



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA LA
PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO, CASO
SOLUCIONES NO PROBLEMAS SOLNOPRO S.A.**

JUAN FRANCISCO VILLACÍS ASIMBAYA

2010

AUTORIZACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Juan Francisco Villacís Asimbaya

Noviembre 2010



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA LA
PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO, CASO
SOLUCIONES NO PROBLEMAS SOLNOPRO S.A.**

JUAN FRANCISCO VILLACÍS ASIMBAYA

TUTOR: Econ. JAIME CALLES

Quito, Noviembre 2010

RESUMEN

El presente estudio analiza la situación financiera y no financiera por la que atraviesa Soluciones No Problemas, Solnopro S.A, una empresa dedicada a la capacitación profesional y a la comercialización de manuales o enciclopedias de autoría de su Gerente General.

Desde el año 2007 la empresa ha venido sobrellevando una importante reducción de sus ingresos, que junto al desatinado manejo financiero la han colocado una delicada posición financiera. El principal problema que tiene la empresa es la drástica reducción de sus ventas, la Administración de la empresa no ha contado con los recursos necesarios para sacar a la venta la nueva versión de su producto principal, los manuales; los mismos que han sido actualizados y mejorados con nuevos temas.

Reuniendo la información producto de los análisis realizados, conjuntamente con las herramientas técnicas que se presentan a lo largo del estudio y en conjunto con la Administración de la empresa se plantean estrategias en los planos financiero y no financiero; con el principal objetivo de obtener fondos para comercializar los manuales actualizados y revertir la tendencia de las ventas y otorgando a la Administración de Solnopro S.A herramientas gerenciales en ambos aspectos.

DEDICATORIA

Siempre a Dios, a Isabella y David porque un
sueño siempre es posible....

Juan Francisco Villacís A.

AGRADECIMIENTO

Especiales agradecimientos al personal de Solnopro S.A, a su principal, y al personal que siempre estuvo presto para colaborarme. Al Economista Calles por su guía y apoyo en la elaboración del presente estudio.

Juan Francisco Villacis A.

ÍNDICE

AUTORIZACIÓN.....	2
1 SOLNOPRO S.A.	9
1.1 Reseña Histórica	9
1.2 Análisis Referencial del Entorno	11
1.2.1 Entorno Político y Legal	12
1.2.2 Entorno Económico	13
1.2.3 Entorno Socio-Cultural	13
1.2.4 Entorno Tecnológico	14
2 DIAGNOSTICO CUALITATIVO.....	17
2.1 Matriz FODA.....	18
2.1.1 Fortalezas.....	18
2.1.2 Oportunidades	18
2.1.3 Debilidades.....	18
2.1.4 Amenazas.....	19
2.2 Análisis Financiero	20
2.3 Análisis Comparativo Sectorial	27
2.3.1 Comparativo de Indices Financieros.....	29
2.4 Diagnóstico Causa – Efecto	37
3 ESTRATEGIAS.....	40
3.1 Estrategias de Mercado	45
3.1.1. Estrategias de Producto	45
3.1.2. Estrategias de Precio	46
3.1.3. Estrategias de Plaza	47
3.1.4. Estrategias de Promoción	48
3.2 Estrategia Comercial	48
3.2.1. Nivel Diamante	54
3.2.2. Nivel Platino	55
3.2.3. Nivel Oro	56

3.2.4.	Nivel Plata	57
3.3.	Estrategia Financiera	59
3.4.	Implementación de Estrategias	61
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
4.1	Conclusiones	62
4.2.	Recomendaciones	66
	BIBLIOGRAFÍA	71

1. SOLNOPRO S.A.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Soluciones no problemas SOLNOPRO S.A. es creada en agosto de 1.998 por su actual Presidente Ejecutivo y Gerente General, junto a cuatro socios, los mismos que se mantienen hasta la fecha de la elaboración del presente estudio.

La empresa se dedicaría a la capacitación, asesoría, consultoría, auditoría externa y entrenamiento. Los socios acordaron que la personería jurídica de Solnopro S.A sea sociedad anónima con el objetivo de expandirla y de abrir capitales que permitan crecer en más líneas de negocio y con un alcance al menos Iberoamericano.

Los manuales que Solnopro S.A inició comercializando son los siguientes:

- Guía práctica de Auditoría Interna para Bancos
- El Viaje más Productivo de su Vida.
- Guía práctica de Administración y Control- tres tomos.
- Quiero el Éxito.

El objetivo de esta colección fue disponer de manuales que además de cubrir de manera práctica diversos ámbitos de la

Administración, El liderazgo, la Banca, la Calidad, los Procesos y la Auditoria; sirvan de soporte y herramienta para todos los productos, servicios y negocios que oferte la empresa.

El servicio de capacitación se la ofrecía sin costo a los diferentes clientes, a cambio de dar a conocer la enciclopedia; esta estrategia sería la que abra las puertas a los demás servicios: Asesoría, Consultoría, Auditoria, etc.

En el mes de Mayo de 1.999 se concluye el primer borrador de la nueva enciclopedia y se inician los trámites tanto de legalización de autoría como de levantamiento de textos de los manuales. En Julio del mismo año se concluye la impresión de los 10 siguientes manuales de la enciclopedia:

- I.- El Misterio del Éxito Total.
- II.-El Cambio Total para el Éxito en los Negocios.
- III.- La Cultura del Servicio.
- IV.- El ABC. de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos.
- V.- Fiducia, Fideicomisos Y casas de Valores.
- VI.- Los Secretos de la Banca en tus manos tomo I
- VII.- Los secretos de la banca en tus manos tomo II
- VIII.- Mejoramiento Continuo, Calidad Total y Reingeniería.
- IX.- A. P. V. Administración por Procesos y Valores.
- X.- Las Auditorias del III Milenio.

Y es así que hasta la fecha de hoy SOLNOPRO S.A. ha venido operando y abriéndose campo con alrededor de 850 clientes a nivel nacional cubriendo las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Esmeraldas, Ibarra, Loja, entre otras. En sus inicios la empresa contaba con treinta y siete empleados tanto a nivel ejecutivo y administrativos, un staff de doce vendedores a nivel nacional, actualmente cuenta con dos empleados administrativos y tres vendedores.

1.2. ANÁLISIS REFERENCIAL DEL ENTORNO

“El éxito o fracaso en una determinada actividad empresarial depende de las condiciones que le rodean, el contexto en el que se desenvuelve pueden ayudar o dificultar su desenvolvimiento, el entorno hace referencia a los factores externos a la empresa.

Es conveniente diferenciar entre dos niveles de entorno: el entorno general y el entorno específico.

El entorno general es aquella parte del entorno que ejerce una influencia indirecta sobre las empresas. Un mismo aspecto puede afectar más a las empresas de un sector que a las de otro o a las empresas de un determinado tamaño o zona geográfica.

El análisis externo pretende definir el contexto en el que la empresa se desenvuelve en el presente y en el futuro cabe precisar un buen conocimiento del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas.

Suelen diferenciarse determinados componentes del entorno general, que constituyen lo que se denomina análisis PEST (empleando sus iniciales) y son, los siguientes”:

- Entorno político y legal
- Entorno económico
- Entorno socio cultural
- Entorno tecnológico

1.2.1. Entorno Político y Legal:

En Ecuador el aspecto legal está íntimamente ligado al aspecto político, mas aun en una coyuntura de hegemonía partidista en la Asamblea constituyente, de allí que para el análisis de éste entorno lo legal y político tiene un mismo matiz y desenlace.

Solnopro S.A. se desenvuelve en un ambiente político y legal cambiante, debido a la normativa legal implantada por el gobierno y la Asamblea en aspectos de mucha importancia tales como: tributario y laboral.¹

¹ <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

1.2.2. Entorno Económico

El entorno económico va de la mano con el entorno político y legal debido a que dichas regulaciones también inciden en el plano económico, específicamente regulaciones de tipo laboral y tributario son las que repercuten en la economía de las empresas.

El entorno económico de Solnopro S.A. está sumamente ligado al desempeño económico de sus clientes, si sus clientes perciben problemas económicos y ven que sus ingresos serán menores, por la cultura e idiosincrasia imperante las empresas van a optar por cortar “gastos” de capacitación. Como ejemplo de la incertidumbre que rodea a los mercados tenemos al año 2009 que sufrió una sentida reducción de la demanda debido a la inestabilidad política y económica causada por la crisis internacional que afectó a todo el planeta.

1.2.3. Entorno Socio-Cultural:

El entorno socio cultural en el que se desenvuelve Solnopro S.A. es un entorno que no es del todo apegado a la capacitación y tampoco es auto didacta; se desenvuelve en un entorno más bien re activo en lo que se refiere a cultura educacional tanto desde el punto de vista del empresario – emprendedor, como del empleado.

Demográficamente el entorno de la empresa se podría catalogar como amplio ya que en su radio de acción Quito y las principales ciudades de la sierra, la demografía va en aumento y el incremento de negocios pequeños y medianos ha sido constante desde que entró en vigencia la dolarización, específicamente en Quito, la demografía de la capital podría ayudar a la búsqueda de nuevos clientes ya que al 2009 hay 2'122.594 habitantes en un área comprendida de 1'599.361 Km.²

1.2.4. Entorno Tecnológico:

Una de los aspectos que más ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas es la tecnología. Esta modifica constantemente las condiciones en las que compite la empresa, suponen la apertura de nuevas posibilidades de negocios, o representan un peligro para aquellas empresas que no sepan adaptarse. Específicamente para Solnopro S.A. el entorno tecnológico es muy importante debido a que está estrechamente relacionado con sus campos de acción: libros y capacitación.

Desde el punto de vista de los libros la tecnología está evolucionado hacia la tan nombrada “fin de la era del libro” ya que en su reemplazo vendrá el “e- book”, esta era la tenemos a las puertas, marcas reconocidas internacionalmente y pioneras en tecnología de punta como Apple y Sony Walkman han lanzado al mercado dispositivos móviles que ya contienen la herramienta o software “e book” o “i pad”

² www.INEC.gov.ec

La capacitación también se ha visto beneficiada gracias a la tecnología, como es de conocimiento general los cursos, charlas y seminarios ahora se las dicta “on line”, desde plataformas en la web que mantienen las entidades dedicadas a brindar éste servicio, Solnopro S.A. aun se mantiene en la anterior forma de dictar sus cursos y seminarios, es decir de manera presencial y magistral.

Como hipótesis para este estudio se plantea que la drástica disminución de las ventas ha ocasionado una importante reducción de la rentabilidad y una limitada posición financiera en las empresas del sector al que pertenece la empresa en estudio. Para el efecto se realizará un análisis comparativo con el sector al cual pertenece la empresa, se obtendrá la información financiera del sector de Capacitación con el fin de comprobar la hipótesis.

Las variables que utilizaremos para la comprobación de la hipótesis son: el rendimiento sobre la inversión, el índice de solvencia, y la evolución de las ventas; datos que serán tomados de la información obtenida de los balances del sector capacitación presentados a la Superintendencia de Compañías y comparados con los balances de nuestro caso de estudio. Los indicadores que nos guiarán en el análisis serán: utilidades, liquidez y nivel de ventas respectivamente.

Los indicadores se obtendrán de la información de las empresas que reportan a la Superintendencia de Compañías. En cada uno de ellos se supone un decrecimiento de alrededor del 10% anual en el período de estudio.

2. DIAGNÓSTICO CUALITATIVO

Cabe mencionar que a lo largo del presente estudio se van a usar básicamente tres herramientas referentes a la metodología de la investigación:

Entrevistas: que en este caso fueron con la Gerencia General de la empresa con el objetivo de conocer de primera fuente aspectos como el FODA o decisiones y procedimientos de tipo financiero y administrativo que se tomaron en su momento.

Investigación documental: de los archivos que reposan en la empresa como por ejemplo: balances presentados a los organismos de control, manuales de procedimientos y políticas internas.

Investigación bibliográfica: se consultarán textos inherentes a los aportes del presente estudio con el fin de que estos tengan una base académica debidamente sustentada.

Con el propósito de tener una visión más amplia de la situación actual de Solnopro S.A., a continuación se presenta la matriz FODA, la misma que fue realizada conjuntamente con la Administración de Solnopro S.A.

2.1. MATRIZ FODA

2.1.1. FORTALEZAS

- ⇒ Producto de alta calidad en contenido
- ⇒ Productos exclusivos.
- ⇒ Capacitación y motivación continua.
- ⇒ Excelente visión de futuro y liderazgo.
- ⇒ Creatividad e innovación continua.
- ⇒ Buen sistema de ventas.

2.1.2. OPORTUNIDADES

- ⇒ Crecimiento de la pequeña y mediana empresa.
- ⇒ Necesidad del sector empresarial de ser más competitivo.
- ⇒ Necesidad de capacitación y asesoría a todo nivel (Ejecutivo, Administrativo, Comercial y Operativo).
- ⇒ El mercado busca temas innovadores en capacitación.
- ⇒ Integración regional, Globalización.

2.1.3. DEBILIDADES

- ⇒ Carencia de un departamento de Post Venta.
- ⇒ Falta de liquidez para desarrollar proyectos y negocios nuevos.
- ⇒ Falta de conocimiento de la competencia.

- ⇒ Dependencia de un solo producto.
- ⇒ Dependencia de un solo líder
- ⇒ Falta de Sistemas automatizados de Marketing y Ventas
- ⇒ Falta de:
 - Publicidad.
 - Tecnología de punta.
 - Adecuada organización interna.
 - Desatención a la información financiera.
 - Conocimientos de objetivos, reglamentos y políticas internas.
 - Seguimiento y ejecución de proyectos planteados.
- ⇒ Selección del personal.

2.1.4. AMENAZAS

- ⇒ Incremento de competidores (Intermediarios de libros)
- ⇒ Desaceleración del negocio.
- ⇒ Poca cultura de lectura.
- ⇒ La competencia tiene ventajas en servicios de asesoría como por ejemplo Normas ISO.
- ⇒ Bajos presupuestos para capacitación y asesoría.
- ⇒ Inestabilidad política y económica generada por las diferentes confrontaciones del Gobierno.
- ⇒ Marco legal cambiante.
- ⇒ Impuestos a la industria gráfica y al libro.

⇒ Nuevas tendencias del mercado en cuanto a tecnología se refiere (I book, I pad).

2.2. ANÁLISIS FINANCIERO

“El análisis de los estados financieros de una empresa es el punto neutral para iniciar el examen de su desempeño anterior. Pero no es más que una parte de un análisis más completo”.³ El análisis comprende el periodo 2006 -2009, se tomó como año base el 2006 ya que hasta este año Solnopro S.A. mantuvo índices financieros adecuados. Desde el año 2006 se puede ver con mucha más claridad lo que ha venido sucediendo hasta el año 2009.

“Los estados financieros a menudo ofrecen algunas pistas acerca de su situación financiera e información sobre su desempeño histórico que pueden ser importantes para el futuro. Al analizar su desempeño partiendo de los estados financieros, conviene definir una serie de razones que facilitan la comparación en el tiempo y entre compañías.”⁴ Para nuestra empresa de estudio los balances no fueron usados como pistas o herramientas de gestión y mucho menos como indicadores de lo que podía suceder en el futuro, los balances solo se los veía una semana antes de vencer el plazo para presentarlos a los organismos de control, sin ningún análisis de por medio.

³ Zvi Bodie, Robert Merton, *Finanzas*, México, Prentice Hall, 1998, p.73.

⁴ (Z. Bodie, R. Merton, *Finanzas*, 73).

“Podemos analizar cinco aspectos centrales del desempeño mediante cinco razones: rentabilidad, rotación de activos, apalancamiento, liquidez, y valor de mercado.”⁵ Para nuestro estudio obviaremos el valor de mercado ya que Solnopro S.A no cotiza en bolsa, de hecho, ninguna empresa del sector capacitación cotiza en bolsa de valores.

A continuación se presenta un cuadro con los índices financieros del periodo 2006 al 2009, los mismos que serán analizados en detalle en el presente capítulo.

Indicadores	31-Dic-06	31-Dic-07	31-Dic-08	31-Dic-09
CAPITAL DE TRABAJO	252,885	152,805	5,409	-735
Variación Capital de trabajo	-----	-100,080	-147,396	-6,144
Cambio en capital de trabajo como % de las ventas	-----	80.05%	170.98%	31.12%
Liquidez Corriente	27.83	13.44	1.14	0.99
Liquidez Acida	23.42	11.01	0.71	0.95
Días Recuperación. Cuentas por Cobrar	203	250	109	836
Días Promedio de Inventario	69	105	68	23
Días de Plazo Cuentas por Pagar	5	32	157	288
Ciclo de Recuperación del efectivo	267	322	20	570
Rotación sobre Activos Fijos	5.5	3.1	0.0	0.0
Rotación de Activos Totales	0.7	0.5	1.8	0.4
Endeudamiento: Pasivo/Activo	87.5%	6.2%	87.6%	101.4%
Flujo Oper. Neto / Deuda Total	-----	0.27	-0.26	-0.11
Apalancamiento: Pasivo/Patrimonio	7.02	0.07	7.03	-73.60
Margen Neto sobre Ventas	1.1%	2.6%	-13.0%	-29.2%
ROA	0.8%	1.4%	-23.1%	-11.5%
ROE	6.2%	1.5%	-185.7%	836.8%
Crecimiento Nominal de Ventas	-----	-51.2%	-26.9%	0.0%
Variación Real Ventas	-----	-54.0%	-28.3%	0.0%
Variación Utilidad Neta	-----	438	-12,819	0

Como observaremos en el grafico 1 las ventas han sufrido un disminución drástica debido a dos factores principales: el giro comercial del

negocio se basa en la venta de los libros o manuales a través de una capacitación gratuita, el mecanismo comercial utilizado es que la empresa accedía al cliente por medio de un curso gratuito de los temas que comercializaba posteriormente, al final de la capacitación se vendían los manuales o libros.

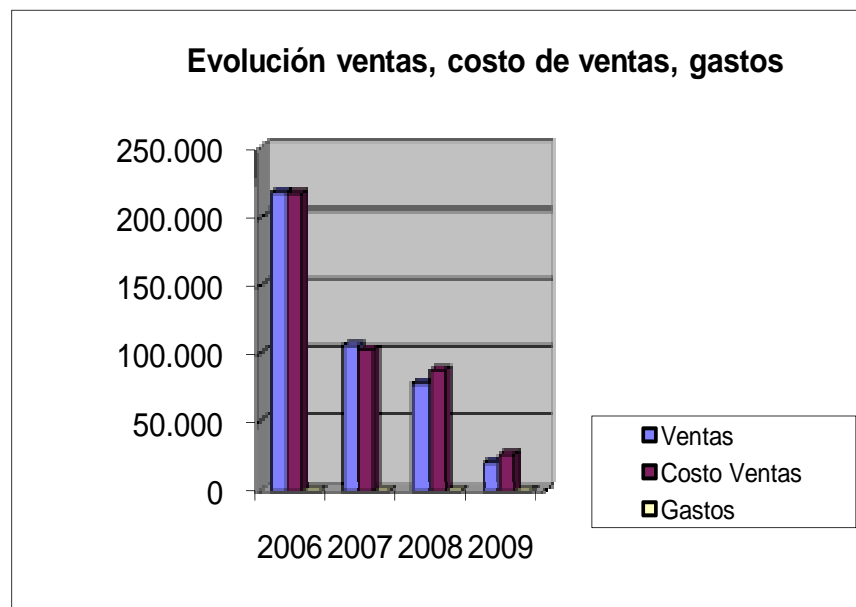


Gráfico No.1

Éste mecanismo funcionaba satisfactoriamente hasta inicios del año 2007, año en el que el Consejo Nacional de Capacitación ofrece capacitación subsidiada desde el 75% hasta el 95% del costo de un curso lo que generó desinterés por parte del mercado en la capacitación ofrecida por Solnopro, ya que el Consejo Nacional de Capacitación es un ente estatal que otorga certificados avalados por ellos. Con el fin de hacer más atractivo al producto se redujo el precio del producto de \$230.00 (P.V.P. año 2006, por 11 libros) a \$50.00 (P.V.P. año 2008. por

7 libros) añadiendo valor al producto con un CD/DVD lo que en definitiva generó mayores costos sin una respuesta positiva del mercado.

Otro factor que afectó a la disminución de las ventas fue que el equipo comercial se desmanteló, de los 12 ejecutivos de ventas en el año 2006, 7 conformaron una empresa de capacitación con una base importante de clientes de Solnopro S. A.

“Las razones de rotación de activos evalúan la capacidad de la empresa para emplear sus activos productivamente y generar ingresos; la rotación de activos es una medida en general, mientras que la rotación de documentos por cobrar y de inventario son medidas específicas de estas categorías de activos”⁶. En ese sentido como se puede ver en el grafico 2 la liquidez de la empresa se vio gravemente afectada desde el año 2008, en años anteriores la liquidez era bastante amplia, la liquidez para el año 2006 era del 27.8 veces, debido a la alta concentración en inventarios y en cartera comercial, profundizando el análisis se concluye que la empresa no gozaba de liquidez pura, sino de lenta conversión a liquidez inmediata; de hecho la reducción de las ventas afectaron definitivamente a la liquidez de la empresa ubicándola en el 0.99 para el año 2009.

“Las razones de liquidez que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.”⁷ Analizando los índices de recuperación de cuentas por cobrar corroboramos que la liquidez de la

⁶ (Z.Bodie, R.Merton, *Finanzas*, 73).

⁷ (Z.Bodie, R.Merton, *Finanzas*, 74).

empresa se deterioraba año tras año, en el año 2006 tenía una recuperación de cartera en 203 días, debido a su política de cobro que para hacer atractivo al producto ofrecía plazos de pago desde tres hasta seis meses; los años 2007 y 2008 presentaron índices de cobro acordes a la política interna y al giro del negocio, es en el año 2009 que la liquidez se ve contraída al límite, una de las razones adicionales a las arriba mencionadas es que para aquel año Solnopro S.A. recuperaba su cartera en 836 días. Es decir: vendía menos y a mas largo plazo.

Lo dicho iba relacionado con el pago de las obligaciones de la empresa con terceros, en el año 2006 honraba sus haberes en cinco días, como se puede ver en el cuadro resumen de los indicadores financieros los días de pago fueron incrementándose a 32 días para el año 2007, 157 días para el 2008 y 288 días en el año 2009, repercutiendo negativamente en la rentabilidad por los intereses causados al optar por plazos mas largos de pagos.

Respecto a los días de inventario podemos concluir que mantienen un indicador aceptable en base al producto que comercializa, para el año 2006 se ubica en 69 días, en el 2007 rota mas lento el inventario al ubicarse el indicador en 250 días, debido básicamente a un incremento en el inventario por una nueva edición, en el año 2008 el índice regresa a los 68 días y para el año 2009 se comercializan los manuales en 23 días promedio. En este sentido la iliquidez de la

empresa no se da por concentración de inventarios, sino por la política de cobros de la empresa y reducción de ingresos.

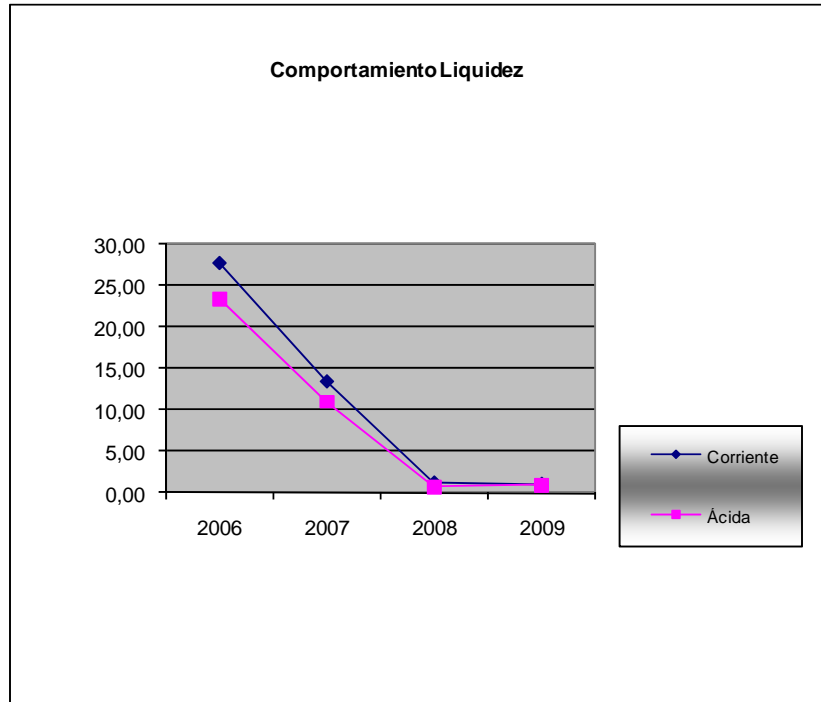


Gráfico No.2

“Las razones de apalancamiento financiero ponen de relieve la estructura de capital de la compañía y su nivel de endeudamiento financiero. La razón de deuda mide la estructura de capital y la medida de capacidad de pago.”⁸ Respecto a los pasivos, Solnopro S.A nunca tuvo mayores problemas de endeudamiento, como se puede ver en el gráfico 3 el mayor repunte de endeudamiento que tuvo la empresa se dio en el año 2006 con 87.5%, y en el año 2008 con 87.6%. Debido a una deuda con el socio, dicha deuda representó el 96% del pasivo total. De allí que los mencionados índices no obedecen a un marcado aumento de la deuda con

⁸ (Z.Bodie, y R.Merton, *Finanzas*, 73).

terceros, sino mas bien a reducciones importantes en el activo debido a la venta de activos fijos (vehiculo y terreno) en el año 2008 y a incrementos en el patrimonio, específicamente incrementos a la cuenta de aportes futuras capitalizaciones que se licuaron contra deuda del socio en el año 2008, dejando a la empresa en una posición financiera delicada debido a la debilidad patrimonial suscitada por ésta decisión.

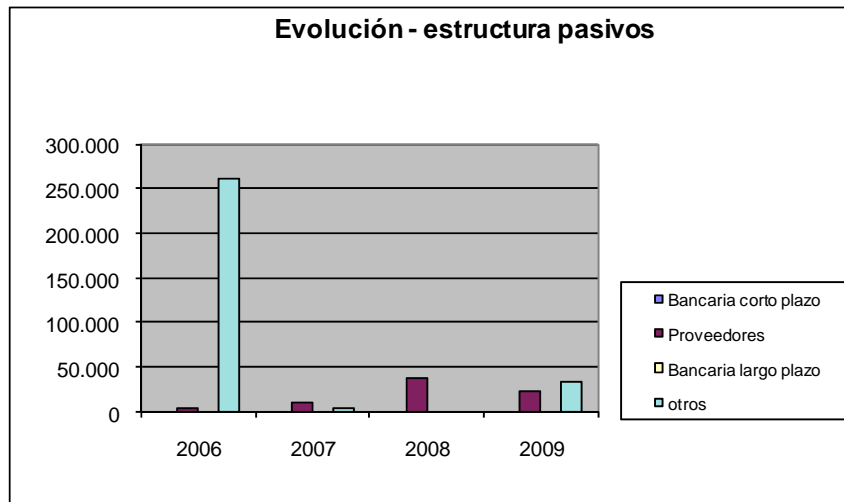


Gráfico No.3

“La rentabilidad puede medirse en relación con las ventas, con los activos o con su base de capital.”⁹ El ROE (rentabilidad en base a capital) pasó a un índice positivo del 1.5% en el año 2007 al -185.7% en el año 2008, al año 2009 el ROE se ubica en 836.8% (grafico 4) debido no a un fortalecimiento patrimonial o a un repunte comercial, sino a que la utilidad y el patrimonio, debido a la pérdida, son negativos.

⁹ (Z.Bodie, y R.Merton, *Finanzas*, 73).

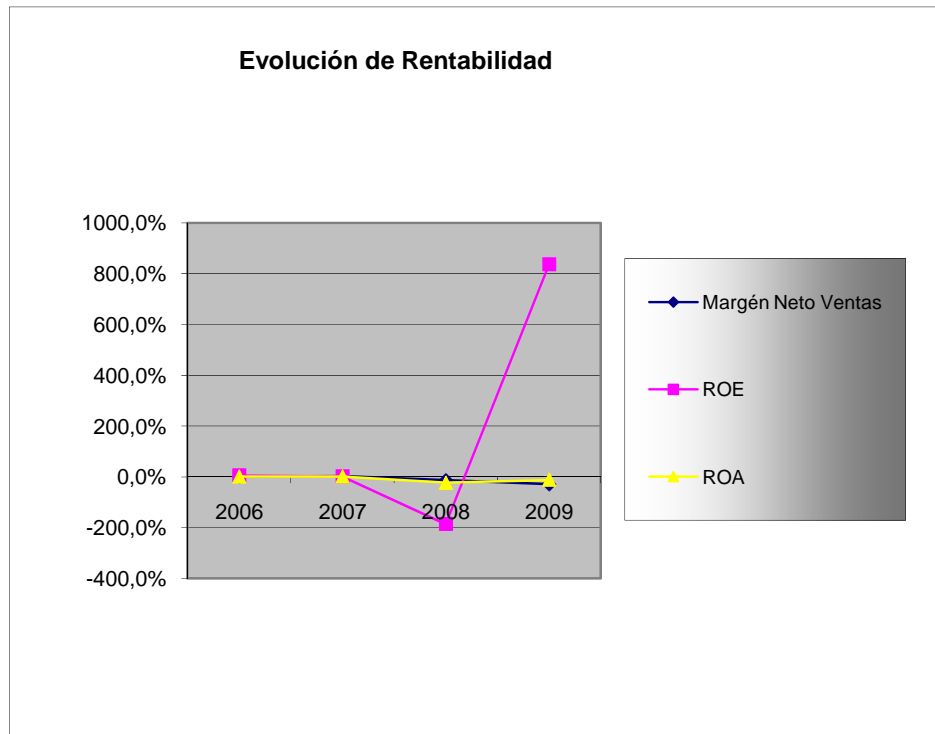


Gráfico No.4

Realizado el análisis financiero de Solnopro S.A se confirma la hipótesis del presente estudio: la despreocupación de la Administración de la empresa en el plano financiero ha generado serios problemas en el gerenciamiento de la organización, si bien es cierto han existido problemas adicionales, como lo veremos mas adelante, resulta claro que si no existe información real y oportuna se torna bastante difícil e incierto obtener resultados rentables.

2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO SECTORIAL:

Con el afán de dar más y mejores herramientas de decisión a la Administración de Solnopro S.A y en línea con los objetivos de la

tesis, a continuación vamos a realizar un análisis comparativo con el sector al que pertenece la empresa; sin embargo cabe señalar lo mencionado por Zvi Bodie y Robert C. Merton:

“resulta difícil definir un grupo de empresas semejantes que sirvan de parámetro para juzgar el desempeño de otra, porque las compañías pueden ser muy distintas incluso dentro de la misma industria. Así, las compañías muestran distinto nivel de diversificación de su tamaño, en su edad, en su nivel de internacionalización y en las decisiones contables que adopten”¹⁰

Para obtener los balances del sector se consultó en la página web de la Superintendencia de Compañías los balances de las empresas del sector de capacitación código K7499.0.07 (Actividades de tipo de servicios/organización de eventos, seminarios y cursos de capacitación)¹¹

A continuación se presentan los estados financieros consolidados del sector capacitación, expresados en miles de dólares de los Estados Unidos de América:

BALANCE GENERAL				
	2006	2007	2008	2009
ACTIVO CORRIENTE	904,786.01	1,925,385.78	2,096,921.94	1,245,596.97
ACTIVO NO CORRIENTE	688,721.71	613,298.57	1,006,256.57	643,519.5
TOTAL ACTIVO	1,593,507.72	2,538,684.35	3,103,178.51	1,889,116.47
PASIVO CORRIENTE				

¹⁰ (Z. Bodie, y R.Merton, *Finanzas*, 76).

¹¹ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/K7499.0.07>

	713,910.40	1,275,403.43	1,974,423.72	1,197,783.45
PASIVO NO CORRIENTE	436,771.71	769,602.33	426,670.49	215,508.99
TOTAL PASIVO	1,150,682.11	2,045,005.76	2,401,094.21	1,413,292.44

CAPITAL	272,794.46	190,940.19	324,416.87	188,201.84
RESERVAS	142,489.13	147,153.52	203,625.59	181,217.03
RESULTADOS	27,542.02	155,584.88	174,041.84	106,405.16
TOTAL PATRIMONIO	442,825.61	493,678.59	702,084.30	475,824.03

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	4,579,455.52	3,954,888.25	5,668,531.90	2,598,524.32
COSTO DE VENTA	221,146.39	382,408.11	2,027,793.00	981,525.59
COSTOS Y GASTOS	4,604,927.07	3,731,351.59	5,439,892.88	2,540,416.13
GASTOS ADM, VTAS,FIN	4,373,868.02	3,348,943.48	3,410,594.15	1,558,890.54
GASTOS NO OPER.	9,912.66		1,505.73	
RESULTADOS	-13,891.36	263,771.22	279,075.88	80,406.60

2.3.1 COMPARATIVO DE INDICES FINANCIEROS

A continuación realizamos un análisis comparativo de los índices financieros del sector al que pertenece Solnopro S.A con el objetivo de confirmar la hipótesis de nuestro estudio y dar luces de cómo está la situación de la empresa en comparación con el sector en el que se desenvuelve.

Iniciamos analizando los ingresos (Gráfico No. 5) del sector versus los de Solnopro S.A. para el efecto hemos realizado un calculo porcentual del crecimiento de los ingresos años tras año del sector y de la empresa. Podemos ver que la tendencia de las pendientes del sector y Solnopro S.A. mantienen el mismo comportamiento en el período 2006 - 2007 el nivel de ventas decrece, para el período 2007 al 2008 los ingresos tienen una notable mejoría en el sector y Solnopro S.A. y para el período 2008 al 2009 vuelve a decrecer con una pendiente marcadamente negativa especialmente en el sector; podemos concluir que en cuanto al comportamiento de los ingresos la empresa ha tenido el mismo desempeño que el sector en el período de nuestro estudio (2006 - 2009).

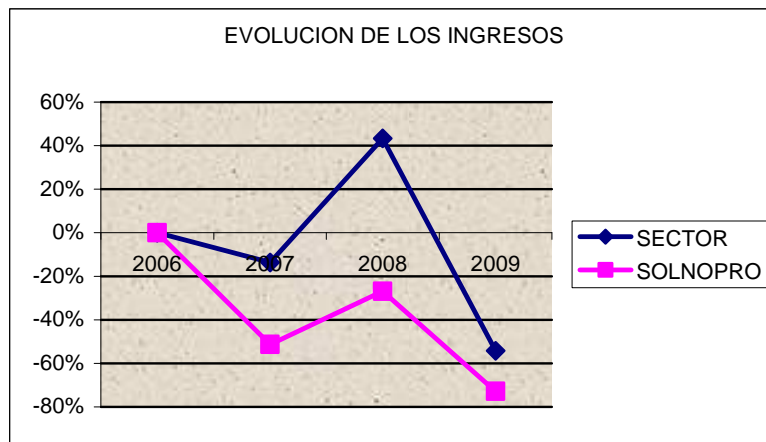


Gráfico No.5

Continuamos con el análisis del índice de liquidez (Gráfico No. 6), podemos observar que Solnopro S.A. inicia el 2006 con una liquidez de 28 veces cuando el sector presenta un indicador de 1,27 veces, como

vimos anteriormente en el análisis financiero de Solnopro S.A la liquidez presentó índices por demás abultados, debido a la concentración de la cuenta por cobrar clientes. La liquidez del sector en el período 2006 – 2009 mantiene un comportamiento estable con un rango de liquidez de entre 1,04 veces a 1,27 veces. Podemos concluir que en cuanto a este indicador los comportamientos han sido prácticamente opuestos en el período 2006 al 2008, equiparándose en el año 2009, no por un acertado manejo financiero, sino por una mala política de cobros tal y como lo señalamos en el análisis financiero de la empresa.

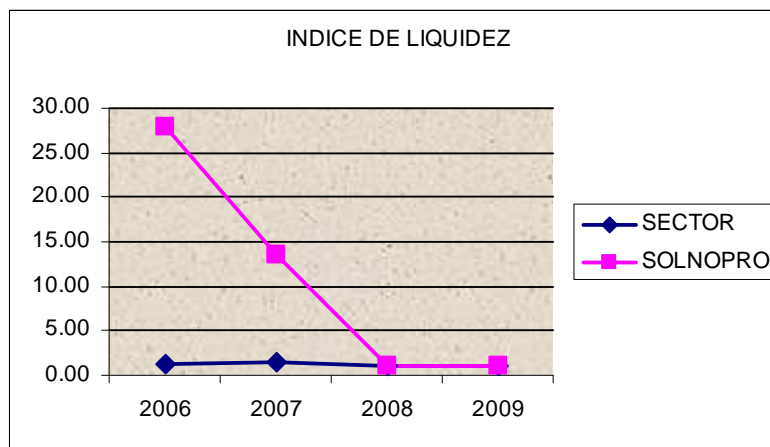


Gráfico No.6

En cuanto al índice de endeudamiento Gráfico No. 7 podemos ver que también existen diferencias entre el sector y Solnopro S.A el sector muestra un comportamiento estable a lo largo del período 2006 – 2009 con un endeudamiento entre el 0,72 y 0,81 veces, mientras que Solnopro S.A. muestra una drástica reducción del nivel de deuda del año 2006 al 2007, y una igualmente drástica subida de deuda desde el 2007 al 2009

ubicándose sobre el sector en cuanto a endeudamiento se refiere, cabe recordar que dicho endeudamiento es con el socio principal, no con terceros.

Sin embargo podemos concluir que pese a que el comportamiento de Solnopro S.A. frente al sector no ha sido el mismo, el índice muestra niveles aceptables de deuda (0,70 veces promedio), mientras que el sector muestra un endeudamiento promedio de 0,76 veces en el período 2006 – 2009.

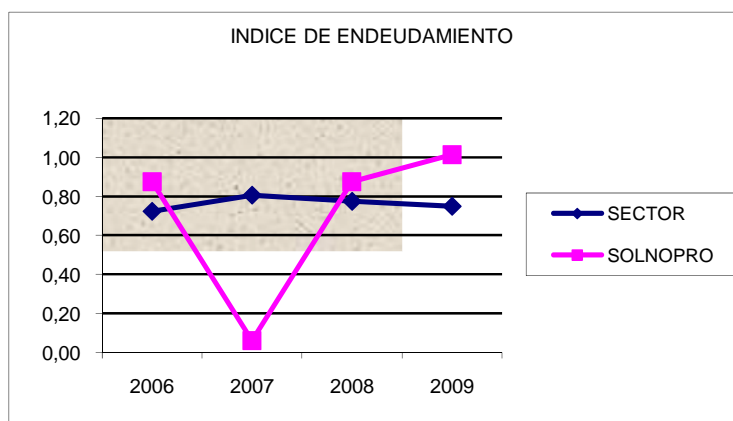


Gráfico No. 7

Respecto al apalancamiento (Gráfico No. 8) podemos observar que el sector muestra un comportamiento estable en el período de estudio, el apalancamiento fluctúa entre 2,60 y 4,14 lo que significa que los pasivos del sector si bien es cierto se han incrementado, excepto el año 2009, el patrimonio también se ha venido incrementando con excepción del año 2009, básicamente por la disminución de utilidades como los veremos más adelante.

En cuanto a Solnopro S.A podemos mencionar que inicia con apalancamiento de 7,20 (mas del doble que el del sector) y termina con un apalancamiento de -73,60, debido a que en el año 2009 la cuenta aportes futuras capitalizaciones pasa a restar la deuda con el socio generando un patrimonio negativo. Podemos concluir que en cuanto al apalancamiento la empresa tiene un comportamiento completamente diferente que el sector, ratificándose una vez más la hipótesis del estudio en el sentido de que el manejo financiero de la organización no fue adecuado.

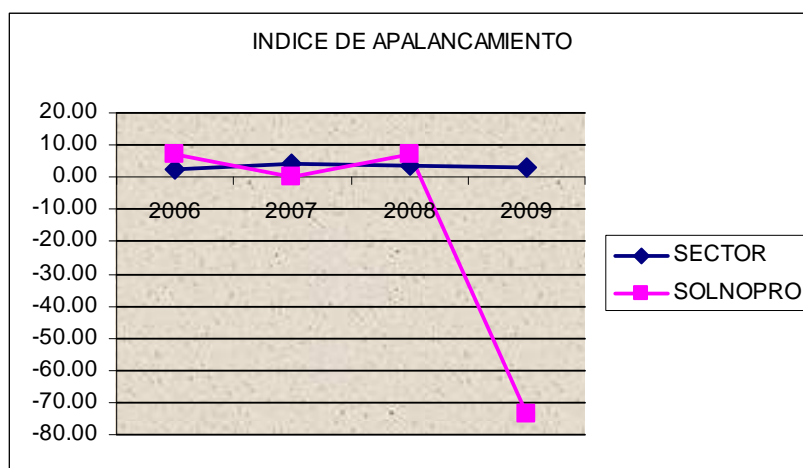


Gráfico No. 8

Respecto a la rentabilidad sobre los activos (Gráfico No. 9) podemos observar que el sector muestra una tendencia negativa, para el año 2006 presenta una rentabilidad de 2,87 veces, para el año 2007 se reduce a 1,56 teniendo una leve mejoría en el año 2008 y volviendo a decrecer en el año 2009 a 1,38 veces. Solnopro S.A presenta exactamente la misma tendencia en cada uno de los años de nuestro estudio, lo que nos dice que en cuanto

a la rentabilidad sobre los activos tanto el sector como la empresa mantuvieron el mismo comportamiento con la diferencia de que la pendiente negativa en Solnopro S.A en el período 2008 – 2009 es mucho mas marcada que la del sector debido a la reducción del activo.

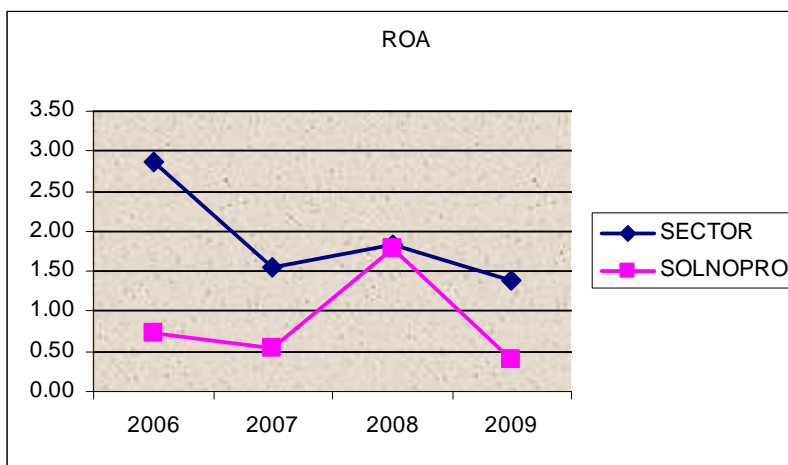


Gráfico No. 9

Respecto a la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) (Gráfico No. 10) podemos observar que Solnopro S.A mantiene niveles aceptables de rentabilidad sobre la inversión en comparación con el sector, precisamente esta era la duda de la Administración de la empresa en cuanto a conocer a ciencia cierta si el retorno sobre la inversión era aceptable o no; con el presente análisis podemos concluir que con excepción del año 2008 en que los costos fueron mayores que los ingresos el comportamiento de este indicador es muy aceptable en comparación con el del sector. Aquí cabe hacer una aclaración: si bien es cierto que el

ROE de la empresa es marcadamente mejor en el 2009 no se debe dejar de lado que ese año Solnopro S.A, tuvo una drástica reducción de sus ventas (73% versus el 54% del sector).

También debemos profundizar en cuanto a los resultados, los resultados del sector para el año 2009 se vieron fuertemente afectados, debido básicamente a la reducción de los ingresos, dicha reducción fue de un 70% aproximadamente, las de Solnopro S.A. de un 40%; cabe recordar que el resultado de Solnopro S.A. venia siendo negativo desde el año 2008; de tal forma que pese a que la pérdida fue menor en el año 2009, no deja de ser pérdida. En cuanto a resultados comparativos del ROE también se confirma la hipótesis respecto al mal manejo financiero de la empresa en cuestión.

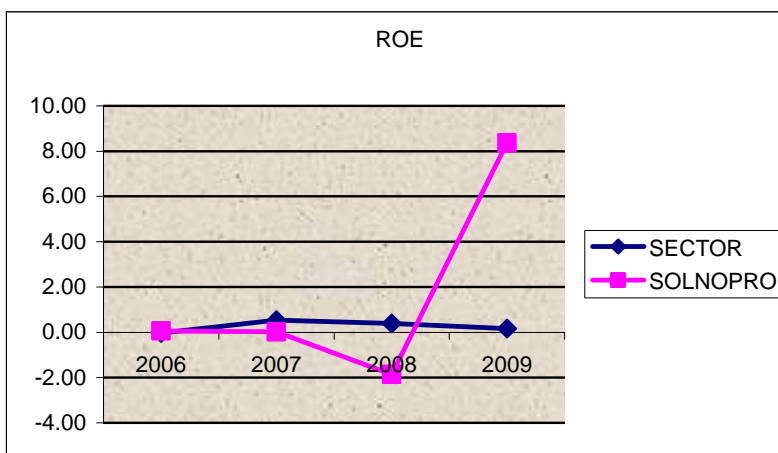


Gráfico No. 10

En cuanto a la rentabilidad sobre ventas también podemos observar en el Gráfico No. 11 que las tendencias del sector y de la empresa son similares, con la salvedad de que la pendiente negativa de Solnopro S.A. es mucho mas marcada que la del sector.

En el período 2006 – 2007 la rentabilidad sobre ventas en ambos casos no llega al uno, en los años 2008 y 2009 la rentabilidad en el sector baja, pero en Solnopro se vuelve negativa, lo que significa que la empresa arroja perdidas operativas, es decir que sus costos son mayores que los ingresos, su margen de ganancia no alcanza a cubrir los costos de operación, debido a la drástica reducción de las ventas de los dos períodos especialmente del año 2009. Podemos concluir que Solnopro S.A presenta un desempeño muy por debajo del sector en cuanto a la rentabilidad de sus ventas frente al sector.

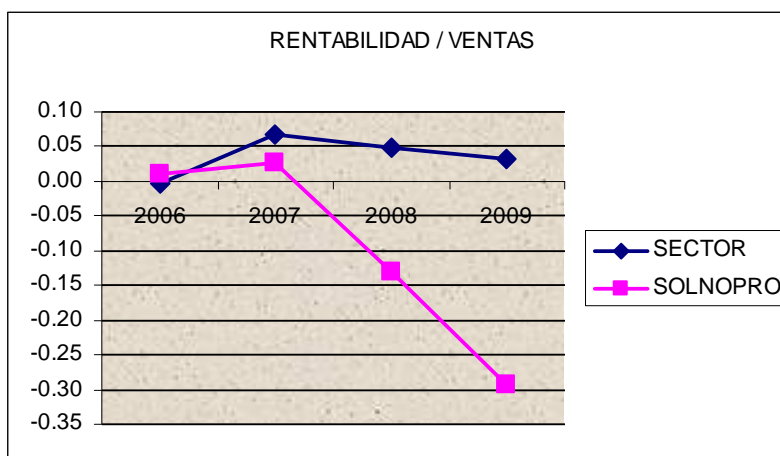


Gráfico No. 11

2.4. DIAGNOSTICO CAUSA EFECTO:

Como se mencionó anteriormente una de las principales causas para que las ventas disminuyan fue la oferta de capacitación subsidiada por parte del Consejo Nacional de Capacitación provocando un desincentivo a la demanda que generaba el mecanismo comercial descrito en el análisis financiero.

Una segunda causa para que las ventas hayan disminuido está la proliferación unipersonal de competidores, quienes han impuesto practicas lejanas a la ética disminuyendo el precio de las capacitaciones hasta niveles que dejan de ser atractivos para los capacitadores o facilitadores de experiencia y renombre en el mercado; tal es así que la jornada de capacitación fluctuaba en un costo de \$250.00 promedio, con la llegada de la competencia desleal se tuvo que reducir a más de la mitad de dicho valor con el fin de no quedar fuera de mercado; resulta bastante difícil señalar el número de nuevos competidores debido a la informalidad de los mismos, ya que no están suscritos a ningún gremio ni asociación. Aquí se confirma la hipótesis planteada respecto a que la empresa no ha logrado conocer a ciencia cierta el mercado, especialmente la competencia, ya que como se mencionó recientemente resulta prácticamente imposible conocer cuantos

capacitadores independientes existen el país. Adicionalmente la piratería también ha afectado a la comercialización de los libros, según el Gerente General ésta afectación bordea el 20% de las ventas.

Otra importante causa para la disminución de ventas fue que la empresa incurrió en graves errores en el manejo financiero, como lo hemos señalado anteriormente los principales errores cometidos se dieron en el subsidio económico del socio principal a la empresa, mal manejo de la política de cobros; lo que en conjunto, restó capital de inversión a la empresa para invertir en personal calificado, capitalización, estudios de mercado actualizados, adquisición de software que le permitan mantener un control y administración más eficiente y así incrementar los ingresos.

Con el fin de ilustrar de una manera más didáctica y específica el problema que atraviesa Solnopro S.A. presentamos árbol de problemas el cual se define como “una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto”¹²

En nuestro árbol de problemas se describe el problema principal, disminución de las ventas, las causas en color rojo y los efectos en color verde,

¹² <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema>

ANALISIS CAUSA - EFECTO



3. ESTRATEGIAS

Una vez realizado el diagnóstico de la situación de Solnopro S.A y las causas de su situación actual, en éste capítulo se van a plantear estrategias en los dos planos en los cuales se encontró falencias importantes.

Las estrategias irán en el sentido del estímulo competitivo desde el interior de la empresa.

“Las principales acciones a considerar deben referirse a aspectos como: capacitación del/a propietario/a y de sus empleados, compra de máquinas y equipos actualizados, creación de nuevos productos o incorporación de cambios a los existentes, preocupación por los cambios que se producen en los gustos y preferencias de los clientes, búsqueda de información comercial, preocupación por el servicio al cliente, entre otras”.¹³

Las acciones citadas por el Economista Araque podrían parecer lógicas, sin embargo la gran mayoría de las Pymes dejan de lado acciones y gestiones como la capacitación y actualización tanto de sus sistemas como de sus equipos, olvidándose de que con esas herramientas serán más eficaces. La propuesta se enfocará en la creación de nuevos productos y la incorporación de cambios a los ya existentes, estrategia que será desarrollada más adelante.

¹³ Wilson Araque Jaramillo, “Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYME”, en *Análisis Económico*: revista ecuatoriana de economía, No. 18, Quito, Colegio de Economistas de Pichincha, 2006, p, 1..

Como se pudo observar en el capítulo anterior el principal problema de la empresa es la drástica reducción de las ventas, en ese sentido se planteará una estrategia comercial que repotencie y sobre todo actualice sus productos. También se plantearán estrategias en el plano financiero, plano en el cual se encontró varias falencias que agravaron aun más la situación de la empresa.

A continuación se presenta el árbol de objetivos con el mismo que nace de “la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforma en un flujo interdependiente de medios-fines.

En un árbol de objetivos:

- Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las raíces del árbol.
- Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol. Más propiamente son los objetivos del posible proyecto.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas.
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

De este modo, los estados negativos que muestra el árbol de problemas se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto”¹⁴

En nuestro árbol de objetivos se observan los objetivos que serán cumplidos por la organización, es preciso anotar que las estrategias financiera y comercial se enmarcan dentro del estímulo competitivo desde el interior de la empresa y para tener una definición técnica de estrategia tomaremos la definición de Henry Mintezber “la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica”¹⁵

¹⁴ http://www.aristidesvara.com/web_antigua/investigaciones/politicas/enf_marc/enfoque_06.htm

¹⁵ Henry Mintezber, *Investigación: Estrategia y Gestión de los Contenidos y Procesos de Enseñanza*, California, Management Review, 1987, p.1

ARBOL DE OBJETIVOS

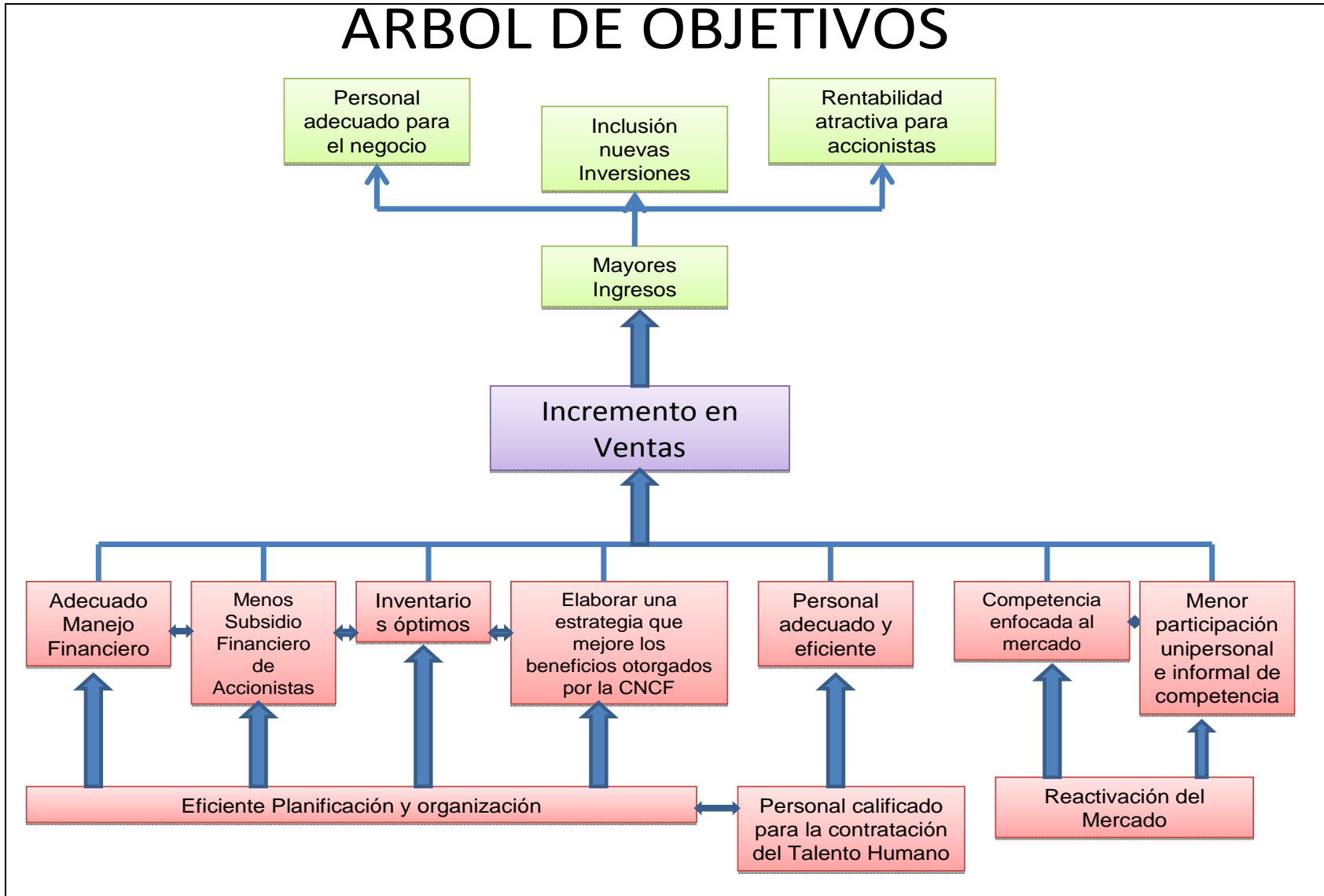


Gráfico No.13

3.1. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para nuestro estudio adoptaremos la estrategia de crecimiento intensivo, consistente “en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía”¹⁶

3.1.1. Estrategias de producto

Para el caso de Solnopro S.A. el producto a comercializar son los manuales o libros relacionados con temas administrativos y comerciales, con la estrategia comercial detallada más adelante se busca incrementar las ventas con la nueva edición de los libros con temas actualizados.

El producto “significa un bien tangible. Sin embargo los servicios y las ideas también son productos”¹⁷, para nuestro caso el producto final serán los libros impresos, sin embargo el producto ofrecido a los potenciales inversionistas es un atractivo paquete que se clasifican en niveles claramente definidos y diferenciados por beneficios e inversión, se han empaquetado beneficios tangibles como: manuales con descuentos, capacitación, publicidad, congelamiento de precios en base al monto de aporte; el monto de aporte está en función del tipo de inversionista a visitar, el tipo de inversionista

¹⁶ <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

¹⁷ Lamb, Hair, Mc Danuiel, *Marketing*, Editorial Thomson, 2002, p. 296.

o nivel está clasificado por el nivel de ventas que usa la Superintendencia de Bancos para segmentar a las personas jurídicas.

3.1.2. Estrategias de Precio

Se ha incorporado un monto de inversión a cambio de los beneficios del producto, si hablamos de precio éste sería el valor por el cual se realiza el intercambio de los beneficios mencionados y que se detallarán en la estrategia comercial.

El precio “es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio”¹⁸ el precio estará en función del monto de ventas anuales de los potenciales aportantes, para el Nivel Diamante que registra un monto de ventas anual superior a los \$9´000.000.00 invertir \$5.000.00 no significa mayores esfuerzos financieros, el monto de aporte significa el 0.0005% de las ventas. De igual forma para el Nivel Platino el monto de aporte llega al 0.0006% de su nivel de ventas. Se ha cuidado de que el monto de aporte no llegue al 0.005% de las ventas en cada uno de los cinco descremes del segmento de mercado.

Se busca entregar a la colectividad un producto que ayude a las empresas, directivos y funcionarios a mejorar su nivel profesional y académico, socializando la estrategia se busca una mejora en el plano colectivo de la

¹⁸ Lamb, Hair, Mc Danuiel, *Marketing*, Editorial Thomson, 2002, p. 576.

sociedad a cambio de un porcentaje o precio ínfimo comparado al nivel de ventas de cada uno de los niveles del segmento.

3.1.3. Estrategias de Plaza

La plaza incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta¹⁹. Para el caso de Solnopro S.A. la estrategia comercial será canalizada a través de los ejecutivos de venta a cargo de la comercialización; se realizará un acercamiento telefónico para conseguir una cita y la visita se realizará, sin excepción de forma personal con el encargado de tomar la decisión en la empresa, sea este el Gerente de RRHH, Presidente o Propietario dependiendo de cada nivel. El contacto telefónico, y la visita personal aplicarán para cada uno de los cuatro niveles sin excepción.

El ejecutivo de ventas en su visita presentará al funcionario a cargo de la decisión un ejemplar de la nueva enciclopedia con el fin de que pueda mostrar el producto terminado y los beneficios tangibles que obtendrá la empresa aportante al invertir en éste proyecto. Para el efecto se enviarán a realizar 5 enciclopedias o módulos para que cada uno de los ejecutivos de venta tenga ésta herramienta comercial haciendo que su gestión sea más efectiva.

¹⁹ Philip Kotler, *Fundamentos de Marketing y del proceso de Marketing*, México, Editorial Pearson, 2003, p.63

3.1.4. Estrategias de Promoción

“La promoción abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”.²⁰ La promoción será llevada a cabo a través de la venta personal de la estrategia, ahí el ejecutivo tiene la oportunidad de comunicar las características del producto, los beneficios que recibirá la empresa aportante dependiendo del nivel al que pertenece la empresa con el fin de cerrar efectivamente la venta.

Cabe señalar que para evitar el problema del “polizón”, en la respectiva prospección del ejecutivo a cargo, éste tendrá el cuidado de comercializar el paquete de beneficios y monto de aporte al nivel que corresponda la potencial empresa aportante. Los beneficios y aportes están claramente definidos y debidamente diferenciados con el fin de que el primer y único filtro sea el monto de ventas anual de la empresa, dependiendo de ese monto se clasificará al potencial inversor en los cuatro niveles detallados más adelante.

3.2. ESTRATEGIA COMERCIAL

Solnopro S.A. comercializa un producto que está frecuentemente actualizándose, de hecho los temas tratados en los manuales están sujetos a frecuentes cambios, enfoques y al nacimiento de nuevas prácticas u olas

²⁰ Philip Kotler, *Fundamentos de Marketing y del proceso de Marketing*, México, Editorial Pearson, 2003, p.63.

administrativas, como por ejemplo: coaching, balance score card, programación neurolingüística, network marketing, ventas con P.N.L. etc.

La estrategia comercial busca afianzar la ventaja competitiva que mantiene Solnopro S.A ya que “para obtener una ventaja duradera las empresas que se diversifican necesitan crear algo único”²¹ y eso es precisamente lo que la empresa de nuestro estudio ha hecho, ha creado un producto, llámese manuales o enciclopedias únicas en el mercado. Lo que ha faltado son recursos y decisión para iniciar una segunda versión de su producto.

La edición que se ha venido comercializando es del año 2000, la empresa cuenta con la nueva edición actualizada y mejorada de los manuales a enero 2010, en este punto podemos afirmar que la hipótesis no se cumple debido a que la empresa si ha venido no solo preocupándose por mejorar su producto, sino que lo ha venido innovando con una enciclopedia interactiva y dinámica para que el lector se sienta mas familiarizado con las nuevas olas administrativas que abarca la enciclopedia. En reunión mantenida con la administración de la empresa se concluyó que la principal estrategia para reactivar las ventas es la comercialización de los nuevos manuales o enciclopedia; la limitación existente para iniciar con esta estrategia es que la

²¹ Constantinos C Markides, Harvard Business Review, *Estrategias de crecimiento*, Barcelona, , Deusto, 1999, p. 99.

empresa no cuenta con los recursos económicos suficientes para el efecto, la inversión total que incluye: corrección de textos, diagramación y edición bordean los \$80.000.00 incluyen:

- Manuales: USD\$ 55.200.00 (8000 unidades)
- CD'S: USD\$ 14.000.00 (10000 unidades)
- DVD'S: USD\$ 8.600.00 (4000 unidades)
- Gran total: USD\$ 77.800.00

Cabe anotar que la versión actualizada está lista para ser enviada a corrección de textos, es decir esta culminada desde el plano de autoría en un 100%.

Se venía analizando la opción de comercializarlo vía internet, en donde los costos de publicación eran de al menos el 50% más baratos, sin embargo barreras como la piratería y el acceso a internet resultaron ser más fuertes que las oportunidades de éxito. Como lo ha demostrado en años anteriores la empresa cuenta con mucha experiencia en la venta de manuales al detal, las ventas en número de manuales desde el año 2001 ascienden a 60 mil, multiplicadas por 4 libros que contiene cada manual se comercializó un total de 240.000.0 libros unitarios.

El ejercicio desarrollado de la búsqueda de una estrategia innovadora ha sido muy enriquecedor para Solnopro S.A. y su Administración ya que como bien describe W. Chan Kim y Renee Mauborgne “muchas empresas consideran como dadas e inmutables las condiciones que imperan en su sector; las innovadoras del valor no piensan así. Muchas empresas dejan que la competencia establezca los parámetros de su pensamiento estratégico; las innovadoras del valor no utilizan a sus rivales como punto de referencia”²²

En ese sentido la estrategia comercial de Solnopro S. A buscará conseguir aportantes para lanzar la edición actualizada de los manuales, se busca básicamente empresas que aporten dinero y en base a su aporte Solnopro S.A. les dará un número de manuales o “Kits de capacitación” más los beneficios que se procede a detallar en adelante según el tipo de inversionista y su monto de aporte.

Será muy importante recalcar al inversionista que:

“En nuestro medio, aún sigue siendo baja la tendencia a demandar capacitación y asistencia técnica –apenas cerca de 5 de cada 10 PYME utilizan estos servicios–. Hoy más que nunca la empresa nacional deberá buscar los servicios de consultores técnicos que partan de un minucioso

²² W. Chan Kim y Renee Mauborgne, Harvard Business Review, *Estrategias de crecimiento*, Barcelona, Deusto ,1999, p.30.

diagnóstico estratégico de la empresa y luego procedan a implementar un programa integral y continuo de mejoramiento competitivo.”²³

Los ejecutivos de venta deberán levantar bases de datos con asociaciones de empleados, clubes de empresas públicas y privadas, y empresas que tengan más de 20 empleados con el fin de concretar citas o contactos con los gerentes de recursos humanos y/o generales para la venta de la estrategia, la empresa contará con tres ejecutivos comerciales para realizar ésta gestión.

Para facilitar la venta de la estrategia se ha incorporado un esquema que permita diferenciar claramente las cuatro clasificaciones o niveles de inversionistas – aportantes con el objetivo de que sea más fácil la comercialización. Esta clasificación por niveles orientará la prospección comercial hacia cuatro tipos de potenciales inversionistas.

- Diamante.
- Platino.
- Oro.
- Plata.

²³ Wilson Araque Jaramillo, “Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYME”, en *Análisis Económico: revista ecuatoriana de economía*, No. 18, Quito, Colegio de Economistas de Pichincha, 2006, p, 3.

Se clasificó a los cuatro niveles en base al sector al que pertenecen los inversionistas a gestionar, así para el nivel platino corresponde el sector corporativo, para el nivel diamante el sector empresarial, oro le corresponde el sector pymes, nivel plata corresponde microempresa y aportantes individuales o de actividad económica independiente. La clasificación del segmento corporativo, empresarial, pymes y microempresa toma como base la clasificación por nivel de ventas anual que realizó el Banco Central del Ecuador.

La herramienta comercial con la que se trabajará es el contacto telefónico con el objetivo de conseguir una cita y realizar la visita in situ, en ella el ejecutivo de ventas procederá a explicar al gerente encargado los beneficios de convertirse en aportante para el proyecto, detallar los tópicos más importantes de los manuales y crear la necesidad de la capacitación continua tanto al equipo administrativo de la empresa y a sus empleados.

Cabe mencionar que para obtener los efectos deseados, es el mismo autor de los manuales quien capacitará por un periodo de un mes a los ejecutivos de venta en temas inherentes a la venta en sí, enfatizando en técnicas de venta efectiva, empatía, habilidades para crear necesidad, técnicas de cierre y seguimiento efectivo en post venta.

3.2.1. Nivel Diamante

Segmento en el que se gestionarán empresas del sector corporativo, con un mínimo de 1000 empleados, nivel de ventas anual, según la clasificación del Banco Central del Ecuador, superior a USD\$9´000.00,00. El aporte o inversión como se denominará para la gestión comercial será de USD\$ 3000,00.

Los beneficios que la empresa obtendrá por su inversión son los que siguen a continuación:

- 300 colecciones completas a un precio de \$160.00.
- (2) seminarios taller gratuitos de 8 horas sobre cualquiera de los temas de la colección. (los dos seminarios taller tienen un P.V.P. de \$1200.00)
- 30 kits de la colección secretos de un millonario que contiene 7 manuales, 4 cd's y 1 Dvd
- Logo en contraportada de los 8000 libros, 10000 cd's y 4000 dvd's
- Presentación de la empresa en una hoja medio INEM misma que constaría inserta en todos los 8 manuales.
- 10 pases de cortesía para el lanzamiento de la colección.
- Mención en todos los eventos y entrevistas que se consigan y presenten durante el primer año.
- Personalización de las 300 colecciones.

- Congelamiento de precios en 500 unidades al utilizar la colección para regalos de navidad.
- Publicidad en conferencias, cursos, escuelas y talleres, durante el primer año posterior al lanzamiento de la colección.

3.2.2. Nivel Platino

Segmento en el que se gestionarán empresas del sector empresarial, con un mínimo de 300 empleados y un nivel de ventas anual superior a USD\$5'000.000,00. La inversión que la empresa debe aportar para éste nivel será de USD\$ 1500,00.

Los beneficios que la empresa obtendrá por su inversión son los que siguen a continuación:

- 150 colecciones completas a un precio de \$1600.00
- Seminario taller de 8 horas sobre cualquiera de los temas de la colección
- 15 kits de la colección SECRETOS DE UN MILLONARIO : 7 manuales, 4 CD'S y 1 DVD (USD\$1.100.00)
- Presentación de la empresa en media página tamaño INEM misma que constaría inserta en todos los 8 manuales.
- 5 pases de cortesía para el lanzamiento de la colección.

- Mención en todos los eventos y entrevistas que se consigan y presenten durante los primeros seis meses.
- Congelamiento de precios en 250 unidades al utilizar la colección para regalos de navidad.
- Publicidad en conferencias, cursos, escuelas y talleres, durante los nueve meses posteriores al lanzamiento.

3.2.3. Nivel Oro

Segmento en el que se gestionaran empresas del sector “pymes”, con un mínimo de 100 empleados, y un nivel de ventas anual superior a USD\$1'000.000,00. La inversión que la empresa debe aportar para éste nivel será de \$700.00.

Los beneficios que la empresa obtendrá por su inversión son los que siguen a continuación:

- 70 colecciones completas a un precio de \$160.00.
- conferencia taller de 4 horas sobre cualquiera de los temas de la colección.
- 5 kits de la colección SECRETOS DE UN MILLONARIO 7 manuales, 4 CD'S y 1 DVD.
- Presentación de la empresa en media página tamaño INEM misma que constaría inserta en todos los 8 manuales.

- Mención en todos los eventos y entrevistas que se consigan durante los tres meses posteriores al lanzamiento.
- Congelamiento de precios en 100 unidades al utilizar la colección para regalos de navidad.
- Publicidad en conferencias, cursos, escuelas y talleres, durante los seis meses posteriores al lanzamiento de la colección.

3.2.4. Nivel Plata

Segmento en el que se gestionaran microempresas con un mínimo de 20 empleados, y un nivel de ventas anual superior a USD\$100.000,00. La inversión que la empresa debe aportar para éste nivel será de \$300.00.

Los beneficios que la empresa obtendrá por su inversión son los que siguen a continuación:

- 35 colecciones completas a un precio de \$160.00.
- Presentación de la empresa en media página tamaño INEM misma que constaría inserta en todos los 8 manuales.
- Congelamiento de precios en 50 unidades al utilizar la colección para regalos de navidad.
- Publicidad en conferencias, cursos, escuelas y talleres, durante los tres posteriores al lanzamiento de la colección

A continuación se presenta un cuadro a manera de resumen de los niveles y beneficios detallados.

BENEFICIOS	CORPORATIVO	EMPRESARIAL	PYMES	MICRO
	DIAMANTE	PLATINO	ORO	PLATA
INVERSION	USD\$3000	USD\$1500	USD\$700	USD\$300
COLECCIONES	300 unid x \$160	150 unid x \$160	70 unid x\$160	35 unid x \$160
DOS SEMINARIOS TALLER (8 HORAS)	APLICA	APLICA UN TALLER	APLICA 4 HORAS	NO APLICA
KITS	APLICA 30 unid	APLICA 15 Unid	APLICA 5 unid	NO APLICA
LOGO	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA
PRESENTACION EN 8 MANUALES	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
10 PASES DE CORTESIA	APLICA	APLICA 5 PASES	NO APLICA	NO APLICA
MENCION EN EVENTOS Y ENTREVISTAS 1 AÑO	APLICA	APLICA 6 MESES	APLICA 3 MESES	NO APLICA
PERSONALIZACION DE COLECCIONES	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA
CONGELAMIENTO DE PRECIOS	500 unid	250 unid	100 unid	50 unid
PUBLICIDAD EN MEDIOS 1 AÑO	APLICA	APLICA 6 MESES	NO APLICA	NO APLICA
PUBLICIDAD EN CONFERENCIAS 1 ER AÑO	APLICA	APLICA 9 MESES	APLICA 6 MESES	APLICA 3 MESES

Gráfico No. 14

3.3. ESTRATEGIA FINANCIERA

Desde el plano financiero las estrategias se reducen a lograr un adecuado y saludable manejo financiero, aprendiendo de las malas prácticas de años anteriores.

Solnopro S.A tuvo serias falencias en lo que respecta a la gestión financiera. La administración de la empresa aduce a la falta de experiencia los errores cometidos que provocaron complicaciones en este plano; como por ejemplo el pago de arriendo por varios años (8) cuando se pudo contratar un leasing inmobiliario obteniendo todos los beneficios que esta operación significaba.

Errores en el manejo del recurso financiero también se dieron con el subsidio económico del socio principal a la empresa, subsidiando ineficiencias ejecutivas al no permitir que se construyan estrategias que permitan encontrar nuevos negocios y direccionando el manejo financiero a estados saludables específicamente en el manejo del capital de trabajo operativo y adecuado gasto del negocio.

El lograr un manejo financiero adecuado, precautelando la buena gestión en cobranzas ayudará a que le empresa mantenga niveles adecuados en su capital de trabajo, sin dejar de lado el control de inventarios, que por la naturaleza del negocio, puede incurrir en un aparente exceso de los mismos,

ya que en la industria editorial a mas tiraje de libros menor es el costo y por lo tanto mayor será el margen de utilidad.

Respecto a la competencia generada por el Concejo Nacional Capacitación C.N.C.F. la estrategia comercial detallada anteriormente será la que contrarreste la disminución de la demanda del mercado en este sentido. La estrategia busca generar capacitación permanente en temas interrelacionados con los temas de la nueva enciclopedia con el propósito de apoyar al sector empresarial.

Con el objetivo de reducir la plataforma de costos de la empresa se plantea continuar con la tercerización de funciones, se dice continuar porque la empresa ya arrancó con esta estrategia, y ha dado resultados satisfactorios.

Esta estrategia consiste en ceder un porcentaje de acciones a cambio de trasladar hacia el nuevo accionista de la empresa la carga operativa, como por ejemplo la contabilidad; este proceso ya no le cuesta a la empresa ningún egreso de dinero ya que la contadora pasa a ser accionista, minoritaria de la empresa, a cambio de llevar la contabilidad de la empresa tal y como si trabajase para Solnopro S.A. La cesión de acciones en este caso será del 5%.

La cesión de acciones resulta una estrategia adecuada en momentos de iliquidez y reducción de ingresos ya que le permite a la empresa seguir operando normalmente, ahorrándose el egreso por este rubro.

3.4. Implementación de Estrategias

La estrategia es aplicable a unidades que incluso pertenezcan al giro del negocio, se plantea la estrategia de aplicar el mismo modelo al área comercial.

Se busca empoderar a los ejecutivos comerciales con el objetivo de que vean como propia a la empresa y así se esfuercen mas para conseguir negocios, se mantendrá la misma escala salarial, este beneficio se entregará a los ejecutivos que logren obtener al menos el 200% de sus objetivos rutinarios, se cederá el 3% de las acciones de la empresa a empleados que tengan al menos 18 meses de estabilidad ininterrumpida y hayan cumplido esa meta por tres meses consecutivos.

El objetivo central de ésta estrategia es que la empresa se vea beneficiada con más recursos económicos generados por sus nuevos socios, empoderados a través de la participación accionarial, resulta un efecto de doble vía ya que la empresa será más rentable y así los nuevos socios minoritarios verán mayores réditos económicos.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El estudio mostró resultados que dejan como conclusión que la disminución en las ventas fue la causa inicial por la cual empezaron los problemas financieros. Para el año 2006 la empresa tuvo un nivel de ventas, sobre los \$217.000,00, para el año 2009 la ventas fueron inferiores a los USD\$25.000,00.
- La hipótesis del estudio afirma que la drástica disminución de las ventas es una variable que afectó al normal desenvolvimiento de la empresa. En la comparación con el sector podemos afirmar que su comportamiento ha sido bastante parecido al del sector, el comportamiento de esta variable tanto en Solnopro S.A. como en el sector son prácticamente iguales tal y como se revela en el capítulo dos.
- En cuanto a la rentabilidad podemos afirmar que efectivamente el manejo financiero no ha sido el adecuado ya que el sector ha tenido un comportamiento relativamente estable aunque con una rentabilidad no muy atractiva, mientras que Solnopro S.A ha presentado rentabilidades negativas. De igual forma podemos afirmar que la hipótesis se comprueba si comparamos el índice de

solvencia del sector con el de Solnopro, como está expresado en detalle en páginas anteriores, la solvencia en el sector es bastante estable, mientras que la de Solnopro inicia con un exceso de liquidez para terminar con un alta iliquidez.

- Debido a la drástica reducción de las ventas desde el año 2007 en adelante la empresa entró en un peligroso círculo de iliquidez, un elevado endeudamiento principalmente con el socio mayoritario, lo que degeneró en unos índices de rentabilidad prácticamente negativos, como se pudo observar en el capítulo dos que es donde se realizó un análisis detallado de la situación financiera la empresa estaba operando para sus proveedores y empleados, dejando un margen negativo a sus accionistas.
- La hipótesis del estudio se confirma en el plano financiero, la empresa nunca se preocupó por presentar información financiera fidedigna y oportuna, resulta difícil gerenciar una empresa sin datos de índole financiero. La información presentada a los organismos de control era una información que se usaba exclusivamente para efectos tributarios, es decir se la realizaba para cumplir con el fisco, mas no como una herramienta de dirección gerencial.
- En el año 2007 se sumaron perdidas de inventarios por un siniestro que la aseguradora no cubrió, el valor comercial de esta pérdida es de USD\$100.000,00 que representan 1400 ejemplares que sufrieron daños por inundación. Por robos de inventario el valor asciende a

USD\$ 25.000,00 en total de los cuatro periodos que se tomó para el análisis financiero, si bien es cierto este último rubro no es de vital importancia, fue una de las variables que afectaron a la situación financiera y administrativa de la empresa.

- La disminución de ventas tuvo como causantes principales la ausencia de renovación y búsqueda de nuevos y mejores nichos de mercado, montaje de estrategias comerciales que le permitan mantener sus ingresos al menos por sobre los costos. Tal es así que la empresa no renovó su producto, llámese enciclopedias durante ocho años, es decir desde sus inicios; si bien es cierto el producto tiene aun acogida sin embargo los temas que abarca en su contenido son de constante innovación, innovación que si es recogida en la enciclopedia actual. Respecto a los cursos que ofrece en este segmento si hubo cierta innovación desde el año 2007 que se empezó a ofertar temas relacionados con las nuevas tendencias u olas administrativas del momento, como por ejemplo: coaching, P.N.L., etc.
- El Gerente General abarcó todas las funciones de la empresa, por él pasaban las decisiones y gestiones en el plano: comercial, financiero, y administrativo; lo que degeneró en decisiones mal tomadas, sin análisis detenidos, como por ejemplo: no contratar un leasing inmobiliario y optimizar el gasto arriendo durante cuatro años, leasing inmobiliario, solo con esta decisión se hubiera fortalecido el

activo de la empresa una vez que el leasing se convierta en opción de compra y se hubiera optimizado el gasto.

- Los gastos administrativos se inflaron con gastos personales de la gerencia general, de acuerdo a los balances presentados por la empresa a los organismos de control la cuenta en mención se vio inflada hasta en un 108% específicamente en el periodo 2008. Al usar esta práctica la empresa afrontaba gastos ajenos a su giro comercial lo que distorsionó el análisis del desempeño de la misma, especialmente en rentabilidad.
- Respecto al plano comercial no se concretaron o tan siquiera iniciaron estrategias comerciales que den a la empresa nuevos ingresos, o al menos ingresos que hagan equilibrio con el costo; se limitó únicamente a que el inventario se reduzca con las ventas del día a día. En términos generales la conclusión es que la administración no ejecutó eficientemente análisis como los realizados en el presente estudio, y en base a esos análisis delinear estrategias como las planteadas en el capítulo anterior y ejecutar acciones que le permitan operar en estadios de normalidad.
- El Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) y su esquema de subvención de cursos y capacitación empresarial afectó a uno de los puertos de ingreso de Solnopro S.A.; la gerencia general indicó que esa disminución bordea el 40% de los ingresos.

- Con la puesta en marcha de las estrategias comerciales y financieras confirmamos la hipótesis de nuestro estudio: Solnopro S.A retomaré ingresos y mercado que, conjuntamente con un adecuado y oportuno manejo financiero continuará generando plazas de trabajo, capacitando y formando a un mercado laboral cada vez mas necesitado de herramientas que le ayuden a llegar a la excelencia.

4.2. RECOMENDACIONES

- Preparar información en el plano financiero, y que de hecho ya se la está practicando; el Departamento de Contabilidad o el encargado entregará informes financieros (balance general, pérdidas y ganancias, flujo de caja, y plantilla Excel con índices financieros); la periodicidad de éste informe es mensual con reporte directo a la Gerencia General, y ésta a su vez entregue informes trimestrales a la Junta de Accionistas con el propósito de que la gestión gerencial esté apoyada en datos certeros y periódicos, optimizando el control en este plano. Es de suma importancia que se presente la información financiera con una periodicidad mensual ya que podríamos decir que ésta ha sido la principal debilidad de Solnopro S.A. en el plano financiero, se ha venido gerenciando sin datos técnicamente certeros, según lo demostrado resulta difícil tomar decisiones acertadas sin información real y oportuna.

- Se deberá desconcentrar las funciones que actualmente tiene el Gerente, hasta que la empresa retome ingresos el Gerente General inicialmente se apoyará en un Gerente o Subgerente financiero, y un Administrativo con el fin de que el enfoque de la gerencia general se dirija al plano comercial, plano que es su fuerte.
- Adicionalmente se deberá presentar a la Junta de Accionistas el desenvolvimiento de las estrategias comerciales detalladas en el capítulo anterior, así como también la gestión comercial que planifique el Gerente con su equipo de ventas, financiero y administrativo.
- Transparentar la cuenta gastos administrativos con el objetivo de que sea utilizada exclusivamente para egresos ocasionados por del giro del negocio, y no para gastos personales de la Gerencia; se decidió que el sueldo del Gerente Socio se incremente a USD\$1500,00 mas comisiones en base a resultados obtenidos, ya que le Gerencia aducía que se infló el gasto porque el sueldo no compensaba el pago que la empresa mantiene con el socio principal.
- Auditar la cuenta gastos administrativos de forma mensual, el responsable financiero deberá cuidar que la cuenta no se infle indebidamente. Adicionalmente el uso de la tarjeta corporativa de la empresa deberá tener uso exclusivo para gastos de representación del Gerente, esa factura deberá cargarse a la cuenta contable gastos administrativos con el siguiente control o limite:

Gastos por viaje: USD\$50.00 en hotel

Gastos por alimentación: USD\$20,00 diarios

Gastos por transporte: se usará la tarjeta corporativa para gastos de transporte aéreo exclusivamente para traslados a las ciudades de: Guayaquil, Cuenca, y Oriente, siempre y cuando se cuente con el respaldo del contrato o factura del curso y diligencia comercial que el Gerente o su delegado tenga que representar a Solnopro S.A. Para ciudades como: Riobamba, Ambato, Ibarra, Latacunga, que es donde la empresa mantiene negocios, se emitirá una nota de debito cargados a la cuenta Caja Chica que es manejada por el responsable financiero.

- Con el propósito de optimizar el gasto y recursos se recomienda que la empresa trabaje en un proceso de calificación de proveedores, a través del cual se permita tener al menos tres opciones de empresas con la cuales exista un convenio para acceder a descuentos o beneficios en los rubros de mayor peso en el gasto:

Transporte aéreo.

Hospedaje.

Servicio de lunch para cursos y escuelas.

Imprentas.

- Desde el punto de vista comercial a continuación se presentan tres recomendaciones que la empresa debe aplicar para revertir la tendencia de decrecimiento en ventas.

- Es de suma importancia que se ejecute la estrategia desarrollada en el capítulo tres ya que para revertir la marcada disminución de las ventas se necesitaba implementar una actualización de los temas ofertados por Solnopro S.A, implementación que ya se ha realizado con los manuales actualizados y que están listos para entrar en etapa de edición e impresión; precisamente es aquí donde la estrategia planteada juega un papel importante a la hora de buscar el financiamiento requerido para conseguir el fondeo necesario para arrancar la estrategia comercial. Por ello se recomienda ejecutar un control semanal sobre el desenvolvimiento de la misma, la meta final es conseguir los USD\$85.000.00 para iniciar el proyecto de impresión de los manuales actualizados. Los ejecutivos de ventas enviarán un reporte diario a la Gerencia General con los resultados que se vayan obteniendo. Se ha recomendado a la Gerencia que el plazo máximo para la ejecución de la estrategia comercial sea de tres meses, con el objetivo de aprovechar el último trimestre del año para concretar más negocios con la enciclopedia actualizada.
- Continuar con las estrategias comerciales, como por ejemplo, se ha tomado la base de datos histórica de clientes para ofrecer un “retanqueo de capacitación”. La idea es que se retome contacto con el cliente para ofrecer los nuevos cursos de capacitación que brinda la empresa y prospectar escuelas de capacitación con la enciclopedia que está por salir.
- Desde hace una década atrás Solnopro S.A. ha venido brindando servicios de capacitación y formación empresarial, su experiencia y reconocimiento

con más de 800 empresas a nivel nacional validan su calidad, de tal forma que, con la aprobación que le permita acceder a los beneficios que otorga el C.N.C.F. a sus miembros potenciará aun más su ala de negocio en capacitación y formación continua complementándose con la comercialización de los manuales, en definitiva la consecución de la aprobación del C.N.C.F. es un proyecto de vital importancia para el negocio de capacitación logrando incrementar más ingresos ampliando su portafolio de clientes.

Cabe anotar que esta recomendación es ejecutable en el mediano y largo plazo, el proceso de aprobación toma alrededor de ocho meses, actualmente ya se han iniciado los trámites respectivos para cumplir los requisitos que solicita el C.N.C.F. y acceder a la aprobación respectiva en base a la normativa legal vigente del C.N.C.F "ART 2 Toda aquella persona natural o jurídica, pública, priva o mixta, con o sin fines de lucro, con capacidad legal para obligarse, que tengan entre sus objetivos y/o fines la ejecución de actividades de capacitación, y formación profesional y que aseguren y evidencien la calidad, pertinencia y especialización de sus servicios, a través del cumplimiento de los requerimientos que según sea el caso, les exija la Secretaría Técnica"²⁴

24

<http://www.cncf.gob.ec/CNCF/system/files/documents/reglamentodeacreditaciondeoperadoresdecapacitacion.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

- INEC. www.inec.gov.ec
- K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, *Fundamentos de Marketing de Servicios*, Mexico, Thomson, 2002
- Colegio de Economistas de Pichincha “Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYME”. Revista *Análisis Económico*, No. 18, Quito, noviembre de 2006. Economista y consultor especialista en PYME. *Wilson Araque Jaramillo*.
- Colegio de Economistas de Pichincha, “Revista *Análisis Económico*”, No. 18, Quito, noviembre de 2006. Economista y consultor especialista en PYME. *Wilson Araque Jaramillo*
- W Chang Kim, R. Mauborgen; *Harvard Business Review. Estrategias de Crecimiento*, Colombia, Editorial Planeta, 1999.
- Van Hornee, James, *Fundamentos de Administración Financiera* , Colombia, Editorial Pearson, 2002.
- Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, México, Continental, 1998.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary *Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall, México, 1998.
- [http:// www.merk2.com](http://www.merk2.com)

- Management Review, *Investigación: Estrategia y Gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular*, (octubre 1987)
- www.mitecnologico.com
- http://www.aristidesvara.com/web_antigua/investigaciones/politicas/enf_marc/enfoque_06.htm
- Harvard Business Review, *Estrategias de crecimiento*, Deusto, 1999
Barcelona
- Zvi Bodie, y Robert Merton, *Finanzas*, Prentice Hall, México, 1998.
- www.supercias.gov.ec
- Maurice D. Levi, *Finanzas Internacionales*, Mc Graw Hill, Colombia, 1997
- www.cncf.gob.ec
- Philip Kotler, Kevin Keller, Pearson, *Dirección de Marketing*, México, 2006.
- Lamb, Hair, Mc Daniel, Thomson, *Marketing*, México, 2002.
- Douglas R. Emery, John Finney, *Administración Financiera Corporativa*, Pearson Educación, España, 2000.