bonos: Los empréstitos es una forma de financiación por la que las empresas pueden obtener financiación a medio plazo (bonos) o a largo (obligaciones) del ahorro privado directamente, sin recurrir a ningún intermediario financiero.
 8. Ampliaciones de capital: Se trata de aportaciones de los propietarios o socios, generalmente en forma dineraria. En las sociedades anónimas, los títulos representativos de esas aportaciones son las acciones. Si la sociedad no se ha creado para un tiempo limitado, pueden considerarse préstamos sin vencimiento cuyo costo es el dividendo.
 9. Forfaiting: Es una operación que tiene su origen en la necesidad de los exportadores de ofrecer a sus clientes extranjeros plazos medios de pago. Como pago aplazado de la venta, el exportador recibe de su cliente uno o más efectos (generalmente, pagarés) avalados por una entidad de crédito de reconocida solvencia.

Medición del crecimiento de las empresas

El análisis del crecimiento empresarial y de sus factores explicativos tiene un papel fundamental en el proceso de globalización en el que se encuentra la economía mundial. Así los autores como Blázquez , Dorta , & Verona (2006) en su tesis afirman que una mejor adecuación y planificación de los recursos de los que dispone una empresa podría

generar mayores tasas de ingresos, cuota de mercado, etc., en definitiva, un mayor crecimiento que, sin embargo, perdurará hasta que los competidores sean capaces de reproducir tales adecuaciones. Por tanto se dice que la medición de crecimiento empresarial cambia según la perspectiva y objeto de estudio.

El fenómeno del crecimiento se puede clasificar desde el punto de vista cualitativo o cuantitativo. Desde la perspectiva cualitativa toca problemas estructurales como son: los métodos de dirección y de control. Desde la óptica cuantitativa se limita a los problemas financieros planteados en la adopción de la estrategia de crecimiento.

Desde el punto de vista cuantitativo en el artículo mencionado sobre las perspectivas de crecimiento se cita a varios estudios de ese fenómeno y entre ellos a Sallenave (1984) quien utilizó expresiones como crecimiento controlable y sustentable. De tal manera que: “La estrategia de crecimiento consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es forzado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible).”

Existen diferentes criterios para la medición del crecimiento empresarial, así lo sostienen Blázquez , Dorta , & Verona (2006) y lo demostraron a través de su investigación documental. Debido a la importancia en la variable de crecimiento adoptada para la medida de la dimensión de la empresa, desde el enfoque cuantitativo, ellos resumieron las siguientes de los principales trabajos que analizaron:

Activo total neto; número de empleados; volumen de ventas; inversión neta; inversión bruta; diferencia entre el valor del mercado y valor contable

de la empresa; volumen de ventas y valor añadido; volumen de ventas y activo total; activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido; número de empleados, ventas y activo total; número de empleados, ventas y rentabilidad; número de empleados volumen de ventas, activo total y valor añadido; número de empleados volumen de ventas, fondos propios y valor añadido; valor multicriterio.

Bases legales

En esta sección de la investigación se describirán las bases jurídicas y legales que permiten que haya legalidad en la solución del problema y están conformadas por el conjunto de leyes y decretos de la República, como son:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial No 36.860, el 30 de Diciembre de 1999, establece los derechos y limitaciones que tienen las empresas de cualquier tamaño para ejercer sus actividades en concordancia con la protección de los derechos de los demás personas naturales y jurídicas. Para entender los derechos de las PyMES del sector comercio, es necesario analizar el artículo 112, relacionado con los derechos económicos, el cual establece:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de

trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Este artículo, aclara jurídicamente las condiciones actuales de venta de productos que el proveedor principal de la empresa Inversiones Lyon C.A. impone sobre la misma, en cuanto a las cuotas de productos y exigencia sobre los períodos de distribución entre los minoristas, las cuales debe aceptar la PyME para desarrollar sus operaciones.

También, en la Constitución se establece la función del Estado para la promoción de las pequeñas y medianas empresas, incluido el apoyo financiero, por lo cual la empresa VASSA, por pertenecer al Capital de Estado, y proveedor principal de Inversiones Lyon C.A. debe reconocer a las empresas que pertenecen al sector. Específicamente el artículo 308, el cual se cita a continuación se refiere a este aspecto.

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria, con el fin de ayudar al pequeño empresario, comerciantes, al artesano popular, para fortalecer el desarrollo económico del país, sustentando en la iniciativa popular.

Por tanto, El Estado otorga a las PyMES rango constitucional, lo cual garantiza un compendio de instituciones que les brinde la capacitación, asistencia técnica y los mecanismos de financiamiento que contribuyan a su crecimiento.

Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria

Respecto al tamaño y base de capital de las PyMES, existe una Ley específica, es la Ley para la promoción a la pequeña y mediana industria, publicada en gaceta oficial número 38999 de fecha 21 de agosto de 2008. Esta Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI), en su artículo cinco la define como: “Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.” La Ley hace dos consideraciones, una respecto al número de trabajadores y otra respecto a la cantidad de unidades tributarias facturadas en el período de un año.

Para el marco jurídico venezolano se considera Pequeña Industria las que cumplan con las siguientes características en cuanto a nómina y facturación.

- Nómina: desde diez hasta cuarenta y nueve trabajadores
- Facturación anual: hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.)

Se considera mediana empresa la que tenga según:

- Nómina: Desde cincuenta hasta cien trabajadores promedio anual
- Facturación anual: hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)

También, esta norma, dedica todo el Capítulo II, desde el artículo siete hasta el catorce, a las políticas y lineamientos en cuanto a medidas y

programas de financiamiento; reestructuración de deudas; incentivo a las inversiones, mejoramiento de la producción nacional eficiente; espacios de intercambios socioproductivos; cadenas productivas y conglomerados industriales.

En los artículos mencionados anteriormente, se esclarece la obligación y la asistencia preferencial financiera de las instituciones públicas y privadas hacia las PyMES. Aunado a esto, por mandato de Ley, el Estado creó el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

Ley que regula el sistema nacional de garantías recíprocas

Existe base legal para los fondos de garantías recíprocas de las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de que las PyMES se afilien y puedan contar con promoción, seguimiento, y apoyo de las iniciativas comerciales y de servicios. La empresa Inversiones Lyon C.A. no está afiliada a fondo alguno aún, porque se ha financiado con capital privado propio y préstamo de banca privado, sin embargo, cumple con todos los requisitos y experiencia para pertenecer a instituciones y fondos de garantías.

La Ley que Regula el Sistema Nacional de Garantías Recíprocas fue promulgada en Gaceta Oficial N° 5.372 Extraordinario de fecha 11 de agosto de 1999 y su objeto es expresado en el siguiente artículo.

Artículo 1

El presente Decreto-Ley regula el Sistema Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa. El Sistema reposa en la cooperación de los integrantes básicos que lo constituyen pequeñas y medianas empresas, entidades financieras y entes públicos nacionales, regionales o municipales. Dicha cooperación constituye un valor esencial para desarrollar

sistemas eficaces de garantías, permitiendo a la pequeña y mediana empresa facilitar el acceso al crédito del sistema financiero y entes crediticios, públicos y privados, mediante el otorgamiento de garantías que avalen los créditos que las pequeñas y medianas empresas requieran para financiar sus proyectos, mejorando de esta manera, las condiciones de financiamiento para este sector, y a la vez, contribuyendo al desarrollo, estabilidad y seguridad del sistema financiero nacional.

Como puede observarse, esta Ley, establece un respaldo para las PYMES, lo cual facilita el acceso al crédito y además juega un rol importante para el arbitraje de relaciones de intercambio comercial dentro y fuera de las fronteras del país, puesto que brinda seguridad financiera a través de los Fondos enmarcados en la Ley.

Ley de instituciones del sector bancario

El sector bancario nacional, tiene un marco regulatoria de todas las actividades que desarrolla y servicios que presta tanto a personas naturales como jurídicas. En el caso de Inversiones Lyon C.A., las relaciones que sostiene con la banca están reguladas por la Ley de Instituciones del Sector Bancario, promulgada en Gaceta Oficial N° 6.015 el 28 de diciembre de 2010, lo cual se convierte en un beneficio de protección hacia las PyMES.

Artículo 1

Ámbito de Ley

La presente Ley establece el marco legal para la constitución, funcionamiento, supervisión, inspección, control, regulación, vigilancia y sanción de las instituciones que operan en el sector bancario venezolano, sean éstas públicas, privadas o de cualquier otra forma de organización permitida por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

Este es el marco regulatorio de la banca tanto pública como privada según las características de los servicios financieros que prestan, se deja ver el ámbito y tamaño de las actividades productivas y económicas sobre las que tiene cobertura. En ella también se especifica el objeto de atención de cada institución financiera de acuerdo a las personas naturales y jurídicas que atienden, entre ellas quien presta servicio a las pequeñas y medianas empresas.

Normas internacionales de información financiera (NIIF)

La preparación y presentación de los estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), están dirigidos a satisfacer las necesidades comunes de una gama de usuarios, por cuanto las mismas reconocen, miden y revelan los efectos financieros de las transacciones, ofreciendo una imagen fiel del desempeño de la empresa, permitiendo un mejor análisis de los estados financieros y aumento en el nivel de calidad de la contabilidad, además se logra la comparabilidad internacional de la información financiera, lo que contribuye con la internacionalización del mercado de capitales y el incremento de las inversiones extranjeras en diversos países.

En tal sentido, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) aprobó la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, (IASB, siglas en inglés) previa revisión e interpretación de cada una de ellas, por parte del Comité Permanente de Principios de Contabilidad (CPPC) y aprobación en un Directorio Nacional Ampliado o cualquier órgano competente para ello.

En Venezuela, los principios de contabilidad generalmente aceptados, se identificarán con las siglas VEN-NIF y los Boletines de Aplicación identificadas con las siglas BA VEN-NIF, los cuales contienen las normas vigentes aprobadas.

La BA VEN-NIF-0, de fecha acordó lo siguiente:

Las fechas aprobadas para la aplicación de VEN-NIF en la preparación y presentación de estados financieros fueron:

.Grandes Entidades: Para los ejercicios económicos que se inicien a partir del 01 de enero de 2008; .

Pequeñas y Medianas Entidades: Para los ejercicios económicos que se inicien a partir del 01 de enero de 2011; quedando permitida su aplicación anticipada para el ejercicio económico inmediato anterior. En un BA VEN-NIF se indicarán los criterios para la aplicación en Venezuela de los VEN-NIF PYME

Definición de términos básicos

Acciones: Pasos específicos que una empresa planea dar para conseguir los objetivos deseados.

Activo circulante: efectivo, valores comerciales, cuentas por cobrar e inventarios.

Agente económico: persona que toma decisiones luego de una evaluación racional de los costos y beneficios de las alternativas disponibles.

Balance general: Cuenta general que demuestra, a grandes rasgos el estado de una empresa, en particular el valor de los activos, el val de los pasivos y del patrimonio en un momento determinado.

Capital: Caudal de fondos de que dispone una persona o empresa.

Capital de trabajo: Activos circulantes menos pasivos circulantes.

Dividendo: Es el pago que hace una empresa a sus accionistas.

Empresa: Es la organización de los factores de producción (capital y trabajo), con el fin de obtener una ganancia.

Empresa sin crecimiento: Empresas cuyas inversiones se reducen a mantener sus activos actuales

Endeudamiento: Recibir un bien de alguien con el compromiso de devolverlo en un tiempo determinado pagando un precio negociado.

Estado de resultados: Estado financiero que resume todos los ingresos y egresos de una empresa durante el ejercicio fiscal.

Gerente: Persona o grupo de personas que están a cargo de organizar una empresa, realizando un adecuado uso de los recursos con que cuenta.

Ingreso: dinero proveniente de la venta de bienes o servicios realizada durante cierto período específico.

Intermediario financiero: Persona o entidad que sirve de enlace entre las unidades superavitarias de fondos (típicamente, las familias) y las unidades deficitarias de fondos (generalmente, las empresas), y que promueve las transacciones entre ellos.

Inversión: Acción de emplear capital en negocios, generalmente con la intención de ser productivos.

Liquidez: Capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y comerciales en el corto plazo.

Nivel de apalancamiento: Magnitud en la cual una compañía financia sus activos con deudas. Se mide como el coeficiente entre las deudas a largo plazo y los activos de la empresa.

Objetivos: Las metas que la empresa desea alcanzar en un período de tiempo.

Pasivo Circulante: Financiamiento

Plan Financiero: Guía que cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos y estrategias planificadas por la alta administración.

Presupuestos: Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Razón financiera: Indicador que sirve para analizar los estados financieros y hacer proyecciones acerca del comportamiento de algunas variables de la empresa.

Utilidad operativa: Ganancia obtenida al restar todos los costos y gastos operativos de las ventas, En este cálculo se excluyen los otros gastos y otros ingresos así como los impuestos.

Utilidad neta: Ganancia obtenida al restar todos los costos y gastos de las ventas y otros ingresos que se produjeron en un período de tiempo determinado, después de impuestos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta etapa de la investigación es la que permitió abordar el problema de forma práctica, especificando sistemáticamente el tipo de investigación, el diseño de la misma, la población y muestra, técnicas e instrumentos a utilizar. Todo lo anterior permitió conseguir el objetivo general planteado en la investigación.

Es importante resaltar que la investigación tuvo un enfoque en el paradigma cuantitativo, que según Palella & Martins (2010) privilegia el dato como esencia sustancial de su argumentación.

Diseño de la investigación

Según Sabino (1992), el diseño de la investigación persigue como finalidad trazar un modelo conceptual y operativo que permita cotejar los hechos reales con las teorías planteadas. A través de este se determinan las fases y operaciones necesarias para alcanzar las aproximaciones teóricas propuestas.

En la investigación que se desarrolló, el diseño fue no experimental, puesto que el investigador no manipuló ninguna variable y se observaron los hechos tal y como se presentaron en su entorno durante un tiempo determinado.

Así mismo, según el número de objetos de investigación, se aplicó también el diseño propuesto por Sabino (1992) de estudios de casos, quién lo define como “el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos tipos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos”. Se analizó una sola empresa, la PyME

Inversiones Lyon C.A., se conoció su realidad económica financiera a través de un diagnóstico y luego se propuso el plan financiero acorde a sus necesidades.

Tipo de investigación

Conteste a las características esbozadas por las fuentes consultadas, este trabajo correspondió al tipo de investigación de campo, que según Palella & Martins (2010) consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren, sin que haya intervención o control directo sobre las variables. En este caso, los datos se recolectaron directamente de la PyME Inversiones Lyon C.A.

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación está referido al grado de profundidad con se aborda un objeto o fenómeno. Así lo plantea el autor Arias (1999).

En este caso, la investigación de campo tiene un nivel proyectivo, dado que se propuso solución a una situación determinada. Señala la autora Hurtado de Barrera (2000) que la investigación proyectiva es la que “Implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar la propuesta.”

La alternativa de solución al problema planteado fue la propuesta del plan financiero a una PyME, Inversiones Lyon C.A., el cual constituye una guía para realizar sus presupuestos, estados financieros, razones financieras y tomar decisiones en cuanto al manejo y destino de recursos.

De acuerdo a lo anterior, la modalidad de la investigación entonces, es la de proyecto factible que según Palella & Martins (2010) “consiste en

elaborar una propuesta viable, destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97).

En la etapa del diagnóstico se reconoció el detalle de la situación económica y financiera de la empresa. Luego, se estableció el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para la elaboración del plan.

Población y muestra

Los autores Palella & Martins (2010) citan que “la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Además, sostienen que las unidades pueden ser diversas, entre ellas están los individuos o empresas.

En este orden de ideas, el desarrollo de la investigación tuvo como Población a la empresa PyME Inversiones Lyon C.A., que es caso de estudio. En este mismo sentido, Palella & Martins (2010) precisan que cuando se propone un estudio,

El investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio tipo censal, o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra. (p. 105)

Por motivos de costos y de tiempo, además de las limitaciones en cuanto al acceso a la información financiera, en la investigación se aplicó lo que se denomina muestreo no probabilístico. La población estuvo constituida por dos gerentes de la empresa Inversiones Lyon C.A. caso único de estudio, sobre esta se indagó sobre las características inherentes a la propuesta del plan financiero, a su vez gerentes de Administración y de Operaciones constituyeron la muestra tipo censal.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la entrevista, que según Balestrini (2006) es un “proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida.” En la investigación se realizaron dos entrevistas semiestructuradas; en las cuales, las preguntas fueron abiertas, focalizadas al tema financiero y económico de la empresa, aplicadas a la Gerencia de Administración (anexo 1) y Gerencia de Operaciones (anexo 2) de la PyME Inversiones Lyon, C.A.

Para realizar las entrevistas semiestructuradas, se utilizó el guion de entrevista como instrumento. El guion de entrevista, es la comunicación establecida por medio de un cuestionario o guía entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas. Este cuestionario se redactó de acuerdo a los objetivos planteados. La entrevista fue grabada para análisis posterior y se tomó nota sobre las respuestas recibidas.

Además, Se utilizó la técnica de revisión documental, a la cual se refiere Hurtado (1998) como “una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio”(p. 58) Consistió en la revisión de informes organizacionales y financieros que tiene la empresa acerca de su estructura, estados financieros porcentuales, grupos de productos y política empresarial.

Validez de los instrumentos

Los autores Palella & Martins (2010) definen la validez como “la ausencia de sesgos.” En el caso particular de la propuesta, para eliminar los sesgos entre lo que se mide y lo que se requiere medir, se recurrió a la validación del instrumento a través del juicio de expertos, que consiste en entregarles a tres, cinco o siete expertos en el tema, en lo metodológico y en lo técnico un instrumento con los criterios para calificar las preguntas.

Se consideró, que fueran tres expertos, dos en el tema y uno metodólogo, a quienes se les entregó los instrumentos, en este caso el guion de la entrevista semiestructurada, junto al cuadro técnico metodológico para que revisaran el contenido, la redacción y la pertinencia de cada pregunta. Se puede ver la validación de expertos en el anexo 3.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad está referida a la consistencia que pueden presentar los instrumentos, así sostienen Hernández, Fernández, & Baptista (2006). En vista de que se aplicó entrevista semiestructurada a los Gerentes de Administración y Operaciones de la empresa Inversiones Lyon, C.A. no se aplicó un análisis de confiabilidad del instrumento, porque estadísticamente no habría diversos datos a los cuáles medir dispersión.

Operacionalización de las variables

Para determinar cómo se estudiarían las variables a lo largo de la investigación se elaboró el cuadro técnico metodológico (cuadro 1), en el cual se sintetizó la definición, dimensiones e indicadores abordados para cada una de las variables planteadas.

Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico

Objetivo general: Proponer un plan financiero que permita la consolidación del crecimiento de las PyMES del Sector Comercio, ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Caso de estudio: Inversiones Lyon C.A.

Objetivos Específicos	Variables Definición: Nominal o Real	Dimensiones Reales	Indicadores Definición Operativa
1. Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa PyME Inversiones Lyon C.A.	Situación financiera: información contable analítica de los activos, pasivos y capital que posee la empresa Inversiones Lyon C.A.	Liquidez: capacidad que posee la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen.	Capital de trabajo Razón circulante Razón prueba del ácido
		Eficiencia: relación entre el valor de las ventas y la inversión en la comercialización de la empresa.	Rotación de activos totales Rotación de activos fijos Rotación del inventario Rotación de cuentas por cobrar Período promedio de cobro Período promedio de pago
		Endeudamiento: suma de pasivos de la empresa y capacidad de pago que tiene para cancelarlos.	Razón deuda Razón pasivo circulante y pasivo total Razón pasivo a largo plazo y pasivo total Razón cobertura de intereses
		Rentabilidad: proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en las operaciones de comercialización de Inversiones Lyon C.A.	Rendimiento sobre las ventas Rendimiento sobre los activos Rendimiento sobre el capital
		Crecimiento: índice que compara la situación de la empresa en cuanto a las ventas respecto a un año base	Razón de crecimiento

Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico (Cont.)

Objetivo general: Proponer un plan financiero que permita la consolidación del crecimiento de las PyMES del Sector Comercio, ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Caso de estudio: Inversiones Lyon C.A.

Objetivos Específicos	Variables Definición: Nominal o Real	Dimensiones Reales	Indicadores Definición Operativa
2. Describir los modelos de planificación financiera aplicables a las PyMES del sector Servicios que fortalezca su crecimiento económico.	Planificación financiera: establecer el modo por el cual los objetivos financieros de una empresa pueden ser logrados.	Factibilidad: disponibilidad de Inversiones Lyon C.A. para aplicar algún modelo de planificación financiera.	Disposición económica Disposición técnica Disposición institucional Disposición legal

Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico (Cont.)

Objetivo general: Proponer un plan financiero que permita la consolidación del crecimiento de las PyMES del Sector Comercio, ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Caso de estudio: Inversiones Lyon C.A.

Objetivos Específicos	Variables Definición: Nominal o Real	Dimensiones Reales	Indicadores Definición Operativa
3. Diseñar un plan financiero que fortalezca el crecimiento de la PyME Inversiones Lyon C.A.	Plan financiero: sistema de acciones financieras con las que la gerencia de una empresa puede alcanzar objetivos.	Estrategias financieras: cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero.	Presupuesto de ventas Presupuesto de compras Presupuesto de comercialización Presupuesto de gastos Presupuesto de efectivo
		Estados financieros proforma: estados financieros proyectados o esperados con el cumplimiento del plan.	Estado de resultados proforma Balance general proforma Presupuesto de efectivo proforma Análisis vertical de los estados financieros proforma Análisis horizontal de los estados financieros proforma Razones financieras
	Crecimiento: desarrollo y expansión esperado de la empresa.	Activos proyectados: bienes tangibles o intangibles que alcanzará la empresa con la aplicación del plan	Activo total neto

Fuente: elaboración propia

Técnica de análisis e interpretación de datos

En esta fase del estudio, los datos obtenidos en la entrevistas a los gerentes de administración y de operaciones de Inversiones Lyon C.A. fueron sometidos a un análisis de contenido. También, de la revisión documental se realizó el análisis vertical de los estados financieros y se calcularon las razones financieras, con las dimensiones mostradas en el cuadro 1. Para Balestrini (2006), “el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de datos para resumirlos y poder sacar algunas de las relaciones de los problemas seleccionados”.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo se inició con el diagnóstico de la situación financiera de la empresa Inversiones Lyon C.A. y luego la determinación del método de planificación financiera más adecuado para una PyME del sector Comercio, específicamente Inversiones Lyon C.A.

Es importante resaltar que a través de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los gerentes de administración y operaciones, y de la revisión de informes financieros, se pudo valorar el desempeño de Inversiones Lyon C.A., conocer su situación en cuanto a activos, pasivos y capital, razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Todos estos valores reflejan la debilidades y fortalezas financiera de la empresa, además de la medición de su expansión en cuanto a los activos, siendo esta una medida del crecimiento. También, se pudo conocer los cambios que se produjeron en la empresa como consecuencia de la estatización de su principal proveedor, VENOCO a VASSA.

Respecto a las entrevistas, las preguntas realizadas están relacionadas con el cuadro técnico metodológico de la siguiente forma:

Ítem 1, 3, y 7* relacionados con la liquidez.

Item 3,4,5,6,7,8,9,10,15 y 4* relacionados con la eficiencia.

Item 3,11 y 12 relacionados con endeudamiento.

Item 3,13,14,16,3*,5*,6* relacionados con la rentabilidad.

Item 2,2* y 8* relacionados con crecimiento.

Item 17,18,19,20 y 1* relacionados con el modelo de planificación financiera.

A continuación se presentan las preguntas realizadas a cada uno de los entrevistados y la síntesis de las respuestas obtenidas.

Entrevista realizada a la Gerente de Administración de Inversiones Lyon C.A.

Item 1

¿Cómo considera usted la situación de su empresa en cuanto a la relación entre ACTIVOS, PASIVOS Y CAPITAL?

En base a la respuesta obtenida en Inversiones Lyon C.A. predominan los activos y el capital. Los pasivos son menores y de corto plazo. El instrumento utilizado con mayor frecuencia son los pagarés. El principal activo de la empresa lo constituye la flota de vehículos (NPR) para distribución. Los activos totales son mayores que los pasivos totales.

Item 2

¿Cómo valora el desempeño financiero en general de su empresa en relación a períodos anteriores?

De acuerdo a lo expresado por la entrevistada, el desempeño de Inversiones Lyon durante sus años de operaciones, ha tenido un balance financiero positivo, porque la empresa ha crecido, su capital de trabajo ha aumentado, desde que inicio la empresa el crecimiento ha sido entre 200 y 300 por ciento, tanto en activos temporales y permanentes. Específicamente desde el mes de octubre del 2014, respecto a las ventas, el crecimiento fue menor al esperado, puesto que el crecimiento proyectado fue de 30 por ciento y el obtenido fue de 20 por ciento.

Item 3

¿Tiene su empresa algún instrumento de análisis financiero para evaluar formalmente el desempeño?

Se tiene conocimiento de los indicadores, en alguna ocasión se han planteado, sin embargo no se han implementado y por tanto no se les ha hecho seguimiento formal por razones de tiempo y falta de personal.

Item 4

De acuerdo al capital de trabajo de su empresa ¿cuál es el componente predominante: cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables, efectivo?

Cuentas por cobrar, inventarios de alta rotación en cuanto al tiempo en almacén y circulante en bancos.

Item 5

¿Cuál es su opinión acerca de la solvencia financiera de su empresa, es decir la relación de los activos sobre los pasivos?

La entrevistada respondió que la empresa es solvente y para los clientes de consumo masivo trabaja prepagado y al contado. Expresó que en el año implementaron la política de trabajar de contado con proveedores y clientes, en vista de la demanda de los productos y de las restricciones de acceso a productos que impone el proveedor.

En necesario acotar que la Gerente de Administración explicó que Inversiones Lyon C.A. tiene dos divisiones de clientes: clientes industriales y clientes de consumo masivo. Los clientes industriales hasta el 2014 tenían un plazo de pago de hasta 30 días, sin embargo, actualmente tienen un plazo de pago entre 7 y 15 días. Mientras que en

cuanto a los clientes de consumo masivo, algunos tienen una relación comercial por prepago y otros clientes de contado, siendo que hasta el 2014, todos estos clientes tenían plazo semanal y quincenal, ya que se trabajaba con la frecuencia de ruta, es decir, a la vuelta del vendedor se cobraba la factura de la venta anterior.

Item 6

¿Cómo valora usted la eficiencia financiera; es decir, el estado actual de la rotación de activos totales y como ha sido su comportamiento respecto a los últimos períodos?

En palabras de la entrevistada, VASSA, su principal proveedor, por convenio estableció que Inversiones Lyon C.A. tiene 1 semana para sacar toda la mercancía al mercado. Se tiene por tanto, eficiencia de despacho del 98 al 100 por ciento porque en 24 horas se tiene que realizar el pedido, facturar, cobrar y despachar más o menos 32 clientes diarios. Esto implica una alta rotación del inventario, en cuanto a la permanencia de los productos en Inversiones Lyon C.A. Además, los márgenes de devoluciones no llegan al 2 por ciento. Sin embargo, el número de unidades despachadas mensualmente está por debajo de períodos anteriores. En cuanto a las cuentas por cobrar, casi el 100 por ciento de eficiencia, se necesita apalancamiento bancario para pagar las gandolas que vienen desde el proveedor.

Item 7

¿Cómo valora usted el estado actual de las cuentas por cobrar y como ha sido su comportamiento respecto a los últimos períodos?

En cuanto a clientes industriales hay un 18 por ciento en cuentas por cobrar mensualmente. En cuanto a los clientes de consumo masivo hay una política de que no se puede despachar si el cliente tiene una factura

pendiente en el sistema, y además con la implementación de la política de ventas de contado, se puede decir que la gestión de cuentas por cobrar es eficiente en cuanto al tiempo de recuperación de los fondos.

Item 8

¿Cuántos días tarda la rotación de cuentas por cobrar?

Clientes industriales quince días. Clientes de consumo masivo cero días, en contadas excepciones hasta 5 días.

Item 9

¿Cómo valora usted el estado actual de los inventarios y como ha sido su comportamiento respecto a los últimos períodos?

La entrevistada aclaró que ha crecido la rotación de inventarios en cuanto a permanencia de la mercancía en almacén de Inversiones Lyon C.A., por condición que impone el principal proveedor, VASSA, desde noviembre de 2014 de no mantener más de una semana la mercancía. Sin embargo, en cuanto a cantidad de mercancía, lo cual se relaciona con el valor monetario del inventario ha bajado, porque no es la misma cantidad de productos que vende el proveedor por la transición entre VENOCO y VASSA.

Item 10

¿Los inventarios son para cubrir pedidos de clientes, o tienen excedentes?

No se pueden mantener excedentes por convenio con VASSA. No se alcanza en este momento a cubrir necesidades de los clientes, la demanda del mercado supera la disponibilidad de producto.

Item 11

¿El financiamiento que utiliza su empresa es de corto o largo plazo?

¿De qué tipo? ¿Conocen las opciones de financiamiento que le brinda la banca?

La entrevistada explica que el financiamiento al que acceden es de corto plazo, por ejemplo, para la fecha de la entrevista sólo dos pagarés pendientes por pagar. Muy pocas veces se utiliza el apalancamiento de los socios. Se trata en lo posible de no utilizar el capital de los socios. Las utilidades se reinvierten en aumentos de capital de trabajo, ejemplo en la compra de vehículos de transporte. En opinión de la administradora, la junta directiva es conservadora y han mantenido una relación con los bancos utilizando los pagarés, sin embargo sería muy bueno acceder a otras alternativas de financiamiento.

Item 12

¿Cómo es la relación de utilidades sobre el pago de intereses de deuda?

Es irrisoria la relación, porque es muy poco el apalancamiento. Cuando se utiliza representa entre un cinco y siete por ciento de la utilidad. Anualmente del 100 por ciento de ventas no se llega al 10 por ciento de apalancamiento, es decir, el financiamiento con la banca para el manejo de las operaciones de Inversiones Lyon es bajo.

Item 13

¿Cómo valora el rendimiento sobre las ventas respecto a períodos anteriores?

La empresa se ha visto afectada respecto a períodos anteriores, tenemos menos ventas, aunque la demanda existe, Inversiones Lyon C.A.

está tratando de sobrevivir al período de transición de VENOCO a VASSA. Ese fue un escenario que la empresa no había analizado y no tenía previsto. Inversiones Lyon C.A. se afecta porque no puede tener inventarios para buscar otro tipo de clientes. Por convenio con VASSA, la PyME no puede aperturar otro tipo de cliente, a menos que el objeto social sea la distribución de lubricantes.

Item 14

¿En su empresa se proyectan los estados financieros? ¿Cuál o cuáles proyectan?

No. Lo único proyectado son las ventas y el crecimiento. Se proyectan las ventas y en función de ellas se realiza el presupuesto anual. También se proyecta mes a mes el ISLR, luego del ajuste por inflación.

Item 15

¿Se han determinado los activos que requieren para satisfacer las metas de las ventas?

Si, se ha proyectado. Actualmente, en cuanto al espacio físico, activo permanente, esta sobredimensionado para las operaciones actuales. En octubre del 2014 Inversiones Lyon C.A. podía disponer de mayor cantidad de productos en almacén.

Item 16

¿Ha subido o bajado la relación de utilidad neta sobre el capital contable?

Ha mermado.

Item 17

¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista económico y financiero a implementar un plan financiero?

Si

Item 18

¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista técnico a implementar un plan financiero para cuantificar el éxito de la empresa con indicadores?

Si. Actualmente cuenta con dos personas que son el gerente de administración y gerente de operaciones. Sin embargo está inconclusa una gestión de indicadores que se venía trabajando. Hay que concluir la plataforma de indicadores para utilizarla bien. Al tener información día a día la toma de decisiones es más oportuna y acertada.

Item 19

¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista institucional a implementar un plan financiero para cuantificar el éxito de la empresa con indicadores?

Si.

Item 20

¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista legal a implementar un plan financiero para cuantificar el éxito de la empresa con indicadores?

Si. Primero Lyon debe adaptarse al NIIF. Los bancos no han presentado problemas por esa adaptación. El SAREN si está exigiendo

los balances bajo la nueva normativa. No fue posible realizar una ampliación de capital este año por ese motivo.

Entrevista realizada al Gerente de Operaciones– Inversiones Lyon C.A.

Item 1*

¿Cómo era la planificación de ventas de Inversiones Lyon C.A. antes de la transición entre VENOCO Y VASSA y como es ahora?

La planificación de ventas venía dada por unas directrices que daba la planta VENOCO. Esa empresa, proveedor principal, hacía sus proyecciones para un año de los 27 distribuidores que tenía, tomando en cuenta el análisis del mercado (cuotas, porcentajes, participación, peso por estado) y con base a su capacidad productiva. Los meses de marzo de cada año recorrían todo el país visitando a sus distribuidores, entre esos Inversiones Lyon C.A., y acordaban un plan de negocios anual que estipulaba el porcentaje de participación de productos en el mercado de sus distintas marcas. A partir de eso Inversiones Lyon C.A. programaba la manera de colocar esos productos en el mercado, anual, mensual o semanal. La cuota anual venía establecida en los distintos productos que fabrica la planta, aproximadamente 70 marcas presentación.

Item 2*

¿Cuál es la estimación de ventas que tienen en Inversiones Lyon C.A.?

Antes, se estipulaba crecimiento que iba entre un 20 y 40 por ciento, dependiendo del producto y disponibilidad de la planta. Ahorita no hay estimaciones de crecimiento. Hay un decrecimiento. Hubo recientemente una reunión con VASSA, en la cual le establecieron el plan de negocios,

y aunque el proveedor está produciendo más, hay una merma en la asignación de litros a Inversiones Lyon C.A. equivalente a la que tenían hace tres años, porque parte de la producción es para PDVSA.

Item 3*

¿Cómo valora el rendimiento de su empresa sobre las ventas respecto a años anteriores?

El rendimiento ha bajado, hay una merma en disponibilidad de productos. Aunque la demanda es mayor porque hay ausencia de otros productos en el mercado, marcas que se dejaron de producir y embazar en Venezuela. Castrol, Valvoline ya no están. Shell ha mermado.

Item 4*

¿Cuál es la situación actual de los inventarios de Inversiones Lyon?

Hasta septiembre del 2014, en la empresa se tenía un inventario de seguridad de por lo menos 3 meses, con esa cantidad garantizaban la funcionabilidad constante y rentabilidad de la empresa para atender la demanda. Lyon recibía hasta 280.000 litros mensuales de producto. Actualmente se están recibiendo aproximadamente 180.000 litros. Hasta 40 por ciento menos de producto.

La empresa actualmente puede mantener máximo 5 días la mercancía, todo lo que despacha VASSA, debe ser distribuido en una semana. No se puede mantener inventario en depósito porque puede ser sancionada Lyon por acaparamiento.

Item 5*

¿Identifican cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad?

Sí. Los productos están ya clasificados, la rentabilidad se concentra en los productos top, los productos en los que se concentra la mayor parte de la venta, lo que llaman el 80 -20 de Pareto. Aproximadamente treinta marcas presentación, que son marcas de alta rotación o consideradas de consumo masivo, que son los aceites de uso automotriz. Los otros productos abarcan la rama industrial. Los productos industriales tienen menos planificación porque su venta es con base en la demanda, mientras que los de consumo masivo se venden más por el impulso de mercadeo.

Item 6*

¿En cuánto aproximadamente ha mermado la rentabilidad?

En términos de bolívares ha sido baja, porque aunque hubo problemas de producción en la planta del proveedor el año pasado, hicieron ajuste de precios a final del año. En bolívares lo que se ha venido vendiendo desde junio hasta la fecha ha sido relativamente lo mismo. En cuanto a litros se tiene una capacidad instalada de 280000 litros mensuales, y hoy no se superan los 180000 litros mensuales. 40 por ciento menos aproximadamente.

Item 7*

¿Cómo está distribuida su cartera de clientes?

20 por ciento de clientes de consumo masivo y 80 por ciento de clientes industriales.

Item 8*

¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de Inversiones Lyon?

Actualmente lo que se espera es que respeten los convenios, sin embargo no se proyecta crecimiento, porque no se cuenta con obtener más producto del que se recibe. Tampoco se cuenta con ajuste de precios.

La única opción que tiene actualmente Inversiones Lyon C.A. es tratar de incrementar la cantidad de líneas de ventas, incluir otras marcas, otros productos, otras líneas de negocios que ayuden a bajar el porcentaje de participación o dependencia de VASSA y complementar para sobrevivir. En 2013, Inversiones Lyon C.A. tenía nueve vendedores, en 2014 cinco y actualmente se tienen tres vendedores. Hay decrecimiento.

Documentos de Información financiera aportados por Inversiones Lyon C.A.

Los documentos relacionados con la gestión financiera a que se tuvo acceso son el balance general y estado de resultados, de los años fiscales 2013 y 2014, ya deflactados cumpliendo las normas VEN NIF y expresados en forma porcentual. A continuación en el cuadro 2, se presenta el balance general y en el cuadro 3 el estado de resultados.

Tabla 1. Balance general

INVERSIONES LYON CA			
RIF J-07588320-9			
BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE (porcentual)			
	Años	2013	2014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes de efectivo		12,70%	24,67%
Cuentas Comerciales por Cobrar y otras cuentas por cobrar		12,95%	4,05%
Inventarios		20,42%	5,68%
Otros Activos Financieros Corrientes		8,87%	4,00%
Tributos pagados por anticipado		6,05%	1,46%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		61,00%	39,87%
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inversiones en acciones		0,00%	0,00%
Propiedades Planta y equipos		33,62%	56,28%
Diferidos		5,38%	3,85%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		39,00%	60,13%
TOTAL ACTIVO		100,00%	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE			
Sobregiros bancarios		0,00%	0,00%
Parte corriente de préstamos bancarios		1,68%	1,95%
Parte de intereses de préstamos bancarios		0,47%	6,94%
Otros préstamos a corto plazo		4,71%	0,85%
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar		1,01%	0,62%
Cuentas por pagar por impuestos corrientes		0,87%	0,77%
Provisiones a corto plazo		0,67%	0,77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		9,41%	11,89%
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones bancarias no corrientes		6,39%	6,55%
Otros pasivos no corrientes		1,01%	0,77%
Provisiones no corrientes		1,70%	7,71%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		9,10%	15,03%
TOTAL PASIVO		18,51%	26,93%
PATRIMONIO			
Capital Social		33,62%	38,55%
Reservas		4,15%	3,15%
Utilidades Retenidas		13,45%	2,86%
Utilidad del Ejercicio		30,26%	28,53%
TOTAL PATRIMONIO		81,49%	73,07%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		100,00%	100,00%

Fuente: Inversiones Lyon, C.A.

Tabla 2. Estado de resultados

INVERSIONES LYON CA			
RIF J-07588320-9			
ESTADOS DE RESULTADOS (porcentual)			
	Años	2013	2014
INGRESOS			
Ventas		100,00%	100,00%
TOTAL INGRESOS			
COSTO DE VENTAS:			
Inventario Inicial		4,88%	5,35%
Compras		35,58%	56,88%
MERCANCIA DISPONIBLE		40,46%	62,23%
Inventario Final		-3,34%	-1,30%
TOTAL COSTO DE VENTAS:		37,11%	60,93%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		62,89%	39,07%
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos Administrativos		5,99%	7,82%
Gastos de comercialización		9,91%	8,80%
Gastos de Depreciación y Amortización		2,09%	3,17%
TOTAL EGRESOS		18,00%	19,79%
Gastos Financieros		0,55%	1,23%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS			
Otros Ingresos		0,55%	0,35%
Venta de Activo Fijo		0,92%	3,93%
RESULTADO ANTES DE ISLR (utilidad operativa)		45,81%	22,33%
Impuesto Sobre la Renta		15,57%	7,59%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		30,23%	14,74%
RESULTADOS ACUM. AÑO ANTERIOR		0,55%	4,83%
Reserva Legal		3,02%	1,47%
Decreto de Dividendos		13,74%	6,70%
UTILIDADES ACUM. AÑO ACTUAL		14,02%	11,40%

Fuente: Inversiones Lyon, C.A.

Tabla 3. Estado de movimiento de efectivo

INVERSIONES LYON CA RIF J-07588320-9 ESTADOS DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO (porcentual)			
	Años	2013	2014
ACTIVIDADES OPERATIVAS			
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios		560,5%	838,2%
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias		3,1%	3,0%
Clases de pagos			
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios		(199,4%)	(476,8%)
Pagos a y por cuenta de los empleados		(33,6%)	(65,5%)
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas		(0,6%)	(1,5%)
Otros pagos por actividades de operación		(55,6%)	(73,8%)
Dividendos pagados		(77,0%)	(56,2%)
Intereses pagados		(0,4%)	(13,3%)
Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)		(87,3%)	(63,7%)
Otras entradas (salidas) de efectivo		(11,7%)	(26,6%)
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión		97,9%	64,0%
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Otros cobros por la venta de patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades		5,1%	32,9%
Otros pagos para adquirir patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades		(1,5%)	(3,7%)
Préstamos a entidades relacionadas		4,3%	1,6%
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión		7,9%	30,8%
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Pagos por otras participaciones en el patrimonio		(16,9%)	(12,4%)
Pagos de préstamos		(3,1%)	(10,3%)
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación		(20,0%)	(22,7%)
Incremento neto (disminución) en el efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio		85,8%	72,1%
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo			
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo		85,8%	72,1%
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo		14,2%	27,9%
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo		100,0%	100,0%

Fuente: Inversiones Lyon, C.A.

Luego de presentar los estados financieros porcentuales de Inversiones Lyon C.A., balance general y estado de resultados de los

períodos 2013 y 2014 respectivamente, se procedió a realizar el análisis vertical de los mismos.

Análisis vertical del balance general

Activos y pasivos circulantes

Para el año 2013, el activo circulante representó el 61 por ciento de los activos, superando el pasivo circulante que representó el 9,41 por ciento. Para el año 2014 el activo circulante mermo en 22 por ciento, al ubicarse en 39,87 por ciento y los pasivos circulantes se incrementaron en 2,48 por ciento. La cobertura de activos sobre pasivo circulante bajo de un año a otro, sin embargo, sigue siendo superior a la cobertura ideal que debe ser entre 1,5 a 2 veces.

Tabla 4. Total activo y pasivo circulante

Año	Activo Corriente	Pasivo Corriente
2013	61,00%	9,41%
2014	39,87%	11,89%

Fuente: elaboración propia

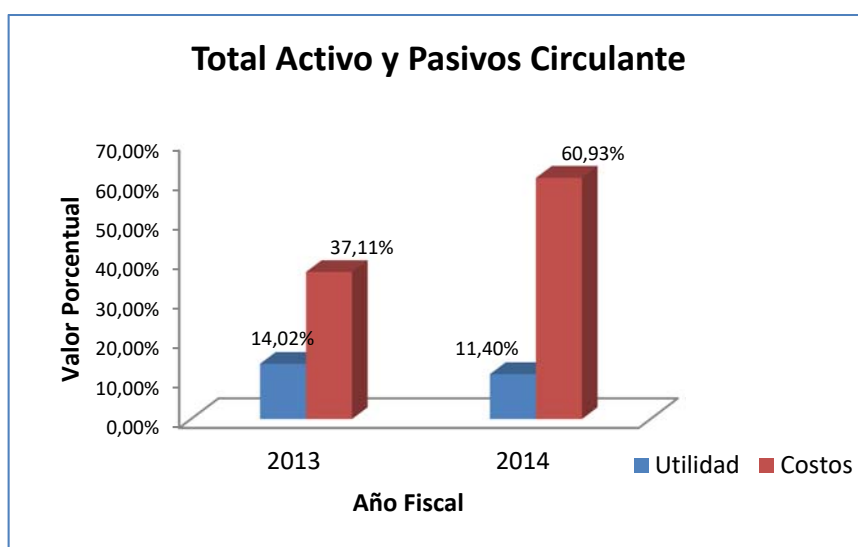


Gráfico 1. Activos y pasivos circulantes

Fuente: elaboración propia

Recursos permanentes

Con relación a los recursos del patrimonio, que en ambos casos supera el 70 por ciento, prevalece sobre los activos no corrientes, los cuales tuvieron un aumento en el 2014, al pasar de 39 a 60,13 por ciento.

Tabla 5. Total patrimonio vs. activo no corriente

Año	Patrimonio	Activo No Corriente
2013	81,49%	39,00%
2014	73,07%	60,13%

Fuente: elaboración propia

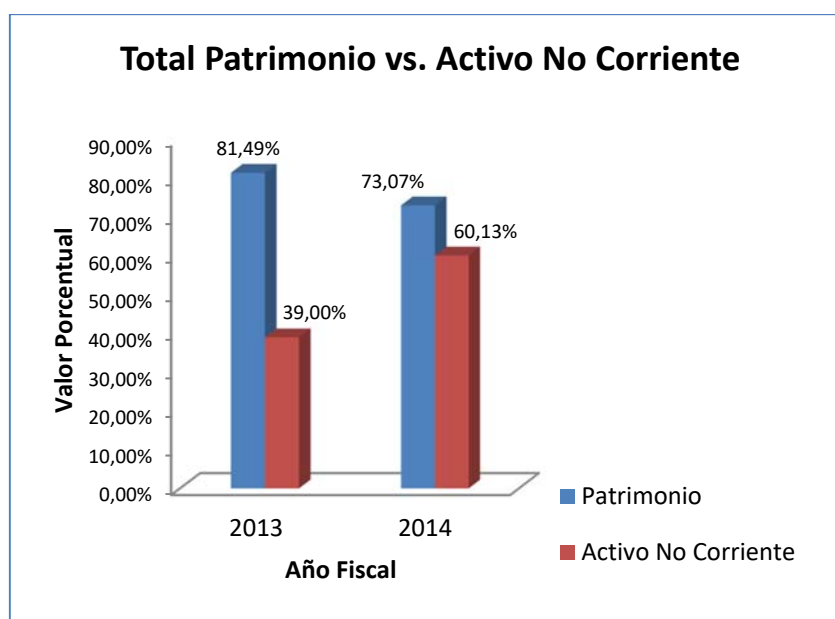


Gráfico 2. Patrimonio vs. Activo no corriente

Fuente: elaboración propia

Análisis vertical del estado de resultados

La utilidad neta representó en el año 2013 un 14,02 por ciento, y bajo a 11,40 por ciento, debido al aumento en la participación de los costos de ventas los cuales aumentaron en 23,81 por ciento de un año a otro.

Tabla 6. Utilidades netas vs. costos de ventas

Año	Utilidad	Costos
2013	14,02%	37,11%
2014	11,40%	60,93%

Fuente: elaboración propia

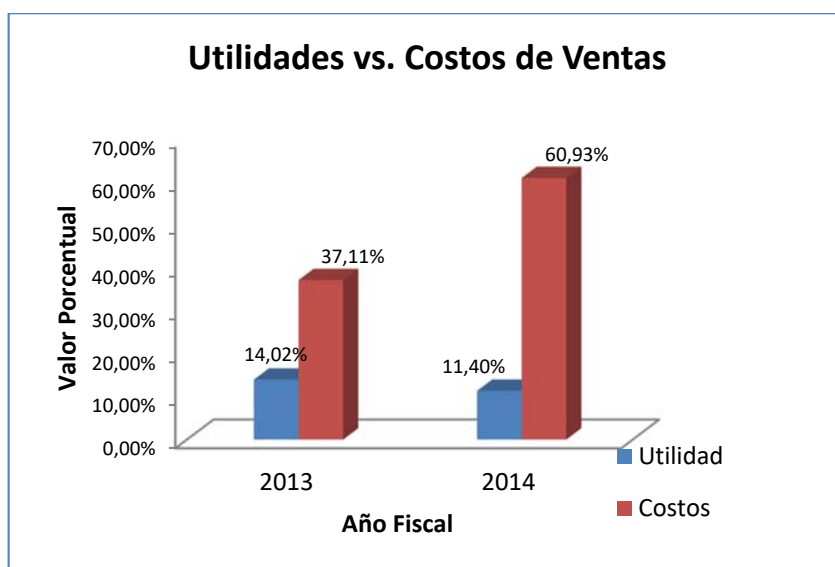


Gráfico 3. Utilidades vs. Costos de ventas

Fuente: elaboración propia

Análisis del estado de movimiento de efectivo

Para este análisis del flujo de efectivo se aplicó el método directo. En los años 2013 y 2014 la actividad que representó mayor fuente de ingresos para Inversiones Lyon C.A. fueron las ventas y la de mayor egreso la representó el pago a sus proveedores. El flujo de efectivo de las operaciones significó en el año 2013 el 97,9 por ciento del total, sin

embargo en el 2014 cambió la situación puesto que bajo la competitividad de las operaciones de la PyME en estudio, porque sólo abarcaron el 64 por ciento del flujo de efectivo.

Respecto al flujo de inversión, Inversiones Lyon C.A. tuvo un ingreso de 7,9 por ciento en el 2013 y subió el ingreso por venta de los activos no corrientes en el año 2014, abarcando una proporción del 30,8 por ciento de ingresos. Mientras que el financiamiento se mantuvo en valores equivalentes en ambos años, 20 y 22, 7 por ciento respectivamente, lo cual evidencia que ante el cambio en las condiciones de operación la empresa no tomo decisiones en el 2014 que ameritaran mayor apalancamiento.

Análisis de las razones financieras

Las evaluaciones de las razones financieras se realizaron comparando los años 2013 y 2014, no se utilizó otra referencia de razones financieras del sector comercial local o regional, porque no existen tales valores estándar en Venezuela.

Razones financieras de liquidez

Para analizar la capacidad que tiene Inversiones Lyon C.A. de pagar sus obligaciones de corto plazo, se consideraron los indicadores de razón circulante; razón prueba del ácido y capital de trabajo.

En cuanto a la razón de circulante:

2013	2014
6,48	3,35

Este indicador mostró un decrecimiento en 2014 respecto al 2013. Indica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tenía en el 2013, 6,48 unidades monetarias de respaldo en activo corriente. La situación cambió en el 2014 y desmejoró en indicador en 48 por ciento. Sin embargo, los derechos de las entidades de financiamiento siguen cubiertos bajo la solvencia de corto plazo.

La razón de liquidez, llamada también prueba acida, tuvo un descenso.

2013	2014
4,31	2,87

Al 31 de diciembre del 2013, Inversiones Lyon C.A. por cada unidad de pasivo corriente, tenía disponible y realizable 4,31 unidades. Este indicador desmejoró en 33 por ciento para el año 2014. En el contexto de intervención y cambios que le impuso a Inversiones Lyon C.A la nueva administración del proveedor VASSA, se interpreta que la empresa tiene liquidez, lo cual no es igual a la capacidad de generar efectivo.

Razones financieras de eficiencia

En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar:

2013	2014
7,72	24,71

Se apreció un aumento en la renovación de las cuentas por cobrar. En el año 2014 este indicador mostró una eficiencia superior, tres veces en comparación al año 2013. Esto se debió a la nueva política que implemento Inversiones Lyon C.A. por las nuevas condiciones de contado

que se les exigen a los clientes de consumo masivo y de la reducción del período de cobro de sus clientes industriales.

El periodo promedio de cobro:

2013	2014
46,60	14,57

En el año 2013, las cuentas por cobrar tardaron en promedio 46,60 días para convertirse en efectivo, mientras que en el 2014 el indicador mejoró porque paso a 14,57 días.

Por otro lado, en cuanto a la rotación de inventarios:

2013	2014
11,10	46,96

En el año 2013, las mercancías se renovaron 11,10. En el año 2014 hubo una mejoría del indicador, porque se renovaron las mercancías 46,96 veces.

Y la rotación del inventario en días:

2013	2014
32,44	7,67

También mejoró porque la rotación disminuyó a 7,67 días en el almacén. Esos indicadores de rotación de inventarios, crecieron globalmente y en el número de días, sin embargo, no representa el comportamiento normal entre demanda y oferta; se deben a las nuevas reglas del negocio con el proveedor VASSA, y al descenso en la cantidad de mercancía.

Rotación de activo fijo:

2013	2014
2,97	1,78

Inversiones Lyon C.A. mostró un declive del 40 por ciento en el año 2014 respecto al año 2013. Se interpreta que hubo disminución del volumen de ingreso respecto a la planta y equipos. Menos eficiencia en la utilización de los recursos. Por ello, la empresa recurrió a la venta de camiones.

De los indicadores de eficiencia analizados el que puede explicar mejor el desempeño de Inversiones Lyon C.A. fue el relacionado con los activos fijos y su resultado demostró que la empresa no tenía una situación favorable respecto al manejo de sus recursos. Los otros indicadores mostraron mejoría individualmente, empero, la situación del entorno de Inversiones Lyon C.A. que se conoció en la entrevista explican el porqué de los resultados.

Razones financieras de endeudamiento

La razón de deuda basada en los pasivos y activos totales:

2013	2014
0,09	0,12

Del resultado, se puede decir que hubo un aumento del endeudamiento de la empresa, sus activos totales pasaron del 9 por ciento de financiamiento en el 2013 al 12 por ciento en el año 2014. Se valora el

indicador como bajo, significa que la empresa tiene bastante margen para endeudarse hasta un ideal entre 50 y 60 por ciento.

Razones financieras de rentabilidad

Respecto al rendimiento sobre las ventas:

2013	2014
0,63	0,39

El rendimiento sobre las ventas disminuyó en 38 por ciento para el período 2014 lo cual significa que el nivel de ingresos por cada unidad monetaria vendida por Inversiones Lyon disminuyó de 0,63 a 0,39.

La razón de rendimiento sobre los activos:

2013	2014
0,14	0,11

En el año 2013 fue del 14%, y quiere decir que por cada 100 Bs. De activos se tenía un rendimiento de 14 Bs. En el 2014 el rendimiento desmejoró al 11 por ciento, indicando un desmejoramiento en la utilización de los activos, cónsono con el resultado del indicador de rotación de activos fijos. Hubo una declinación en la utilización del capital.

Razón financiera de crecimiento

Se evaluó la expansión de la empresa en cuánto a sus activos totales, comparando el 2014 con el 2013 como año base y se obtuvo un valor de 0,87, es decir, el resultó una contracción del 13 por ciento. Esto se

interpreta como un decrecimiento de la empresa en su situación financiera, motivado por la contracción de las ventas.

Diagnóstico de la situación financiera de Inversiones Lyon C.A.

Luego del análisis del contenido de las entrevistas; la revisión documental de los estados financieros de Inversiones Lyon C.A.; el análisis vertical de los estados financieros y la comparación de las razones financieras de los años 2013 y 2014 surgió el diagnóstico de la situación financiera. Es importante tener en cuenta las condiciones externas; en el año 2014 se presentó la transición del proveedor principal de la empresa en estudio, es decir, entre VENOCO y VASSA, lo que trajo como consecuencia el cambio de las condiciones operativas de la PyME en estudio. En el cuadro 2, se detallan las principales fortalezas y debilidades que se apreciaron en el análisis previo sobre la empresa.

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades financieras de Inversiones Lyon C.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los activos superan ampliamente a los pasivos	La utilidades bajaron en el 2014 respecto al 2013
Reducido nivel de endeudamiento	Aumentaron los costos respecto a 2013
Subió la eficiencia en cuanto a cuentas por cobrar	Inversiones Lyon C.A. tiene liquidez, pero decreció en el 2014. Ese efectivo no es generado por las ventas.
Subió eficiencia en cuanto a la rotación de inventarios	Bajo la eficiencia del activo fijo, bajo el ingreso respecto a planta y equipos. Bajaron los ingresos sobre las ventas. Declina la utilización del capital Los activos totales disminuyeron en 2014 respecto a 2013 en 13 por ciento. Decrecimiento.

Fuente: elaboración propia

En vista de lo analizado, se puede decir que la tendencia financiera de Inversiones Lyon C.A. es al decrecimiento, lo evidenciaron los tres estados financieros. Las limitaciones en el suministro de productos por parte del proveedor, provoco desuso del capital de trabajo y la disminución de las operaciones en el año 2014. La fuente de generación de ingresos de la empresa Inversiones Lyon C.A. mermo en más del 50 por ciento de un año a otro. Respecto a los indicadores financieros debe tomar acciones para mantener las operaciones en el mercado que generen utilidades superiores al año 2013 y 2014, utilizando más eficientemente los activos y que reviertan la tendencia de no crecimiento.

Descripción del modelo de planificación financiera aplicado a las PyMES del sector comercio

De los modelos de planificación clásicos, que son de proyección financiera y equilibrio de flujos; y de los modelos modernos que consisten en la optimización y simulación, se seleccionó el de planificación financiera clásica por varios argumentos: Inversiones Lyon C.A. es una empresa en la clasificación de PyME, dedicada al comercio y distribución, cuyo volumen de liquidez de capital actualmente es alto, de acuerdo al diagnóstico, con un capital de trabajo subutilizado, consecuencia de la imposición del proveedor principal; además, su junta directiva demuestra ser conservadora en cuánto a la cultura del apalancamiento. No controla gran cantidad de variables como producción y ventas que justifique un modelo moderno, ni de simulación, ni de optimización.

Proyección de ventas

Del modelo clásico se seleccionó el método de las proyecciones financieras, tomando como referencia los estados contables tradicionales,

balance general, estado de ganancias y pérdidas y flujo de efectivo. Para las proyecciones de ventas se escogió aplicar una técnica combinada, entre método cualitativo y cuantitativo, el juicio de expertos (gerentes y junta directiva) y series de tiempo respectivamente. Se escogió aplicar esa combinación porque no hay método perfecto, ni condiciones del entorno estables, al contrario, está presente el elemento de aleatoriedad debido a que en Venezuela hay incertidumbre en materia económica, de regulaciones jurídicas, de carácter político y social. Además, está la situación de cambio en las condiciones del Proveedor de la empresa.

Aunque para la PyME Inversiones Lyon C.A. en este momento las proyecciones de ventas están limitadas a la disponibilidad de su proveedor VASSA y no sobre libre oferta y demanda del mercado, para la estimación de estas, se compararon los métodos de promedios simples con base en los históricos de ventas y el de suavización exponencial simple y se seleccionó este último, porque tiene una constante de suavización, w , que se puede ajustar a pronósticos de corto y de mediano plazo. Otra razón de haber seleccionado el método de suavización exponencial simple es por la incertidumbre del entorno económico de Venezuela, que trae como consecuencia ventas erráticas dependientes de la disponibilidad del inventario. En el caso de la selección del peso asignado para w , también llamado factor de utilización, en la suavización exponencial, se tomó la decisión de utilizar dos valores, uno un factor de utilización $w=0,3$ para pronosticar las ventas a mediano plazo, es decir, después de 1 año hasta 2 años; y otro para la revisión y control periódico, semanal y mensual, trimestral, cuyo factor de utilización sea de $w=0,8$.

El horizonte de tiempo que se utilizó fue de corto y mediano plazo, es decir, pronósticos mensuales, trimestrales y de 1 a 2 años (2016), puesto que por la dinámica económica hay que revisar continuamente el modelo. Este modelo se utiliza con el dato de la venta realizada más reciente.

A partir de las ventas proyectadas se pueden armar los presupuestos y estados financieros en los plazos de tiempo requeridos.

Razones financieras proyectadas

Por último, en el caso de las razones financieras proyectadas, se escogió el método de evaluación de desempeño a través de las razones financieras proyectadas, en períodos de tiempo, mensual, trimestral y anual, para que los gerentes de Inversiones Lyon C.A, puedan evaluar y tomar las acciones de control que necesiten para cumplir sus objetivos.

Para valorar las razones financieras, se propuso comparar con los valores históricos obtenidos por la empresa para determinar el margen de error de las mismas, puesto que no se tienen las referencias del sector comercio venezolano. Cabe destacar que la empresa ya las ha utilizado en algunas ocasiones, sin embargo, necesitan retomarlas y periódicamente evaluarlas.

También, se propuso que la empresa tenga definido el plan de acción o plan operativo de cada uno de los participantes en la ejecución del plan financiero, para que de manera esquemática visualicen los tiempos y las actividades a realizar.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA PYMES DEL SECTOR COMERCIO. INVERSIONES LYON C.A.

En este capítulo se demuestra el logro del tercer y último objetivo de la investigación, que está referido al diseño de un plan financiero.

La propuesta

Actualmente, ante las condiciones del entorno económico, social y jurídico que se viven a nivel nacional e internacional es necesario que las organizaciones, grandes, medianas o pequeñas, fijen y proyecten las bases de sus actividades financieras ante diversos escenarios, para minimizar los riesgos y aprovechar los recursos disponibles por su sobrevivencia y crecimiento. Este es el caso de las PyMES venezolanas del sector comercial, en las cuales se debe mejorar la práctica gerencial a través de la implementación de planes financieros que permitan orientar su toma de decisiones. Es por ello, que se propone un plan financiero que guíe sobre los elementos e información financiera que deben controlar y proyectar para medir el desempeño de los recursos ante diferentes decisiones.

Justificación de la propuesta

El plan financiero le permitirá a las empresas PyMES del país, específicamente las del sector comercio, conocer el estado de la distribución de sus recursos financieros, establecer objetivos realizables, proyectar las mejores opciones de inversión que les permitan implementar estrategias de negocios que garanticen su adaptación, sobrevivencia y crecimiento en el mercado; además, las empresas pueden, a partir de los

planes financieros, perfilar mejor los criterios a tomar en cuenta para buscar apoyo financiero, económico y de gestión.

A Inversiones Lyon C.A. le permitirá orientar la toma de decisiones de manera rápida y oportuna a partir de la evaluación de su desempeño financiero y buscar opciones de financiamiento, para mantener y consolidar su presencia en el Estado Carabobo, cumpliendo con su misión de brindar servicios de calidad con puntualidad.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Especificar las acciones financieras con las que la gerencia de Inversiones Lyon C.A. fortalezca el crecimiento de la empresa.

Objetivo específicos

- Establecer los pasos a seguir para la ejecución del plan financiero en inversiones Lyon C.A.
- Especificar los insumos para el cumplimiento del plan financiero en Inversiones Lyon C.A.
- Indicar las fuentes de financiamiento de corto y mediano plazo que hay disponibles en Venezuela para empresas como Inversiones Lyon C.A.

Factibilidad

Factibilidad económica

Como resultado del diagnóstico económico de Inversiones Lyon C.A. la Gerente de Administración valoró que si está la empresa en disposición de implementar el plan financiero, puesto que cuenta con los recursos económicos para el mismo.

Factibilidad técnica

La empresa Inversiones Lyon C.A. tiene respaldo de la información financiera histórica, importante para conocer las reglas del negocio y valorar su desempeño en el tiempo. También cuenta con infraestructura tecnológica instalada y personal calificado para programar y sistematizar las salidas de los estados financieros según los escenarios planteados.

Por otro lado, dispone de una estructura organizacional en la gerencia de administración, conformada por contador y analistas contables y de administración, quienes pueden alimentar periódicamente un sistema que tenga como salida los presupuestos y proyecciones financieras. Los gerentes pueden quienes pueden analizar la información requerida en el plan. Aunado a lo anterior, tienen un jefe y un analista de tesorería que cuantifican las necesidades y disponibilidad de efectivo.

Factibilidad operativa

Se cuenta con el personal que pueda realizar el análisis e interpretación de los resultados en cada período según los

requerimientos, junta directiva, gerente general, de operaciones de administración y un auditor de procesos.

Factibilidad legal

El plan referido contendrá los elementos financieros basados en las normas contables vigentes, entre ellas las normas NIIF aplicadas a la PyMES. También se cumple con las normas de funcionamiento y contabilidad que se exigen a nivel municipal y estatal.

ESQUEMA DE REQUERIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

INVERSIONES LYON C.A.

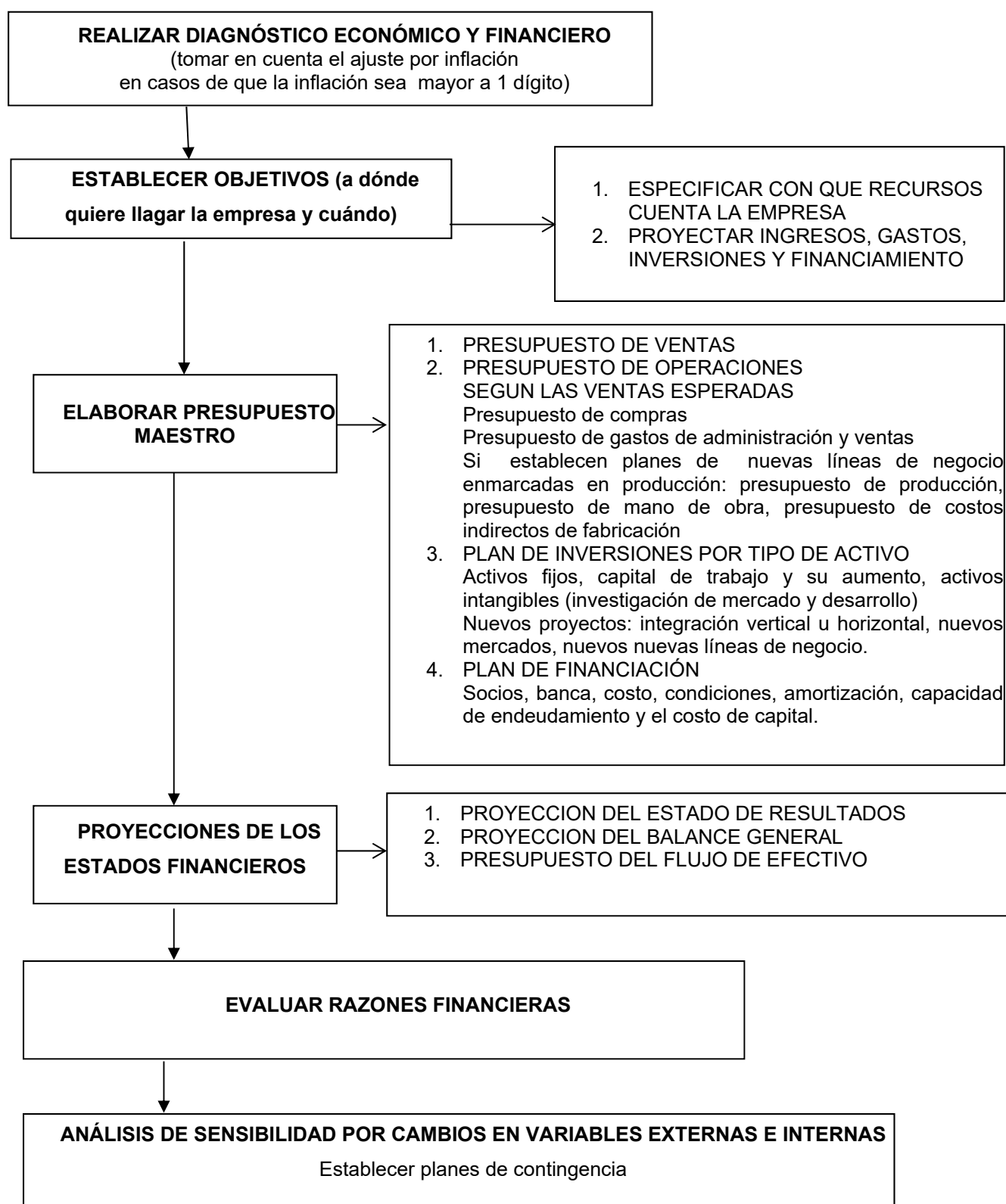


Figura 1. Esquema para la elaboración del plan financiero

Fuente: elaboración propia

REQUERIMIENTOS DEL PLAN FINANCIERO

A continuación se detallan los requerimientos de cada paso de la planeación financiera de Inversiones Lyon C.A.

Realizar diagnostico económico y financiero

Partiendo de los estados financieros del balance general, estados de resultados y flujo de efectivo, se debe realizar el diagnóstico de la situación financiera de la empresa. Puede realizarse por el método del análisis vertical u análisis horizontal de cada estado financiero. Cabe destacar los estados financieros previamente deben tener el ajuste por inflación, cumpliendo las normas NIIF para la PyMES y la Ley de Impuesto Sobre la Renta, además de otras normas que implementen. Es importante este ajuste, partiendo de la identificación de las cuentas no monetarias. Las cuentas llamadas de acumulación del balance general se ven afectadas en mayor medida por la inflación acumulada, y en Inversiones Lyon C.A. se poseen activos de varios años, mientras que las cuentas del estado de resultados, llamadas de flujo, se ven afectadas sólo por la inflación del período. Aplicar la NIC 29 en economías hiperinflacionarias.

En el caso del análisis vertical se busca la proporción que representa cada cuenta dentro del estado de estado financiero analizado en un período de tiempo determinado. Se puede tomar el último año o los dos últimos años de operaciones de Inversiones Lyon C.A. y comparar sus resultados. Respecto al balance general, debe estudiar la proporción de los activos totales en cuanto a sus activos corrientes y no corrientes, también la proporción de los pasivos y patrimonio, detallando cuanto representa cada cuenta. En cuanto al estado de resultados se debe

estudiar cuanto representa la utilidad neta respecto a los ingresos y egresos; y luego contrastar con las metas establecidas.

En el análisis horizontal se comparan los cambios en las cuentas, absolutos o relativos de varios años, según el estado financiero de interés. Le permitirá a la empresa ver el crecimiento y decrecimiento de cada cuenta.

Adicionalmente, Inversiones Lyon C.A. también debe analizar el entorno económico y jurídico, para conocer las variables que lo afectan y las ventajas competitivas y comparativas. Las variables del entorno que afectan son:

- Control de cambio
- Proveedores
- Clientes
- Competencia
- Regulaciones para las PyMES
- Inflación
- Tasas de interés
- Impuestos

Luego debe analizar las razones financieras históricas, se puede verificar la tendencia que tienen los datos en cuanto a liquidez, endeudamiento, rentabilidad y crecimiento. Las razones a analizar son:

- Razón de rendimiento sobre las ventas
- Razón de rendimiento sobre los activos y
- Razón de rendimiento sobre el capital
- Razón de liquidez
- Razón de circulante

Razón de cuentas por cobrar
Periodo promedio de cobro
Razón de rotación de inventarios
Razón de Expansión

Para analizar la tendencia de cada una, pueden reflejar los datos en una gráfica de tendencia (tiempo – razón) y visualizar si los valores tienden al crecimiento, decrecimiento o permanecen invariable. La relevancia de este análisis es para visualizar las mayores debilidades y en orden de importancia crear estrategias de corto y de mediano plazo para revertir la tendencia en caso de no ser favorable.

Establecer objetivos

En función del análisis del paso 1, que refleja dónde está la empresa, la junta directiva y gerencia general deben establecer a dónde quiere llegar Inversiones Lyon ,C.A., sus objetivos y el horizonte de tiempo para alcanzarlos; cuáles serán los recursos y los costos para lograrlos. Deben ser claras las estrategias de largo plazo y metas de corto plazo, tomando en cuenta los ingresos, gastos, inversiones y el financiamiento necesario. Actualmente el diagnóstico de la situación financiera de Inversiones Lyon C.A. es desfavorable por tanto debe replantearse los objetivos financieros de corto y largo plazo. La situación externa a la empresa (entorno económico, político y social) está afectando el desenvolvimiento interno. En cuanto a la situación actual de la economía y las finanzas de la empresa, se les propone analizar las siguientes opciones de operación:

- a) Continuar con VASSA como proveedor principal: seguir operando igual (decrecimiento, bajo crecimiento)
- b) Incursionar en nuevas líneas de negocio y complementar mercado (crecimiento)

- c) Incrementar la eficiencia de todos los procesos para disminuir costos de operación y administrativos. (productividad)

En función a esas posibles estrategias, Inversiones Lyon C.A. debe replantearse su Visión, Misión y Objetivos. El talento humano que intervendrá en esta definición será la junta directiva y gerente general. Las proyecciones deberán hacerse en el corto plazo y mediano plazo.

Elaboración del presupuesto maestro

Inversiones Lyon C.A. es una empresa comercial mayorista y desarrolla presupuestos de este tipo para sintetizar sus necesidades y medios. Sus presupuestos pro forma o proyectados serán en función del tiempo establecido. Una vez desagregada la opción seleccionada en el paso 2, objetivos propuestos, realizarán de acuerdo a la mezcla de inversión, cada uno de los presupuestos, inversiones por tipo de activo y financiamiento. A continuación se explica cada uno de ellos y se ejemplifica con cifras supuestas.

Presupuesto de ventas

Antes de realizar el presupuesto de ventas, deben hacerse los pronósticos de las mismas, de acuerdo a las estrategias de mediano y largo plazo.

Realizar pronóstico de ventas

Inversiones Lyon C.A. en función a la opción que haya seleccionado planteado en la etapa anterior, debe realizar los pronósticos venta para cada uno, cuyo plazo sea entre uno a tres años. El método a seguir dependerá de la siguiente información: tendencia que se haya observado

en la razón de rendimiento sobre las ventas; también de las proyecciones que el proveedor VASSA haya acordado en el plan de negocios y sobre el juicio de los expertos en la empresa -gerente de administración, gerente de operaciones, contador- que se basan en los datos históricos. La proyección de ventas se realizará en el corto y mediano plazo, y será la información de insumo para las demás proyecciones financieras.

Para el control del cumplimiento de lo planteado en las proyección de ventas, si estas se mantienen sin mostrar tendencia alguna, es decir si no crecen o decrecen sostenidamente, se aplicará el método de suavizamiento exponencial, colocando en una tabla los pronósticos de corto plazo hasta un año y en otra tabla los que superen el plazo de un año o más (control después del ejercicio económico). Si es el caso, más de un año, el valor asignado para el factor de utilización $w=0,3$ para pronosticar las ventas a mediano plazo, es decir, después de 1 año hasta 3 años; y otro para la revisión y control periódico, semanal y mensual, cuyo factor de utilización sea de $w=0,8$. Los datos de ventas se presentaran de la siguiente manera:

Tabla 7. Pronóstico de ventas a corto plazo

Mes	Ventas (Bs)	proyección factor de utilización ($w=0,3$)
Enero	Venta real	-----
Febrero		Proyección 1
:		
:		
:		
Diciembre		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Pronóstico de ventas a largo plazo

Año	Ventas (Bs)	proyección utilización (w=0,8)	factor de
1	Venta real 2015	-----	
2	Venta real 2016	Proyección 2016	

Fuente: elaboración propia

Activos que se requieren para satisfacer las estrategias de ventas

Con las cifras de las ventas proyectadas de corto y mediano plazo, en función de las estrategias planteadas, hay que evaluar la capacidad instalada que tiene la empresa Inversiones Lyon, C.A. para cumplir los objetivos. El personal a intervenir en este análisis será la junta directiva, gerente general, gerente de operaciones y gerente de administración.

La estrategia que requiere mayor análisis es la del literal b, del paso 2, referida a incursionar en nuevas líneas de negocio para complementar el mercado. Hay que determinar cuáles son las líneas, aspecto legal, convenios con proveedores, capacidad instalada de Inversiones Lyon C.A. en función de sus activos y cuotas de ventas anuales.

En función de lo anterior, lo más importante es cuantificar los activos que se requieren para generar las ventas pronosticadas:

Activos corrientes

Efectivo

Cuentas por cobrar

Inventarios

Activos fijos

Vehículos y equipos

Maquinaria

Inmuebles
 Marcas
 Talento humano

Si alguna de las opciones requiere la salida o remplazo de un activo específico, reprogramar la reinversión del capital recuperado. También debe programarse la depreciación. Una vez esté bien proyectado este paso, podrá realizarse la elaboración de los presupuestos.

Supuestos de operación de la empresa

Inversiones Lyon C.A. debe proyectar los supuestos para el corto y mediano plazo, iniciando con las ventas, los cuales incluyen variables internas externas que no se pueden controlar. Los supuestos, se reflejan en porcentajes y son principalmente los indicadores micro y macroeconómicos que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 9. Supuestos de Operación de Inversiones Lyon C.A.

INVERSIONES LYON C.A.				
SUPUESTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS PERIODOS				
SUPUESTOS	TRIMESTRE 2 (2015)	TRIMESTRE 3 (2015)	TRIMESTRE 4 (2015)	2016
1 Crecimiento en ventas				
2 Tasa de inflación				
3 Incremento de los gastos de administración				
4 Tasa de interés promedio de la deuda				
5 Tasa de impuesto fija				
6 Política de pago de dividendos				

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de ventas

Una vez, se tengan previstos los pasos anteriores, se procede a realizar la proyección de ventas por cada línea de negocio, un plan detallado con cantidades y porcentajes por cada una y un plan de comercialización detallado por zonas del Estado Carabobo. La estructura del resumen de ventas se debe realizar de la siguiente manera:

Tabla 10. Resumen de ventas

INVERSIONES LYON C.A.		
Resumen de Ventas		
Para el año que termina el 31 de diciembre de 2015		
MES	VENTAS NETAS PLANIFICADAS POR MES(REDONDEADAS)	PORCENTAJE DE VENTAS POR MES
Febrero	90.000	15.25%
Marzo	95.000	16.10%
Mayo	102.000	17.29%
Mayo	112.000	18.98%
Junio	110.000	18.65%
Julio	81.000	13.73%
Total	590.000	100.00%

Fuente: elaboración propia

El detalle de la proyección de ventas por producto debe realizarse como se presenta a continuación:

Tabla 11. Proyecciones de ventas

INVERSIONES LYON C.A.
Resumen de la proyección de Ventas
Para el año que termina el 31 de diciembre de 2015

DEPARTAMENTO DE VENTAS		FEBRERO		MARZO		MAYO		MAYO		JUNIO		JULIO		VENTAS TOTALES
Productos	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE
X1	9	8.100	7	6.650	5	5.100	5	5.600	4	4.400	4	3.240	6	33.090
X2	33	29.700	35	33.250	40	40.800	18	42.560	39	42.900	40	32.400	38	221.610
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
X70	28	25.200	23	21.850	19	19.380	26	29.120	24	26.400	28	22.680	24	44.630
Ventas Totales	100	90.000	100	95.000	100	102.000	100	112.000	100	110.000	100	81.000		590.000
Total- %		15.25		16.10		17.29		18.98		18.65		13.73	100	100.000

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de compras

Establecer el presupuesto de compras mensuales. Proveerá al gerente de administración los datos necesarios del costo y unidades a comprar por línea de productos según el objetivo seleccionado en el paso 2 y el presupuesto de ventas, ya sea por líneas de productos o por productos individuales.

Tabla 12. Presupuesto de compras

INVERSIONES LYON C.A.			
Resumen del Presupuesto de Compras			
Para el año que termina el 31 de diciembre de 201X			
	PRODUCTOS		
	X1	...	X70
Unidades requeridas para la distribución	1.480.000	...	1.920.000
Más inventario final deseado al 31 de diciembre de 201X	245.000	...	450.000
	1.725.000	...	2.370.000
Unidades totales requeridas menos inventario inicial, enero 1 de 201X	220.000	...	460.000
	1.505.000	...	1.910.000
Unidades que se comprarán precio unitario de compra planificado	30	...	25
Costo total de las compras	451.500	...	477.500

Fuente: elaboración propia

Presupuestos de gastos de distribución

Este presupuesto debe mostrar las partidas por cada zona de venta en congruencia con el presupuesto de ventas.

Tabla 13. Presupuesto de gastos de distribución

INVERSIONES LYON C.A.	
Resumen del presupuesto de gastos de distribución	
Para el año que termina el 31 de diciembre de 201X	
CUENTA	GASTOS GENERALES
Salarios y Supervisión	
Gastos de viaje y representación	
Teléfono e internet	
Depreciación de equipos de oficina	
Papelería e útiles de escritorio	
Gastos de automóviles	
Comisiones	
Fletes	
Publicidad	
Total	
Asignación del costo de servicios del edificio	
Total de gastos de distribución	

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de gastos de administración y ventas

Incluye el presupuesto de la dependencia de Gerencia de administración y ventas.

Tabla 14. Presupuesto de gastos de administración

INVERSIONES LYON C.A. Resumen del presupuesto de Gastos de Administración para el año que termina el 31 de diciembre de 201X				
CUENTA	ADMINISTRACIÓN	CONTABILIDAD	TESORERÍA	TOTAL
Salarios de supervisión	60.000	48.000	36.000	144.000
Gastos de viaje y de representación	9.000	1.200	1.200	11.400
Teléfono y telégrafo	9.114	1.210	3.158	13.482
Depreciación- equipo de oficina	600	2.400	1.200	4.200
Seguro	240	240	480	960
Impuesto	240	360	120	720
Papelería y útiles de escritorio	122	610	1.829	2.561
Anticipo de honorarios a los abogados	1.800			1.800
Pérdida en cuentas incobrables			12.190	12.190
Honorarios de auditores	2.400			2.400
Total	83.516	54.020	56.177	193.713
Asignación del costo de servicios del edificio				30.000
Total de gastos de administración				223.713

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de adiciones capital

Comprende los conceptos como adiciones de capital, nuevos edificios, reparaciones mayores extraordinarias que deben capitalizarse, programas de construcción, adquisiciones de maquinarias y vehículos.

Tabla 15. Presupuesto de adiciones de capital

INVERSIONES LYON C.A.
Resumen del Presupuesto de Adiciones de Capital
Para el año que termina el 31 de diciembre de 201X

CONCEPTOS	FECHA ESTIMADA DE INICIO	FECHA ESTIMADA DE TERMINACION	COSTO ESTIMADO	AÑO PRESUPUESTADO	
				201X	201X +1
Nuevo edificio	Ene. 201X	Sept. 20x3	120.000		12.000
Maquinaria-Depto. 1	Julio. 201X	Sept. 20x3	10.000		10.000
Herramientas de reeparación	Ene. 201X+1	Ene. 31 de 20x3	200	200	
Motor- generador	Dic. 201X+1	Dic. 31 de 20x2	8.500	8.500	
Total			138.700	8.700	130.000
Activos financieros:					
Nuevo edificio				20.000	
Efectivo total requerido en 201X para adiciones de capital				28.700	

Datos de depreciación:

Fuente: elaboración propia

Establecer la procedencia de recursos, financiamiento

Según la estrategia seleccionada en el paso 2, también hay que definir una política adecuada de financiamiento, para encontrar la mezcla óptima entre el riesgo, costo de oportunidad, tasas de interés, tasa de rendimiento esperado (si los fondos son del accionista) en las distintas fuentes.

Financiamiento de corto plazo:

En el caso de apertura de nuevas líneas de negocios, Inversiones Lyon puede plantear a los proveedores obtener créditos comerciales sobre la mercancía. Para que la negociación sea más aceptable por parte del proveedor, las cuentas por cobrar de parte de Inversiones Lyon C.A. deben ser mayores que sus cuentas por cobrar. Adicionalmente cuenta con los pagarés de la banca comercial que ha utilizado hasta la presente. También, está la opción de préstamos bancarios para la expansión de líneas de productos o compras de activos fijos.

Financiamiento de largo plazo:

Participar en el Mercado de capitales, a través de las bolsas de valores regionales lo que puede ofrecer un aumento de capital a través de la participación de nuevos inversionistas.

Los organismos que apoyan a las PyME, otorgan créditos, microcréditos, préstamos, etc. que tienen por objetivo ejecutar las políticas de fomento, recuperación, promoción y desarrollo microfinanciero que dicta el Ejecutivo Nacional. Entre ellos se encuentran:

Banco de Comercio Exterior
Banco Industrial de Venezuela
Banco Nacional de Ahorro y Préstamo
BANCA COMERCIAL
BANCA UNIVERSAL
BANCA MICROFINANCIERA
BANDES
BANFOANDES
EMPRESARIOS POR VENEZUELA
FONPYME
INAPYMI
SOGAMPI

Proyección de los estados financieros

La proyección financiera se comienza calculando las ventas (cantidades por precios), como se refirió en el paso 3, luego mediante porcentajes, se proyecta el balance general, el estado de resultados (de ganancias y pérdidas), y el instrumento flujo de caja proyectado. Estos estados financieros deben ser ajustados por inflación, puesto que la

economía en Venezuela revela una tendencia creciente y sostenida del indicador.

Los estados financieros a proyectar son:

Balance general proyectado:

Este estado financiero informará acerca del plan de operaciones sobre el activo, el pasivo y el capital de Inversiones Lyon C.A. El gerente de administración prepara el balance general a partir de los presupuestos y de otros insumos de decisión.

La preparación de este estado financiero debe realizarse en periodos trimestrales y anuales. Como acción de control, debe revisarse mensualmente el cumplimiento de las metas establecidas.

Estado de resultados:

Indica cómo le irá a la empresa durante los próximos períodos, medido por la generación de utilidades. Los dos insumos principales son los ingresos por ventas y los egresos ya sean por costos (variables o fijos) y gastos (administración, ventas, depreciación, impuestos). En este caso se recomienda su proyección trimestral y anual. La evaluación - control mensual.

Flujo de caja proyectado:

En el caso del Flujo de caja proyectado, permite anticiparse a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente. Para elaborar un flujo de caja (también conocido como presupuesto de efectivo), se necesitan las

proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará la empresa para un periodo de tiempo determinado. En este caso se recomienda su proyección trimestral y anual. La evaluación - control mensual. En Inversiones Lyon C.A. la responsabilidad de este estado financiero recae sobre la gerencia de administración.

Proyección de razones financieras

En la proyección de las razones financieras se debe distinguir entre las cuentas de acumulación (activos) y de flujo (utilidades); puesto que el efecto inflacionario las afecta de manera desigual; ejemplo las cuentas de acumulación están afectadas por la inflación desde que se adquirieron los activos o pasivos de la empresa, mientras que las cuentas de flujo son sólo afectadas por la inflación del período. Es por ello, que mientras más alta es la inflación, el contador y gerencia de administración debe ser más cuidadoso en los insumos que utiliza para el cálculo de las razones financieras proyectadas.

Con la proyección de estas razones financieras se podrá visualizar el crecimiento que tiene la empresa período por período. Se recomienda evaluar los desempeños obtenidos mes a mes y contrastar con las proyecciones realizadas para tomar decisiones y acciones correctivas.

Las Razones financieras que más aplican a Inversiones Lyon C.A. son:

Cuadro 3. Razones financieras proyectadas

Razones Financieras

En cuanto a Liquidez:

$$\text{Razón de Circulante} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

En cuanto a Eficiencia:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar (netas)}}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Cuentas por Cobrar (t días)} \\ = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} \end{aligned}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Final}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios (t días)} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos(propiedades)}}$$

Interpretación

También llamado solvencia general. Por cada bolívar de deuda circulante la empresa tiene Y bolívares de activo circulante para respaldarla.

También llamado prueba del ácido. Por cada bolívar de deuda circulante la empresa tiene Y bolívares de activo circulante para respaldarla.

Interpretación

Número de veces que se renuevan en el año las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar promedio en esta empresa tardan, en promedio t días.

Número de veces que se renuevan en el año las existencias en el almacén.

El inventario de productos X en esta empresa tarda, en promedio t días.

Cuadro 3. Razones Financieras Proyectadas (Cont.)

Razones Financieras	
En cuanto a Endeudamiento:	Interpretación
$\text{Razón de Endeudamiento (Y)} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Cada bolívar de activo ha sido financiado con Y bolívares de deuda
En cuanto a Rentabilidad:	Interpretación
$\text{Rendimiento sobre las ventas (Y)} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	Por cada bolívar de la empresa vendió en el período t, la empresa generó tantos Y Bs de utilidad neta.
$\text{Rendimiento sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Por cada bolívar de activos totales en el período t, la empresa generó tantos Y Bs de utilidad neta.
En cuanto a Crecimiento:	Interpretación
$\text{Índice de Expansión } t = \frac{\text{Activo Total en el año } t}{\text{Activo Total en el año } t - 1}$	Representa el incremento de los inmuebles, planta y equipos respecto a un período base anterior.

Plan de acción y control:

Recomendación para Inversiones Lyon C.A.

Deben esquematizar las actividades que conlleva cada una de las fases del plan propuesto, en el cual se reflejen los objetivos, estrategias, actividades específicas, responsables de cada actividad y los tiempos de ejecución y revisión de cada una para efectos de control y seguimiento. Se propone el esquema basado en actividades tiempo de GANTT. Tal como se muestra en el siguiente esquema.

PyME INVERSIONES LYON C.A			PARTICIPANTES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
			GERENCIA GENERAL	GERENCIA DE ADMINISTRACION	GERENCIA DE OPERACIONES	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTAS	AUDITOR CONTADOR	JUNTA DIRECTIVA	AÑO 2015							AÑO 2016																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
										JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										</

Figura 2: Esquema del plan de acción

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Respecto al diagnóstico de la situación financiera de Inversiones Lyon C.A. se puede decir que la empresa al cierre del ejercicio económico de 2014 estaba decreciendo, puesto que la rentabilidad de la misma disminuyó, hubo descenso del capital de trabajo y disminución de operaciones en 2014 respecto al 2013, mermando la generación de ingresos casi en 50 por ciento. Específicamente del análisis vertical de los estados financieros, en 2014 subieron los pasivos corrientes en 2,4 por ciento, los activos corrientes disminuyeron al igual el patrimonio. En cuanto al flujo de efectivo en Inversiones Lyon C.A. pasó del 97,9 por ciento en 2013 al 64 por ciento en 2014. Además, se concluyó que el entorno económico y las nuevas políticas e ventas del principal proveedor, VASSA, afectaron el desenvolvimiento de la empresa.

Respecto a la planificación financiera, la empresa no tiene un plan financiero, tampoco un sistema integrado de información que le permita visualizar y gestionar con rapidez los resultados de sus operaciones y por ende de sus proyecciones para la toma de decisiones en cuanto a liquidez, solvencia, eficiencia y deuda. El análisis se realiza a posteriori basándose en los principales estados financieros.

También en el diagnóstico se pudo reconocer que la empresa no tenía previstos los cambios en las políticas del proveedor y por tanto la situación de cambio, aunado a la situación económica, social, política y jurídica les afecta en lo económico y financiero.

2. En cuanto a los métodos de planificación financiera para las PyMES del sector comercio, se pudo concluir que aunque se tienen en Inversiones Lyon C.A. los estados financieros, no existe un método de planificación financiera adoptado en esa empresa y tampoco tienen proyecciones, ni pronósticos de su actuación para los siguientes períodos. Las ventas están limitadas por la escasez de productos que ofertar al mercado, porque no hay un mercado en el que rija la oferta y demanda. A partir, del control de las ventas las operaciones y rentabilidad fueron programadas de acuerdo a las reglas del negocio del proveedor principal, VASSA, que es una empresa estatizada. Por lo errático del mercado venezolano se propuso pronosticar las ventas por el método de suavización exponencial con factor de suavización bajo para periodos de uno a dos años.
3. Se pudo evidenciar la importancia que tiene para toda empresa la planificación de sus actividades, específicamente la financiera, porque esta le permite cuantificar el impacto monetario de cualquier decisión que tomen en todos los ámbitos de la empresa. A través de la propuesta se logró enlazar el análisis a posteriori de los estados financieros, balance general y estado de resultados, tomando en cuenta el ajuste por inflación, con las proyecciones a futuro, a priori, de las ventas y el desglose de todos elementos para cumplir con las metas planteadas, así como esbozar el método de evaluación y control de las mismas en un esquema GANTT.

RECOMENDACIONES

1. Se debe implementar el plan financiero propuesto en este trabajo de grado, manteniendo actualizados los estados financieros y las proyecciones, ejecutando el plan con sus acciones de control. Para esto, se recomienda desarrollar e implantar un sistema de información que integre los estados financieros y sus proyecciones, tomando en cuenta los pronósticos de ventas, en la cual la variación de un parámetro o supuesto actualice toda la información financiera y contribuya a agilizar la toma de decisiones.

Además, se recomienda a las PyMES, a través de la experiencia de Inversiones LYON C.A., que tengan el máximo conocimiento de las condiciones y escenarios que puedan enfrentar sus proveedores, para que en lo interno puedan analizar, prever cambios y actuar de forma ágil, flexible y rápida con diversas estrategias.

2. Se le recomienda a las PyMES tener estimaciones de ventas y rentabilidad. Para proyectar las ventas se recomienda utilizar metodología combinada entre opinión del experto con respecto a comportamiento histórico de las mismas y por otro lado cuantificar con un método de suavizamiento exponencial. Esto permitirá actuar en función de minimizar la dependencia de factores externos y respalda las estimaciones de ventas en un método cuantitativo. Puede apoyarse en las asesores a través de la universidades de la región que ofrecen estudios de pregrado y postgrado en administración de empresas.
3. Para las PyMES es necesario implementar los planes financieros que le permitan dar cuenta de los recursos con los cuáles cuenta, sus objetivos, y con base en ellos la estimación de sus flujos de entrada y

salida a través de las ventas, costos y gastos y presupuestos; así como también de la medición de su desempeño a través de las razones financieras proyectadas. Todas estas serán acciones de control sobre los objetivos propuestos. Con esta planificación se tienen mayor seguridad en lo operativo y además le da respaldo ante entes formales externos como la banca.

4. Por último, a partir de la experiencia de Inversiones Lyon C.A. y el cambio de las políticas de ventas de su principal proveedor, respecto a la nacionalización de VENOCO a VASSA, se recomienda el desarrollo de una investigación que analice los efectos de la estatización de empresas venezolanas sobre las PyMES que son clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración.** Caracas: EPISTEME C.A. / ORIAL EDICIONES.

Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de investigación.** (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

Blanco, E. (2011). **Propuesta de un plan financiero para la pequeña y mediana industria del sector manufacturero de la Zona Industrial de La Quizanda del Estado Carabobo, como alternativa para lograr la optimización de sus recursos operacionales y de inversión.** Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Blázquez , F., Dorta , J., & Verona , M. (2006). **Conceptos, perspectivas y medida del crecimiento empresarial.**

Burbano, J. (2005). **Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos.** (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Cardona, R. (2010). **Planificación financiera en las pyme exportadoras.** Caso de Antioquia, Colombia. AD-minister, Enero – Junio, 50-74. Recuperado el 16 enero de 2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327247003>

Carrasquero, F. (2012). **Diseño de un Plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el Sector Turístico con el propósito de lograr un mejor Control Financiero. Caso de estudio: "Departamento de Alimentos y Bebidas de la Empresa INVETURCA, C.A."**. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

CEPAL. (2012). **Nuevas políticas para pymes se requieren para impulsar el crecimiento en América Latina.** Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/3/48383/P48383.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas, Venezuela.

Culshaw, F. (2012). **Pymes Venezolanas con potencial de punta de lanza**. Debates IESA, XVII(4 ISSN: 1316-1296), 34-39.

Espiñeira, S. (2011). **Adopción de las VEN-NIF para Venezuela**. Ed. "P.I. Limited.

Ferraro, C. (2011). **Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina**. Santiago de Chile, Chile: CEPAL-AECID.

Gómez, L., & Balkin, D. (2003). **Administración**. Madrid, Espana : McGraw Hill.

Hanke, J., & Wichern, D. (2006). **Pronósticos en los Negocios**. México: Pearson Educación.

Hernández, R., Fenández, C., & Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (cuarta ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado de Barrera, J. (2000). **Metodología de la Investigación**. Holística. Caracas: Findación Cypal.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2010). **IV Censo Económico 2007-2008**. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>

Ley de Instituciones del Sector Bancario. Decreto N° 1.402 No. **Gaceta Oficial 6.154**. Noviembre, 11 del 2014. Caracas, Venezuela.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Núm. 38999**. Agosto, 21 del 2008. Caracas, Venezuela.

Ley que regula el Sistema Nacional de Garantías Recíprocas. **Gaceta Oficial N° 5.372**. Agosto, 11 del 2011. Caracas, Venezuela.

Maroto, J. A. (1992). **La Planificación Financiera en la Empresa**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Nava, M. (2009). **Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.** Revista Venezolana de Gerencia. N° 48 (ISSN 1315-9984), 606-628.

OECD / CEPAL. (2013). **Perspectivas económicas de América Latina 2013, Políticas de PYMES para el cambio estructural.** Recuperado el 08 de Enero de 2015, de Google Libros: [https://books.google.co.ve/books?id=lyCj0Ju5iN4C&lpg=PA69&ots=ZUDbiW_Yho&dq=CEPAL%20\(Ferraro%20y%20Stumpo%2C%202010\)&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=lyCj0Ju5iN4C&lpg=PA69&ots=ZUDbiW_Yho&dq=CEPAL%20(Ferraro%20y%20Stumpo%2C%202010)&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q&f=false)

Olivo, M., Maldonado, R., & Lucila, D. (s.f.). **Fundamentos de Contabilidad Financiera** (Segunda ed.). Valencia, Venezuela: Clemente Editores C.A.

Palella, S., & Martins, F. (2010). **Metodología de la investigación Cuantitativa.** (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Piñango, R. (2012). **Las pymes como necesidad.** Debates IESA, XII(4 ISSN: 1316-1296), 1.

Sabino, C. (1992). **El proceso de la Investigación.** Caracas: PANAPO.

Sánchez, I. (2004). **Tópico 04 - Planificación Financiera - Herramientas.** Valencia: Universidad de Carabobo.

Tamayo, M. (2009). **El proceso de la investigación científica.** (Quinta ed.). México: Limusa, S.A.

Van Hoof , B., & Gómez Samper, H. (2012). **La PYME de Avanzada.** Debates IESA, XVII(4), 14-17.

Van Horne, J. C., & Wachowicz , J. M. (1994). **Fundamentos de Administración Financiera.** México, México: Prentice Hall.

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). **Presupuestos, planificación y control.** (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

Zevallos, E. (2008). **Pyme, tecnología y gestión de información. PYMES: Visión estratégica para el desarrollo económico y social.** 29-44.

ANEXOS

ANEXO 1
GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
APLICADA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN INVERSIONES
LYON C.A.

- 1) ¿Cómo considera usted la situación de su empresa en cuanto a la relación entre ACTIVOS – PASIVOS Y CAPITAL?
- 2) ¿Cómo valora el desempeño financiero en general de su empresa en relación a períodos anteriores?
- 3) ¿Tiene su empresa algún instrumento de análisis financiero para evaluar formalmente el desempeño?
- 4) De acuerdo al capital de trabajo de su empresa ¿cuál es el componente predominante?
 - a. Cuentas por cobrar,
 - b. Inventarios,
 - c. Valores negociables,
 - d. Efectivo.
- 5) ¿Cuál es su opinión acerca de la solvencia de su empresa?
- 6) ¿Cómo valora usted la eficiencia; es decir, el estado actual de la rotación de activos totales y como ha sido su comportamiento respecto a los últimos períodos?
- 7) ¿Cómo valora usted el estado actual de las cuentas por cobrar y como ha sido su comportamiento respecto a los últimos períodos?
- 8) ¿Cuántos días tarda la rotación de cuentas por cobrar?
- 9) ¿Cómo valora usted el estado actual de los inventarios y como ha sido su comportamiento respecto a los últimos períodos?

- 10) ¿Los inventarios son para cubrir pedidos de clientes, o tienen excedentes?
- 11) ¿El financiamiento que utiliza su empresa es de corto o largo plazo? ¿De qué tipo? ¿Conocen las opciones que brinda la banca?
- 12) ¿Cómo es la relación de utilidades sobre el pago de intereses de deuda?
- 13) ¿Cómo valora el rendimiento sobre las ventas respecto a períodos anteriores?
- 14) ¿En su empresa se proyectan los estados financieros? ¿Cuál o cuáles proyectan?
- 15) ¿Se han determinado los Activos que se requieren para satisfacer las metas de las ventas?
- 16) ¿Ha subido o bajado la relación de utilidad neta sobre el capital contable?
- 17) ¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista económico a implementar un plan financiero?
- 18) ¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista técnico a implementar un plan financiero?
- 19) ¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista institucional a implementar un plan financiero para cuantificar el éxito de la empresa con indicadores?
- 20) ¿Estaría dispuesta la empresa desde el punto de vista legal a implementar un plan financiero para cuantificar el éxito de la empresa con indicadores?

ANEXO 2
GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
APLICADA A LA GERENCIA DE OPERACIONES INVERSIONES
LYON C.A.

1. ¿Cómo era la planificación de ventas de Inversiones Lyon C.A. antes de la transición entre VENOCO Y VASSA y como es ahora?
2. ¿Cuál es la estimación de ventas que tienen en Inversiones Lyon C.A.?
3. ¿Cómo valora el rendimiento de su empresa sobre las ventas respecto a años anteriores?
4. ¿Cuál es la situación actual de los inventarios de Inversiones Lyon?
5. ¿Identifican cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad?
6. ¿En cuánto aproximadamente ha mermado la rentabilidad?
7. ¿Cómo está distribuida su cartera de clientes?
8. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de Inversiones Lyon?

ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe, _____, titular de la C.I.
Num. _____, de profesión, _____,
mediante la presente hago constar que las Técnicas e Instrumentos de
Recolección de Datos del Trabajo de Grado Titulado: “PLAN
FINANCIERO QUE PERMITA LA CONSOLIDACIÓN DEL CRECIMIENTO
DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO, UBICADAS EN VALENCIA DEL
ESTADO CARABOBO. CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES LYON C.A.”,
cuya autora es la Ingeniera ISVETT YADIRA OSTOS MORALES, Titular
de la Cédula de identidad número 13.145.139, reúne los requisitos
suficientes y necesarios para ser considerados válidos y necesarios en
contenido, redacción y estilo, por lo tanto aptos para ser aplicados en
pro del logro de los objetivos planteados en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los _____
días del mes _____ del año 2015.

Atentamente,

C.I. V.