



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

“EXPLORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA
COMPAÑÍA MENIER S.A.”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster
en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Angela Viviana Pineda Cabrera

TUTOR

Econ. Jack Chávez García, Mgs.

Guayaquil, a los 16 días del mes de Enero año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA
SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. Angela Viviana Pineda Cabrera, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 16 días del mes de Enero año 2017

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Jack Chávez García, Mgs.

REVISORES:

Ing. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

Eco. Uriel Castillo Nazareno, Mgs, PhD.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Angela Viviana Pineda Cabrera

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Exploración del plan de gestión de tesorería de la compañía Menier S.A.” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 16 días del mes de Enero año 2017

EL AUTOR

Ing. Angela Viviana Pineda Cabrera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Angela Viviana Pineda Cabrera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de investigación de Maestría titulada: “Exploración del plan de gestión de tesorería de la compañía Menier S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de Enero año 2017

EL AUTOR

Ing. Angela Viviana Pineda Cabrera

AGRADECIMIENTO

Mi sentimiento de gratitud es muy grande debido a que en este período de formación he tenido la oportunidad de crecer profesionalmente, quiero darle gracias primeramente a DIOS todopoderoso por la vida, la salud, las fuerzas para mantener la perseverancia hasta lograr mis objetivos. A mis padres: C.P.A. Carlos Pineda y Sra. Narita Cabrera quienes siempre son mi apoyo incondicional en todos los aspectos.

A la prestigiosa Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por la oportunidad de ser parte del programa de posgrado, a la Eco. Teresa Alcivar, Directora de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial, a cada uno de los docentes que aportaron sus conocimientos en todas las sesiones de clases, en especial al Eco. Jack Chávez que muy gentilmente dirigió mi trabajo de investigación, compartiéndome sus amplios conocimientos y su experiencia. A la coordinación de la maestría en especial a Ing. Patricia Poma, y al gran amigo de todo el grupo Don Gastón. Muchísimas gracias a cada uno por su valioso trabajo que hace posible el desarrollo de los conocimientos que son la base fundamental para cumplir el objetivo de un profesional, servir a la sociedad y engrandecerla.

A mi hermano Carlos Cristopher por sus palabras de aliento, y a todos mis familiares y amigos que de alguna manera fueron un gran apoyo para la realización de este objetivo en mi vida.

RESUMEN

Una propuesta de intervención, como aporte profesional práctico, estimula un desafío investigativo; como tal, el presente trabajo se realizó en una empresa dedicada a la explotación de criadero de camarones, que realiza sus actividades de producción en el Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Naranjal, Parroquia Taura. Un estudio enfocado en la parte financiera de la compañía, específicamente en la gestión de tesorería, por lo que los objetivos que se plantearon corresponden a explorar un plan para gestionar esta parte, con la finalidad de aprovechar los recursos en los que se invierte y cumplir cada ciclo de producción.

La importancia de la actividad camaronera en la economía del país se ve reflejada en la balanza comercial no petrolera, la misma que lo señala como uno de los principales productos de exportación, y en una época en la que los precios del barril del crudo han bajado considerablemente, es menester impulsar otras actividades que generen ingresos en la balanza de pagos, y que permitan el movimiento entre los diferentes sectores económicos en el país. Todo esto conlleva a que los empresarios puedan recibir el retorno de la inversión anualmente, así como también representan una fuente segura de empleo para trabajadores y profesionales del sector.

Por otra parte el Ecuador brinda las condiciones geográficas necesarias para intensificar la producción, lo que no ocurre en países competidores, que solo pueden tener un ciclo de explotación al año, para el caso ecuatoriano pueden ser hasta tres ciclos de producción, lo que es factible también para mejorar los flujos de efectivo. Teniendo en cuenta este contexto, que refleja la importancia de la actividad en el sector, la exploración resultó valiosa no sólo para la compañía, objeto de estudio, sino para la gestión de la tesorería que buscan resultados en la práctica durante la planificación de los flujos de efectivo óptimos.

PALABRAS CLAVE: PLAN DE GESTIÓN DE TESORERÍA

ABSTRACT

A proposal of intervention, as professional practical contribution, stimulates an investigative challenge; as such, the present work of research realized in a company dedicated to the development of breeding-place of shrimps, that realizes his activities of production in the Ecuador, Province of the Guayas, Canton Naranjal, Parish Taura. A study focused in the financial part of the company, specifically in the cash management, for what the aims that appeared correspond (fit) to exploring a plan to manage this part, with the purpose of taking advantage of the resources in those who are invested and to fulfill every cycle of production.

The importance of the activity of shrimp farms in the economy of the country meets reflected in the commercial not petroleum scale, the same one that indicates it as one of the principal products of export, and in an epoch in which the prices of the barrel of the crude oil have gone down considerably, is necessary to stimulate other activities that generate income in the scale of payments, and that allow the movement among the different economic sectors in the country. All that carries to that the investors could receive the return of the investment annually, as well as also they represent a sure source of employment for workers and professionals of the sector.

Moreover, Ecuador offers the geographical necessary conditions to intensify the production, which does not happen in rival countries, which alone can have a cycle of exploitation a year, for the Ecuadorian case they can be up to three cycles of production, which is feasible also to improve the flows of cash. Bearing in mind this context, which reflects the importance of the activity in the sector, the exploration turned out to be valuable not only for the company, object of study, but for the management of the treasury for that they look proved in the practice during the planning of the ideal flows of cash.

KEYWORD: CASH MANAGEMENT

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:	3
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. PROBLEMÁTICA.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. METODOLOGÍA	5
1.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	5
1.4.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.3. INSTRUMENTOS	6
1.4.4. PROCEDIMIENTOS	6
CAPÍTULO II:	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
CAPITULO III:.....	15
3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD CAMARONERA Y SU ENTORNO ECONÓMICO – FINANCIERO	15
3.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA ACTIVIDAD CAMARONERA EN EL ECUADOR.	15
3.2. LA INDUSTRIA CAMARONERA EN EL LITORAL DEL ECUADOR	16
3.3. LA ACTIVIDAD CAMARONERA Y SU ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO	17
CAPITULO IV:.....	22
4. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO, ELEMENTOS DETERMINANTES DE LOS FLUJOS DE EFECTIVOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS DE LIQUIDEZ DE MENIER S.A.	22
4.1. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA	22
4.1.1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO	23
4.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	23
4.2.1. DELIMITACIÓN DEL PERÍODO A PRESUPUESTAR	23
4.2.2. ENTRADAS DE EFECTIVO.....	23

4.2.3. DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	23
4.2.4. FLUJO NETO DE EFECTIVO	24
4.2.5. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE CAJA.....	25
4.2.6. INCERTIDUMBRE EN EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	25
4.3. CONTROL ADMINISTRATIVO	27
4.4. ELEMENTOS DETERMINANTES DE LOS FLUJOS DE EFECTIVOS DE MENIER S.A.	28
4.4.1. INGRESOS	28
4.4.1.1. LA PRODUCCIÓN	28
4.4.1.2. EL PRECIO.....	31
4.4.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN	32
4.4.2.1. MATERIA PRIMA	32
4.4.2.2. MANO DE OBRA	33
4.4.2.3. OTROS COSTOS INDIRECTOS	35
4.4.3. DIFERENTES EGRESOS DE DINERO.....	36
4.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS DE LIQUIDEZ DE MENIER S.A.	38
4.5.1. ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LA ESCASEZ DE LIQUIDEZ	42
4.5.1.1. REDUCIR LOS EGRESOS	42
4.5.1.2. RETRASAR LOS EGRESOS	43
4.5.1.3. AUMENTAR LOS INGRESOS	43
4.5.1.4. ADELANTAR LOS INGRESOS	44
4.5.2. REGISTRO Y CONTROL DE INVENTARIOS ALMACENADOS EN BODEGA.....	44
CAPITULO V:	50
5. MODELOS DE NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS Y DE TESORERÍA Y FONDO DE MANIOBRA	50
5.1. CICLO DE EXPLOTACIÓN O PROTOCOLO DE CAMARONERA MENIER S.A.	51
5.1.1. PREPARACIÓN DE PISCINAS	51
5.1.2. SIEMBRA	51
5.1.3. TRATAMIENTO Y CUIDADO DE LA PRODUCCIÓN	51
5.1.4. COSECHA	51
5.2. CÁLCULO DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	52
5.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS.....	55

5.4. FONDOS DE MANIOBRA.....	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66

INTRODUCCIÓN

Las necesidades económicas y financieras que se presentan en las empresas exigen realizar un plan de Gestión de Tesorería para aprovechar los recursos con los que cuentan y, esto conlleva tomar decisiones, dependiendo de las cifras que reflejen sus estados financieros. “La gestión de tesorería también llamada administración del efectivo” (Burbano & Ortiz, 1995, pág. 293) tiene como objetivo principal la planificación y control del mismo, evaluando las necesidades de financiamiento y el uso provechoso de su excedente (Hilton & Rivera, 2005). Así mismo considera el ciclo productivo y determina los saldos mínimos requeridos para sustentar cada ciclo.

Con estos antecedentes el presente trabajo busca evaluar el plan de gestión de tesorería de la compañía Menier S.A., con el propósito de que mediante el cumplimiento de los objetivos secundarios trazados, se establezcan parámetros para la toma de acertadas decisiones, ya sean estos de uso adecuado de los excesos de liquidez o de búsqueda de fuentes de financiamiento.

Bajo este contexto el objetivo principal de esta propuesta es examinar el plan de gestión de tesorería de la Compañía Menier S.A., así mismo conocer el sector que representa la compañía, este es el sector camaronero, además optimizar la planificación del efectivo y llevar un adecuado control del mismo; el cumplimiento de este objetivo servirá como aporte a la gestión financiera de la empresa.

La Compañía Menier S.A. actualmente está dedicada a la explotación de criadero de larvas de camarones, siendo esto la crianza de camarones en cautiverio en piscinas, la ubicación del terreno donde realiza sus labores de producción es en la Provincia del Guayas, Cantón Naranjal, Parroquial Taura. La Administración de la Compañía esta domiciliada en la Provincia del El Oro, Cantón Machala, y lleva tres años ejerciendo estas labores, los inversionistas que se embarcaron en este desafío buscan aprovechar al máximo los recursos económicos de la misma, motivo por el cual la Junta General de Accionistas, Presidida por el C.P.A. Carlos Pineda concedió apertura a los libros contables y jurídicos de la empresa para que se pueda realizar el presente estudio.

El sector camaronero en el Ecuador desempeña un rol muy importante para la economía, debido a que se lo considera el principal producto de la oferta no petrolera, según datos publicados por el Banco Central a octubre del 2014. Entre el año 2010 al 2014, aumentaron las exportaciones a países Asiáticos del 2% al 30%, sin que esto signifique el decrecimiento de las exportaciones a otros destinos (Cámara Nacional de Acuacultura, 2015, pág. 12). Estas cifras revelan el crecimiento de la producción en los últimos años y teniendo en cuenta la situación económica actual del país, por la caída del precio del petróleo, incita aprovechar la eficiente producción que se está presentando para incrementar los ingresos por exportaciones. Sin embargo, actualmente los precios de camarón han decaído, debido a que países como India, Vietnam, Filipinas e Indonesia aumentaron significativamente su producción.

Debido a este contexto se refleja una significativa importancia en cada compañía del sector, por lo que es menester conocer su comportamiento financiero interno, para así aprovechar los recursos y aumentar la producción, ya que en época de buenos precios es fácil obtener resultados favorables, pero cuando la situación es adversa, y bajan los precios, para financiar el ciclo de producción se deben supervisar cada transacción que refleje egresos de efectivo, no solo en el área contable y financiera, si no en todos los departamentos de la empresa, es decir se debe supervisar desde el origen, y si es necesario intentar financiar con fondos propios o apalancándose con fondos externos.

CAPÍTULO I:

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PROBLEMÁTICA

El presente trabajo de Investigación, abarcó el estudio de la gestión de tesorería de una empresa específica que es la compañía Menier S.A. el objeto social de esta compañía es la explotación de criadero de larvas de camarones, esta actividad se enmarca en el sector de la producción, en el caso ecuatoriano el enfoque principal de la producción son los commodities, siendo el camarón uno de los principales productos de la oferta no petrolera para la exportación, por lo que es importante promover a nivel microeconómico el desarrollo de cada una de las empresas del sector.

El principal desafío que presenta la empresa en cuanto a la gestión de tesorería es la necesidad de herramientas profesionales para el adecuado manejo de flujos de efectivo, lo que se busca es una administración conveniente del mismo, esto nos conduce a las siguientes interrogantes: ¿Al explorar el plan de gestión de tesorería de Menier S.A., será posible realizar una evaluación pertinente?, para llegar a la respuesta es necesario analizar paso a paso los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la importancia de la actividad camaronera en el país?, ¿De qué manera se puede planificar los flujos de efectivo para la empresa?, ¿Cómo se relacionan los distintos departamentos de la empresa en el manejo de tesorería?, ¿Qué actividades comprenden un ciclo de explotación?, ¿Se podrá determinar el capital circulante mínimo que requiere la compañía para poder realizar su objeto social?.

La oportuna gestión de tesorería consentirá administrar el movimiento adecuado de los fondos, para mantener liquidez suficiente, que se vea reflejada en el cumplimiento de todas las exigencias que conllevan un ciclo de explotación. Lo más importante en un plan de gestión de tesorería, son las oscilaciones del saldo de caja en el período analizado (Universidad de Salamanca, 2013), de esto dependerá el saldo disponible, para continuar cumpliendo con cada una de las actividades que la empresa realiza para producir, vender, supervisar el talento humano y administrar.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es una herramienta profesional que servirá como aporte para la Compañía Menier S.A., y a su vez para cada compañía del sector camaronero, con la finalidad de optimizar la gestión de tesorería y la adecuada administración del efectivo, realizando un conveniente control de los flujos del mismo, buscando cumplir con la expectativa de que estos procesos sirvan para aprovechar sus recursos y le permitan a la compañía mantener un capital de trabajo mínimo para llevar a cabo cada una de las actividades de su ciclo económico.

La descripción de cada una de las actividades de la producción que enmarcan el ciclo de explotación de una empresa camaronera, admitirá identificar cómo todos los departamentos de la compañía están relacionados con el manejo de los flujos, y de qué manera se puede controlar los ingresos y egresos de efectivo para mantener liquidez, estos fondos disponibles retornaran a cada una de las partes del proceso para que se puedan cubrir en su totalidad las diferentes necesidades operativas de fondos y tesorería.

Con la exploración se logra bosquejar herramientas profesionales que propongan “objetos” o modelos más flexibles para la toma de decisiones en la empresa. En consecuencia, realiza una síntesis de una situación a través del Plan de tesorería; una realidad social, la empresa, con un objeto de estudio, la gestión de tesorería, para viabilizar el propósito empresarial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el plan de Gestión de Tesorería para la Compañía Menier S.A., para optimizar la administración del efectivo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el entorno económico en que se desenvuelve la actividad camaronera.
- Relacionar la planificación con el control del efectivo como elementos del flujo de efectivo y dispositivo de liquidez.

- Identificar el modelo de las “Necesidades Operativas de Fondos y Fondo de Maniobra”.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“El método es el camino para alcanzar un fin determinado” (Morán, 2006, pág. 21), es la base de una investigación científica, porque permite lograr los objetivos propuestos. “El Análisis es la descomposición de un todo en sus elementos” (Barrios, 2003, pág. 31). El presente trabajo de Investigación está basado en el método analítico – sintético. “El método analítico consiste en varias etapas, que pueden ser: Observación, Descripción, Examen Crítico, Descomposición del Fenómeno, Enumeración de las Partes, Ordenación, Clasificación” (Barrios, 2003, pág. 31), los cuales permiten al investigador conocer a profundidad el comportamiento de lo que está estudiando. Y busca analizar cada una de las actividades que se realizan en la producción camaronera, detallándolas para establecer su relación con el manejo de los flujos de efectivo.

Las estrategias del presente trabajo de investigación corresponden a la **realidad** social de la empresa y el **objeto** es la gestión del efectivo. Conociendo las características del objeto estudiado, se puede explicar su comportamiento, las causas, hacer comparaciones, establecer relaciones entre los fenómenos presentados y comprender fácilmente (Barrios, 2003). De esta manera se llega a la fase de la síntesis, uniendo cada una de las partes descompuestas para su análisis y llevando a la comprensión de un todo. Esta parte complementa el análisis; “un proceso analítico – sintético hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, caso, etc.” (Leiva, 1979, pág. 17).

El presente estudio tiene un enfoque en el sistema de optimización de flujos de efectivo, por lo que establece un plan para superar los obstáculos en la administración, tomando en cuenta datos reales tanto en el entorno económico como en la gestión financiera interna de la compañía, a fin de desarrollar herramientas profesionales para la adecuada gestión de tesorería. La investigación es de carácter cualitativo porque diseña herramientas profesionales describiendo, verificando, analizando, comparando e identificando, y propositivo ya que

selecciona modelos más flexibles para el funcionamiento. En consecuencia realiza una síntesis de una situación a través de la gestión del efectivo, para optimizar herramientas.

1.4.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de selección de las fuentes de información para realizar el presente trabajo se tomó en cuenta documentación interna de la compañía como los estados financieros, hojas de trabajo y reportes, se investigó en diferentes publicaciones: en diarios y revistas en cuanto a la actividad económica camaronera. Libros y publicaciones en cuanto a modelos de Gestión de Tesorería y Necesidades Operativas de Fondos y Fondos de Maniobra.

1.4.3. INSTRUMENTOS

El investigador cuenta con diferentes instrumentos para llevar a cabo el trabajo de investigación; estos pueden ser: directos, e indirectos: los directos consisten en la observación y recolección de datos por sus propia iniciativa; y los indirectos son la recepción de datos brindados por otras personas (Barrios, 2003, pág. 37).

La presente investigación se llevó a cabo utilizando como instrumentos:

- **Cálculos de tipo financiero:** Para efectos de la presente investigación son las razones financieras descritas en el desarrollo de cada capítulo.

1.4.4. PROCEDIMIENTOS

“El procedimiento es considerado como el medio por el cual se vale el método para poner en una realidad concreta todo lo planificado” (Morán, 2006, pág. 22). La propuesta de investigación se realizó tomando en cuenta información publicada en revistas, diarios y medios electrónicos en cuanto a la actividad camaronera, y su relación con el entorno, así como también libros y publicaciones en cuanto a Presupuesto del Efectivo y Modelos de Necesidades Operativas de Fondos y de Fondos de Maniobra.

Se realizó una verificación de la planificación y control del efectivo, observando la documentación que tiene la compañía y los reportes que emite el software contable, para cada uno de los procesos pertinentes al control del presupuesto. Se analizó los elementos del flujo de efectivo de la empresa, basándose

en sus Estados Financieros, y diferentes hojas de trabajo como: Reporte de Siembras, Reporte de Pescas, Ingreso a Bodega, Consumos, Kardex, en esta parte de la investigación se basó en procedimientos de cálculo.

Se identificó los dispositivos de liquidez de la compañía Menier S.A., para lo cual la fuente principal de la información fueron las Hojas de Trabajo y se realizó una comparación con datos importantes que fueron tomados de libros de finanzas, contabilidad y administración que permitieron tener un diagnóstico de la situación económico financiera de la Compañía y del objeto de estudio de este trabajo: la gestión del efectivo.

CAPÍTULO II:

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se va a utilizar los conceptos implícitos del estudio que por su pertinencia necesitan definirse y profundizarse de forma amplia. El Libro Finanzas Empresariales bajo la autoría de Universidad de Salamanca (2013), menciona que el principal objetivo de la **Gestión De Tesorería** es la planificación efectiva, seguimiento y control de los recursos de liquidez que dispone la empresa, por lo que para conseguirlo se requiere una adecuada previsión para decidir los movimientos de los fondos, y así garantizar la posibilidad de los mismos al menor costo posible, y es debido a esto que la gestión de tesorería afecta directamente a la rentabilidad.

De ahí deducimos que la **Planificación y control del Efectivo** requiere tener un total conocimiento de la actividad que desempeña la empresa, la parte operativa; identificando las diferentes transacciones financieras que representen entradas y salidas de fondos monetarios, se debe saber todo lo que hace, y el tiempo en que realiza todas las operaciones para poder optimizarlo. Lo que permite responder cuatro interrogantes planteadas por (Burbano & Ortiz, 1995):

¿Cuál es el monto de recursos demandados para el funcionamiento normal de las organizaciones y por el crecimiento exigido para atender el crecimiento de las operaciones?, ¿a cuáles fuentes de financiamiento debe acudirse?, ¿cuáles campos de inversión deben respaldarse con base en la problemática del racionamiento de capitales?, y ¿qué hacer para lograr la movilización plena de los fondos invertidos? (págs. 290-291).

De la respuesta dependerá mantener un equilibrio financiero en la empresa. La Administración de Fondos Monetarios corresponde al eje central de la Gestión Financiera, debido a que de ella depende la planificación y control de la inversión, limita las disposiciones concernientes a los gastos operativos de la empresa, así mismo como interviene directamente en las utilidades estimadas por los accionistas, la rotación de los recursos invertidos y la rentabilidad que representa la inversión. Burbano y Ortiz (1995) comentan que **La Administración del Efectivo** precisa fijar un saldo mínimo de los fondos monetarios, para con esta referencia tomar

adecuadas decisiones. Estas decisiones basadas en la planificación de la liquidez dependerán de si existe un exceso de liquidez, o si la empresa necesita financiamiento.

El control del efectivo es fundamental, para que la empresa pueda desenvolverse normalmente en sus operaciones, la falta de efectivo puede ocasionar el incumplimiento de sus obligaciones, la gestión de tesorería que es el departamento que realiza dicho control puede minimizar esta situación según lo describe (Hilton & Rivera, 2005) de la siguiente manera:

1) incrementando los esfuerzos para cobrar las cuentas, 2) reduciendo los gastos que se erogan en efectivo, 3) aplazando desembolsos de capital, 4) retardando el pago de determinados pasivos, 5) reduciendo los inventarios y 6) modificando los calendarios de las transacciones que impactan directamente al efectivo (pág. 331).

En este punto es importante definir **El Ciclo Operativo De Una Empresa**, que según James Van & John Wachowics (1992) “es la cantidad de tiempo que transcurre desde que se establece el compromiso de hacer compras con efectivo hasta la recaudación de cuentas por cobrar” (pág. 164). También llamado ciclo de explotación, en el mismo se detallan cada uno de los procesos que se llevan a cabo para cumplir el objeto social, para el caso de una compañía camaronera, el ciclo de la producción concierne al tiempo que transcurre desde que se siembra larvas de camarón hasta que se cosecha o se pesca camarón, el nombre con el que comúnmente se lo conoce es corrida.

Para una eficiente administración del efectivo, **La Administración Financiera** “busca evaluar el grado de satisfacción de los propietarios” (Navarro, 2003, pág. 13), teniendo en cuenta el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos para el desenvolvimiento empresarial. Ayuda a la Gestión de Tesorería a mantener los flujos de efectivo necesarios para cumplir con cada una de las actividades que le permiten a la compañía cumplir con su objeto social que es la producción camaronera, este proceso de planificación y control tiene como propósito buscar el retorno de la inversión de los accionistas.

Los Estados Financieros de una Compañía son la base fundamental para realizar **Análisis De La Situación Financiera** de la misma, estos dotan de la información necesaria para que internamente la gestión de tesorería pueda planear evaluando las condiciones en que se encuentre y las oportunidades que se presenten; así mismo controlar el rendimiento sobre la inversión de los activos de la empresa. En cuanto a los usuarios externos James Van & John Wachowics (1992) menciona que los acreedores, las entidades financieras e inversionistas, también analizan la posición financiera de una entidad dependiendo de sus intereses.

La presente investigación considera pertinente enunciar el concepto de los dos Estados Financieros más importantes: Pedro Zapata (2011) define **Estado de Situación Financiera** como “un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado” (pág. 63). Y el **Estado de Resultados Integrales** muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados, ya sea ganancia o pérdida tomando en cuenta los ingresos, costos y gastos de un determinado período; por lo que representan un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio (Zapata, 2011).

Así también para analizarlos estados financieros se debe mencionar el término **Razones Financiera** o indicadores, permiten analizar la situación económica de una compañía y comprender lo que está ocurriendo en la misma, “relacionando entre sí dos elementos de la información financiera al dividir una cantidad entre otra” (Van & Wachowicz, 1992, pág. 150). Son una herramienta importante para la evaluación del desempeño de los diferentes departamentos de una compañía, y permiten tomar decisiones para realizar correctivos y para aprovechar recursos disponibles, así como también comparar diferentes períodos teniendo en cuenta que estos períodos se hubieren registrado bajo las mismas condiciones.

James Van & John Wachowics (1992) divide las razones financieras en las siguientes clases: estáticas, dinámicas y razones estático dinámicas; las estáticas provienen del Balance General y se subdividen en razones de liquidez y razones de apalancamiento financiero; las dinámicas provienen del estado de resultados y se

encasillan en razones de rentabilidad; y una combinación de ambas las razones estático dinámicas se clasifican en razones de cobertura y razones de actividad.

“**Las Razones De Actividad** o también conocidas con razones de eficiencia o de cambio, miden con que tanta eficiencia utiliza la empresa sus activos”. (Van & Wachowicz, 1992, pág. 159).

Rotación de Inventario este indicador nos permite medir las veces que se hace efectivo un inventario de productos terminados.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar muestra las veces que se ha pagado a los acreedores en un plazo determinado (Aguirre, 2011).

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

El administrador financiero teniendo en cuenta las entradas y salidas del efectivo y los saldos mínimos podrá determinar, si existe un **Exceso De Liquidez**, momento en el cual la empresa debe invertir estos fondos para no incurrir así en un costo de oportunidad, por los intereses que deje de ganar. Las empresas después de cumplir con las obligaciones propias del giro del negocio, y todos los desembolsos que incurren por las actividades del mismo, mantengan un monto de recursos para su normal desenvolvimiento y un excedente de liquidez, como ya se mencionó no es prudente que estos fondos estén improductivos, sino que se los destine a ciertas actividades necesarias para la empresa tanto operativas como de inversión. En esto se basa el **Manejo de Excedentes de Liquidez**, en que estos fondos se destinan primordialmente a reservas secundarias de liquidez como son Inversiones temporales, después de esto se debe hacer un análisis para invertir en infraestructura, maquinaria y vehículos, que mejoren el desenvolvimiento operativo de la entidad, el saldo restante se podrá repartir entre los accionistas.

Inversiones Inmediatas Temporales: Cuando la empresa cuenta con cierto monto de efectivo que no va a utilizar en un corto plazo o un plazo menor a un año, para no dejar este dinero ocioso, y conociendo el costo que conlleva retener fondos en la cuenta bancaria sin ganar intereses, debe designarlos a inversiones a corto plazo, las cuales son de fácil rescate porque se dispone de los fondos en cualquier momento, y constituyen una reserva secundaria de liquidez.

Con este fin se debe tomar providencias para que el riesgo se reduzca en términos razonables y la rentabilidad justifique plenamente el riesgo. Estos dos factores vinculados con la inversión de excedentes se relacionan directamente. El equilibrio razonable se obtiene del estudio de:

- “La credibilidad y confianza del banco u otra institución financiera en la que se va a invertir.
- Los datos contables, indicadores financieros y calificación que realizan los organismos contralores respectivos.
- Las condiciones de mercado que fijan pautas de rentabilidad” (Zapata, 2011, pág. 356).

La Inversión En Los Bienes De Capital que son los Activos Fijos utilizados para el proceso de producción, Franklin (2007) recomienda: se debe realizar teniendo en cuenta la relación Costo-Beneficio, para esto es necesario revisar qué tipo de depreciación se está efectuando en la empresa, a fin de conocer el valor real de los activos y así evitar desembolsos por equipos nuevos, cuando los propios aún están en condiciones óptimas.

Así mismo se debe analizar si procede efectuar un desembolso directo para adquirir maquinaria y equipo u optar por el arrendamiento o leasing financiero, el cual permitirá rentar una máquina para un período determinado, y al final del mismo, evaluar si conviene comprarla, o dar por terminado el contrato sin haber hecho el desembolso de su valor total. (Franklin, 2007, pág. 823).

Si se decide realizar la compra Meza (2007) recomienda que se debe tomar en consideración el Costo de Adquisición de Los Activos Fijos, el cual se compone de el valor de la factura más todos los gastos necesarios para tener ese activo en la empresa, funcionando debidamente, tales como seguros, fletes, impuestos, gastos

de instalación, gastos que ocasionen las pruebas iniciales y todos los gastos adicionales que se produzcan (cableado eléctrico, reforzamiento del piso, etc). Si se trata de un edificio construido por la empresa, éste incluye todos los costos de construcción, el valor de los planos, permisos, honorarios, etc. Si se compra un terreno su costo incluye el precio pagado por éste, más la comisión al agente vendedor, la indemnización pagada a terceros, los gastos de abogado, demoliciones, etc.

Cuando las condiciones no son favorables y se presentan **Necesidades de Financiamiento**, Zapata (2011) recomienda que la gestión de tesorería debe buscar financiamiento para solventar el normal desenvolvimiento de la compañía. Existen varias opciones que deben ser analizadas, con el fin de encontrar la más conveniente, económica y oportuna.

Entre otras, se deben estudiar las siguientes:

Venta de activos fijos improductivos o de baja productividad.

Venta o descuento de cartera de clientes.

Pre cancelación de inversiones financieras.

Venta de acciones propias que se encuentren en tesorería.

Obtención de préstamos de emergencia de socios o accionistas.

Contratación de préstamos bancarios o extrabancarios (Zapata, 2011, pág. 357).

De esta manera Zapata (2011) explica que todas las opciones descritas conllevan un costo financiero, tanto por los intereses así como los costos administrativos por recuperación de cartera de clientes

“Las cuentas por pagar son fuentes de **Financiamiento A Corto Plazo** espontaneas y baratas” (Gitman, 2003, pág. 548). Así se puede mencionar como una fuente de financiamiento el retrasar el pago a proveedores el mayor tiempo posible; aprovechar los pasivos acumulados como las retenciones de impuestos, teniendo en consideración no retrasarse con el fisco. También son fuentes de financiamiento a corto plazo las obligaciones en el sistema bancario por sobregiros y líneas de remesas de cámara, las líneas de crédito de un préstamo no garantizado a corto plazo.

Los principales instrumentos de deuda a largo plazo son: los préstamos otorgados por entidades financieras, los bonos, las acciones preferenciales, las acciones comunes y los arrendamientos financieros (Ketelhöhn, Marín, & Montiel, 2004). **El Financiamiento A Largo Plazo** permite apalancar a la compañía y administrar los flujos de efectivo a corto plazo.

“**Las Necesidades Operativas De Fondos (NOF)** son las inversiones que debe realizar la empresa para poder desarrollar sus operaciones corrientes” (Universidad de Salamanca, 2013, pág. 362), y esto dependerá del ciclo operativo. El Ciclo operativo o el ciclo de caja, para las empresas industriales o de producción comprende las siguientes partidas: materia prima teniendo en cuenta el tiempo que transcurre hasta que se utiliza en el proceso productivo, productos en proceso calculado como el número de días que tardan en transformarse las materias primas en productos elaborados, productos terminados teniendo en cuenta el número de días que transcurre entre el producto terminado hasta que es vendido (Universidad de Salamanca, 2013) .

También tomará en cuenta las siguientes partidas: cuentas por cobrar a clientes calculado como el número de días desde que se vende hasta que se recibe el cobro, cuentas por pagar proveedores se calcula tomando en cuenta el número de días desde que se compra hasta que se paga, costos operativos necesarios para desarrollar la actividad, estos incluyen los costos de personal, y se calculan como el número de días que se pagan los costos operativos en los que incurre la empresa durante su actividad económica (Universidad de Salamanca, 2013).

CAPITULO III:

3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD CAMARONERA Y SU ENTORNO ECONÓMICO – FINANCIERO

En este capítulo se detalla la actividad camaronera, analizando desde sus inicios en el país, y las condiciones favorables de la costa ecuatoriana para desarrollarla, teniendo en cuenta así el impacto que tiene la misma en la dinamización de la economía, tanto generando oportunidad de inversión para productores camaroneros entusiastas, empleo para los habitantes, oportunidad de negocios para proveedores, e ingresos para el país por la exportación del producto.

3.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA ACTIVIDAD CAMARONERA EN EL ECUADOR.

La producción camaronera, en el Ecuador se desarrolla desde la década de los setenta (Bravo, 2003), período en que se expandió la acuicultura a nivel mundial (Romero, 2014), cuando esta actividad nació en nuestro país se la realizaba de forma artesanal, y para finalizar los años ochenta, La Cámara de Productores de Camarón afirmaba que existían 32.000 pescadores artesanales y 400 personas dedicadas a la recolección y manipulación de post larvas de camarón para la industria del cultivo (ICLARM Internacional Center for Living Aquatic Resources Management Manila Philippines, 1992). El sector ecuatoriano dinamizó la industria camaronera, para el año 1997 según Banco Central del Ecuador se exportaba un monto equivalente a 880 millones de dólares.

Esta situación cambió para el siguiente año debido a que se presentó un declive de la producción, y esto fue originado por el virus de la mancha blanca (Romero, 2014), para el año 2007 la industria empezó a recuperarse y en el año 2010 se alcanzaron nuevamente las cifras de los tiempos óptimos. Desde esos tiempos hasta la actualidad, se ha presentado un incremento en la producción de camarón, pero en el año 2015, se presentó una baja de precios, lo cual afectó los ingresos de la industria (Cámara Nacional de Acuicultura, 2015).

3.2. LA INDUSTRIA CAMARONERA EN EL LITORAL DEL ECUADOR

El Ecuador por su posición geográfica se encuentra en una zona ecuatorial y tropical, pero debido a varios factores uno de ellos la influencia del mar, con la presencia de la corriente fría de Humboldt y de la corriente cálida de Panamá, el choque de las dos, dan como resultado una variedad de climas y, a esto se debe que en nuestro país no son marcadas las cuatro estaciones, solo se conoce como invierno la estación lluviosa y verano la estación seca (Instituto Oceanográfico de la Armada INOCAR, 2011). Estas condiciones le dan al Ecuador una posición geográfica privilegiada para desarrollar la actividad camaronera, esto es un factor muy importante debido a que permite tener tres ciclos de producción por año, lo que intensifica la actividad y la hace atractiva para diferentes inversionistas, por esto es que a lo largo de todo el perfil costanero existen empresas dedicadas al cultivo de camarones.

La camaronera Menier S.A. se encuentra Ubicada en el Cantón Naranjal parroquia Taura, cerca de la reserva ecológica de Churute, El Cantón Naranjal es parte de la Provincia del Guayas y limita al Norte con el Cantón Durán y al Oeste con el Golfo de Guayaquil. El Golfo de Guayaquil, es una de las entrantes más grandes del Océano Pacífico en Sudamérica, comprende desde la punta de Santa Elena hasta el Cabo Blanco en Perú, lleva este nombre por la ciudad de Guayaquil, considerada la ciudad más grande del sector, posee en su interior más de 70 islas e islotes, entre las que se destacan la Isla Santay, Santa Clara y Puná (Ecuador Extreme, 2015).

La actividad camaronera se desarrolla en el Ecuador en el perfil costanero, y también en islas, para las que el estado otorga concesiones; Menier S.A. desarrolla sus actividades en continente o, lo que también se conoce como tierras altas, por lo que el terreno en el cual se desarrolla la actividad productiva es de propiedad de la empresa. En el sector donde se encuentra ubicada la camaronera existen varias entradas de agua, debido a que está cerca de la desembocadura del Río Guayas en el mar.

3.3. LA ACTIVIDAD CAMARONERA Y SU ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

La economía ecuatoriana, ha venido sustentando su presupuesto en la exportación de petróleo, pero este aparte de ser un bien no renovable, ha decaído en precios en los mercados internacionales, es por esto que es menester para los ecuatorianos, empezar a buscar diferentes oportunidades de inversión con el afán de conseguir rentabilidad, tanto a nivel micro como macroeconómico. Una de las actividades que más crecimiento económico presentaron en el Ecuador en el período 2015 fue la acuicultura y pesca de camarón, el crecimiento fue de 13,8% según datos publicados por el Banco Central, en general la economía ecuatoriana creció en forma positiva un 0,3%, en el período detallado.

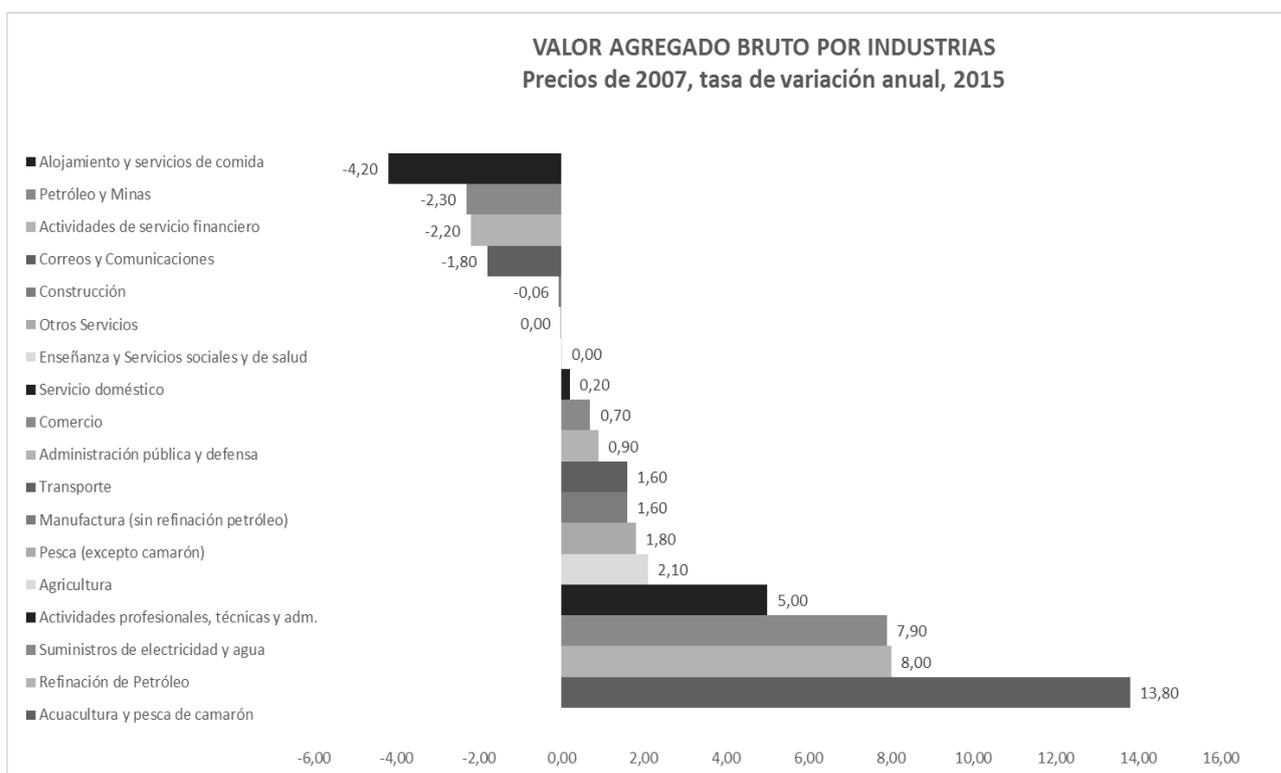


Figura 1: Valor Agregado por Industrias, Precios de 2007, tasa de variación anual 2015

Fuente: FMI, BM, CEPAL, CORDES Y BCE

La Figura 01 fue tomada de la página oficial del Banco Central del Ecuador, (Banco Central del Ecuador, 2015). En el mismo se detalla la importancia de la producción de camarón en la economía del país es evidente, por lo que el presente estudio muestra en la Tabla 01 y Figura 01, cuanto representa las relaciones comerciales internacionales de este commodity, en precio Fob y toneladas métricas,

indicando el país de destino; estas exportaciones de camarón fueron realizadas en el año 2015, según publicaciones realizadas por el Banco Central:

Tabla 01

Exportación De Camarón Por País De Destino Año 2015

País	Peso Neto Tm	Miles Usd Fob
Albania	21,04	98,72
Bélgica	244,44	1.859,57
Canadá	22,00	156,88
Chile	882,69	7.790,26
China	2.557,14	15.511,59
Chipre	32,00	211,15
Colombia	53,16	177,72
Corea Del Sur (República Democrática)	129,68	986,93
Egipto	215,00	1.538,62
España	3.020,32	18.677,84
Estados Unidos	28.558,21	214.698,94
Francia	2.845,76	14.970,79
Guatemala	503,28	4.084,03
Hong Kong	25,13	56,52
Italia	961,47	5.930,72
Japón	34,12	233,31
Marruecos	191,94	835,29
Panamá	37,99	312,50
Paraguay	1,76	12,84
Países Bajos (Holanda)	189,58	1.422,32
Perú	1,93	14,98
Reino Unido	23,08	113,09
República Dominicana	59,58	469,35
Rusia	59,36	310,17
Tailandia	43,08	298,11
Taiwan	24,00	134,40
Vietnam	15.604,43	90.569,38
Totales	56.342,17	381.476,02

Fuente: Datos Publicados por Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2015)

Los datos mostrados en la Tabla 01, son esquematizados en la Figura 02, con la finalidad de visualizar los mercados más importantes a los que el Ecuador entrega su producción de camarón.

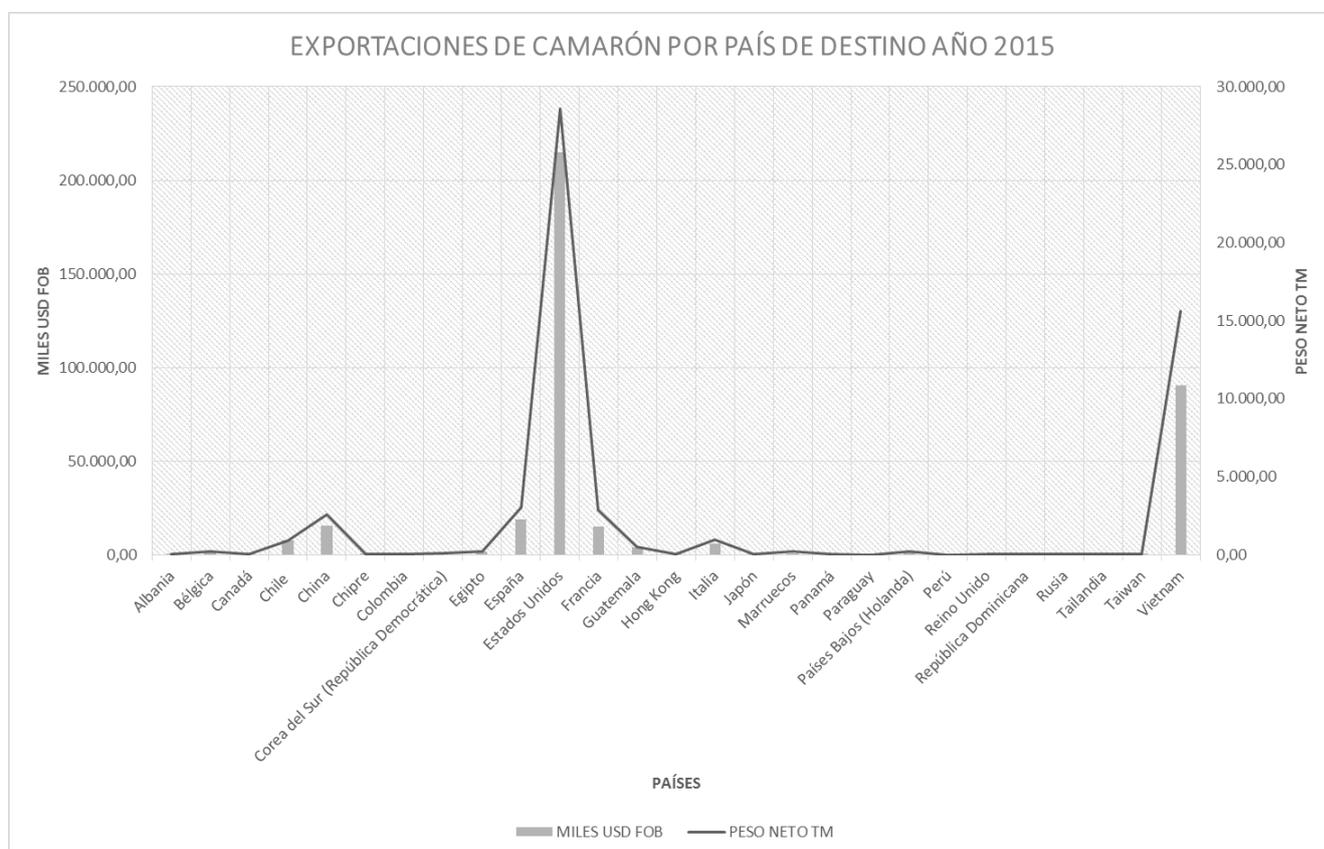


Figura 2: Exportaciones de Camarón por país de destino año 2015
Fuente: Datos Publicados por Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2015).

La comercialización de camarón en los mercados internacionales cumple un rol importante en la economía ecuatoriana, debido a que las exportaciones representan un índice positivo en la balanza comercial no petrolera. Es decir genera ingresos para la economía nacional. Otro de los efectos positivos en la economía ecuatoriana, de la actividad de silvicultura y pesca es que la misma junto a ganadería y caza representa más del 25% del empleo, cabe recalcar que el índice de desempleo no ha aumentado respecto a Diciembre del 2010, por lo que aún en tiempos de crisis se ha mantenido la población económicamente activa, en la Tabla 02 se muestra los datos publicados por el Banco Central:

Tabla 02

Detalle de rama de actividades y el porcentaje de empleo que representa en el país

Ramas de actividades	Diciembre 2014	Diciembre 2015
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	24,50%	25,00%
Comercio	18,90%	18,90%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	11,30%	10,60%
Construcción	7,40%	7,30%
Enseñanza y servicios sociales de salud	6,80%	7,20%
Transporte	5,90%	6,20%
Alojamiento y servicio de comida	5,50%	6,10%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,30%	4,50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,40%	4,40%
Otros servicios	3,80%	3,90%
Servicio doméstico	3,30%	2,70%
Correo y comunicaciones	1,20%	1,20%
Actividades de servicio financiero	1,00%	0,80%
Suministros de electricidad y agua	1,00%	0,70%
Petróleo y minas	0,80%	0,70%

Fuente: Datos Publicados por Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2015)

En este capítulo, se concluye que la actividad camaronera inició en el Ecuador de manera artesanal en la década de los 70, con pescadores artesanales y recolectores de larvas, para la década de los 90 esta actividad despuntó, previo a la enfermedad de la mancha blanca, después del año 1997 este virus impactó en un declive de la producción, este problema se superó en el período 2007 – 2010, en la misma que se alcanzaron los niveles de producción de los mejores tiempos,

aprovechando los buenos precios, hasta el año 2015, en este año los precios de camarón bajaron en los mercados internacionales.

Las condiciones geográficas del Ecuador, como son el choque de las dos corrientes marinas, Fría de Humboldt y Cálida de Panamá, ocasionan un clima propicio para tener niveles óptimos de producción en el año. Debido a las condiciones climáticas de las costas ecuatorianas y al tiempo que normalmente lleva un ciclo de explotación, la actividad camaronera puede realizar hasta tres ciclos de producción en un año, estos cultivos intensivos, permiten obtener mayor rentabilidad, y aprovechar de una mejor manera los recursos, haciéndola más atractiva para los inversionistas, que deciden incursionar en esta área.

La actividad camaronera representa para los ecuatorianos nuevas oportunidades de fuentes de ingreso por exportación, teniendo al petróleo como el principal producto de la balanza comercial y siendo este un recurso no renovable que en los últimos tiempos ha presentado una baja en los precios, la industria camaronera ha sido un gran aporte en la dinamización de la economía del país, en el año 2015 creció un 13,8%, y en este mismo año el Ecuador presentó un crecimiento positivo del 0,3%.

CAPITULO IV:

4. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO, ELEMENTOS DETERMINANTES DE LOS FLUJOS DE EFECTIVOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS DE LIQUIDEZ DE MENIER S.A.

En este capítulo se describe la planificación financiera desde un criterio conceptual, y se ejemplifica con cifras correspondiente a la empresa objeto de estudio, la base de esta gestión financiera es el presupuesto, a este corresponden las siguientes características: se delimita por tiempos y se identifican las entradas y desembolsos de efectivos, en base a estos criterios se realiza un análisis del Flujo Neto de Efectivo de la Compañía Menier S.A. Así también se describe el control, que es la parte de supervisión para que se cumplan las estrategias planificadas.

Los Elementos determinantes de los Flujos de Efectivo de la Compañía Menier S.A. son: Los Ingresos por Ventas de Camarón, y los Desembolsos por Costos de Producción como son la Materia Prima, Mano de Obra Directa, y Otros Costos Indirectos de Producción, así como también los diferentes egresos de dinero por: Gastos Administrativos, el cumplimiento de obligaciones con el estado y entidades financieras. Conociendo los elementos determinantes, el presente capítulo identifica los dispositivos de liquidez de la Compañía objeto de estudio, es decir cuáles son las gestiones de tesorería que producen una mejor liquidez, y de qué manera todos los departamentos de la empresa deben colaborar para que se cumplan las estrategias que ya fueron planteadas.

4.1. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

“La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de las empresas porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan acciones de la empresa para lograr sus objetivos” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 117). La función más importante del Gerente Financiero de la Compañía Menier S.A. es conocer sus períodos de producción, y coordinar con el departamento pertinente, para realizar siembras en momentos estratégicos para poder estar constantemente en cosecha, y de esta manera mantener los flujos en los ciclos operativos de cada centro de producción llamado piscinas.

4.1.1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

“El presupuesto del Efectivo, es una herramienta para controlar los ingresos y gastos en un período determinado, y que permite analizar la posición de liquidez y capacidad de pago de la empresa” (Cano, 2013, pág. 230). En cada período que se proyecte o presupueste el movimiento de los flujos de liquidez, dependiendo del comportamiento de la misma, se puede establecer las estrategias necesarias para evitar que falte liquidez sin necesidad de incurrir en gastos innecesarios y onerosos como los sobregiros, así como también ocupar los fondos disponibles en beneficios como descuentos por pronto pago.

4.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

4.2.1. DELIMITACIÓN DEL PERÍODO A PRESUPUESTAR

Para realiza un presupuesto es necesario conocer el ciclo de caja, ya que de esta manera poder delimitar el tiempo a presupuestar; en el caso de una compañía camaronera, si bien es cierto, tienen un ciclo de producción que es un período comprendido entre la preparación de la piscina hasta la pesca de camarón, es necesario realizar el presupuesto de manera mensual, debido a que su ciclo de explotación, conocido como corridas, es exclusivo para cada piscina, y mensualmente existen desembolsos como la carga laboral, seguridad social, pago a proveedores, impuestos, etcétera, así como se pesca en diferentes momentos, por lo que cada mes también varían los ingresos.

4.2.2. ENTRADAS DE EFECTIVO

Durante el período establecido para el presupuesto, las entradas de dinero pueden ser por ventas en efectivo y por recaudación de cuentas por cobrar, generadas por ventas a crédito de períodos anteriores, para esto las empresas deben diseñar sus formatos de control para dar seguimiento hasta que se haya efectuado el cobro de las mismas, en el caso de la compañía Menier S.A. las ventas tienen períodos muy cortos para su cobro total, normalmente las cuentas por cobrar se recuperan en pocos días.

4.2.3. DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

Los desembolsos en efectivo, son las salidas o egresos de dinero que ocurren en un período determinado, los desembolsos de dinero más comunes son por:

compras en efectivo, pago de cuentas por pagar, pago por arrendamiento, pago por sueldos y salarios, pago de impuestos, desembolso en activos fijos, pago de intereses, pago de dividendos, pago por obligaciones con entidades financieras (Gitman & Zutter, 2012). De la misma manera se debe llevar el control de las cuentas por pagar, que por lo general son a proveedores, y de todos los desembolsos para que el presupuesto realizado tenga datos reales y permita tomar decisiones oportunas.

4.2.4. FLUJO NETO DE EFECTIVO

Después de conocer las entradas de efectivo y los desembolsos, se realiza una resta entre los dos para obtener los flujos netos de efectivo, en la Tabla 03 se muestra un esquema de un presupuesto de caja para señalar los flujos netos de efectivo.

Tabla 03

Presupuesto de Efectivo, Tercer Trimestre

	Menier S.A.		
	Julio	Agosto	Septiembre
(+) Entradas de efectivo	100.000,00	80.000,00	90.000,00
(-) Desembolsos de efectivo	70.000,00	56.000,00	63.000,00
(=) Flujo de efectivo neto	30.000,00	24.000,00	27.000,00
(+) Efectivo inicial	30.000,00	60.000,00	84.000,00
(=) Efectivo final	60.000,00	84.000,00	111.000,00
(-) Saldo del efectivo mínimo	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Financiamiento total requerido			
Saldo del efectivo excedente	40.000,00	64.000,00	91.000,00

Fuente: Principios de Administración Financiera (Gitman & Zutter, 2012, pág. 124)

La Tabla 03 muestra un escenario para el tercer trimestre del 2016 de la compañía Menier S.A. en el que las entradas de dinero son de \$100.000,00; \$80.000,00; y 90.000,00 para los meses de Julio, Agosto y Septiembre respectivamente; los desembolsos de \$70.000,00; \$56.000,00 y 63.000,00 distribuidos en los mismos períodos, la diferencia entre ambos corresponde al Flujo Neto de efectivo que presenta saldos de \$30.000,00; \$24.000,00; y \$27.000,00 en

el tercer trimestre del año. A este flujo Neto de Efectivo se le suma el efectivo con el que inicio el período, que para el caso de Julio es \$30.000,00 el resultado de esta adición se lo conoce como Efectivo Final, que para el período siguiente, se convertirá en inicial en este caso la cifra es de \$60.000,00; se estima un saldo del efectivo mínimo deseado que en esta explicación es de \$20.000,00 y este rubro resta al Efectivo Final, obteniendo así un Saldo del Efectivo Excedente, o detectando una necesidad de financiamiento.

4.2.5. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Tomando en cuenta el mismo escenario descrito en la Tabla 03, el Presupuesto de Caja permite detectar si la empresa tiene necesidades de financiamiento por falta de liquidez, o si a su vez, presenta un exceso en la misma. En un escenario ideal “el efectivo debe acercarse a cero, debido a que si hay excesos tendrá fondos ociosos, que no generan rentabilidad” (Cano, 2013, pág. 232), así mismo se buscará financiamiento sin necesidad de incurrir a sobregiros en la cuenta bancaria, que generan intereses excesivos.

4.2.6. INCERTIDUMBRE EN EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El Gerente Financiero al elaborar un presupuesto realiza estimaciones, las que pueden variar acorde a como se presente el entorno económico de la empresa, esto genera incertidumbre, en cuanto a las decisiones financieras, por lo que la Gerencia Financiera deberá prevenir, elaborando dos alternativas al presupuesto de caja, una en un escenario optimista, y otra en un escenario pesimista, delimitando intervalos de confianza, el cual se puede definir como el valor de cierta variable entre dos extremos, uno inferior y uno superior (Casanovas & Fernández, 2003).

A continuación las Tablas: 04 para el mes de Julio, 05 para el mes de Agosto, 06 para el mes de Septiembre, muestran los mismos datos de la Tabla 03, con los respectivos intervalos de confianza, ahora bien el presupuesto mostrado permitirá realizar un análisis de sensibilidad, con respecto a un escenario pesimista y otro optimista, el mismo que permite al administrador financiera dar a conocer, cuáles son las posibles condiciones de los tiempos poco favorables.

Tabla 04*Presupuesto de Efectivo, Intervalos de Confianza del Mes de Julio*

Menier S.A.			
	Julio		
	Pesimista	Más probable	Optimista
(+) Entradas de efectivo	60.000,00	100.000,00	135.000,00
(-) Desembolsos de efectivo	65.000,00	70.000,00	84.000,00
(=) Flujo de efectivo neto	(5.000,00)	30.000,00	51.000,00
(+) Efectivo inicial	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(=) Efectivo final	25.000,00	60.000,00	81.000,00
(-) Saldo del efectivo mínimo	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Financiamiento total requerido			
Saldo del efectivo excedente	5.000,00	40.000,00	61.000,00

Fuente: Principios de Administración Financiera (Gitman & Zutter, 2012, pág. 126)

La Tabla 04 muestra el presupuesto correspondiente al mes de Julio, con su respectivo análisis de sensibilidad, tomando en cuenta dos escenarios más que corresponden a las proyecciones pesimista y optimistas.

Tabla 05*Presupuesto de Efectivo, Intervalos de Confianza del Mes de Agosto*

Menier S.A.			
	Agosto		
	Pesimista	Más probable	Optimista
(+) Entradas de efectivo	40.000,00	80.000,00	108.000,00
(-) Desembolsos de efectivo	51.520,00	56.000,00	67.200,00
(=) Flujo de efectivo neto	(11.520,00)	24.000,00	40.800,00
(+) Efectivo inicial	25.000,00	60.000,00	81.000,00
(=) Efectivo final	13.480,00	84.000,00	121.800,00
(-) Saldo del efectivo mínimo	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Financiamiento total requerido (6.520,00)			
Saldo del efectivo excedente		64.000,00	101.800,00

Fuente: Principios de Administración Financiera (Gitman & Zutter, 2012, pág. 126)

La Tabla 05 muestra el presupuesto correspondiente al mes de Agosto, con su respectivo análisis de sensibilidad, tomando en cuenta dos escenarios más que corresponden a las proyecciones pesimista y optimistas.

Tabla 06

Presupuesto de Efectivo, Intervalos de Confianza del Mes de Septiembre

Menier S.A.			
Septiembre			
	Pesimista	Más probable	Optimista
(+) Entradas de efectivo	50.000,00	90.000,00	121.500,00
(-) Desembolsos de efectivo	57.960,00	63.000,00	75.600,00
(=) Flujo de efectivo neto	(7.960,00)	27.000,00	45.900,00
(+) Efectivo inicial	13.480,00	84.000,00	121.800,00
(=) Efectivo final	5.520,00	111.000,00	167.700,00
(-) Saldo del efectivo mínimo	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Financiamiento total requerido	(14.480,00)		
Saldo del efectivo excedente		91.000,00	147.700,00

Fuente: Principios de Administración Financiera (Gitman & Zutter, 2012, pág. 126)

La Tabla 06 muestra el presupuesto correspondiente al mes de Septiembre, con su respectivo análisis de sensibilidad, tomando en cuenta dos escenarios más que corresponden a las proyecciones pesimista y optimistas.

4.3. CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo es la etapa que continúa después de la planificación financiera, este principio administrativo permite “evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa y evaluar el desempeño de los responsables de las diversas áreas en función de que tan eficientemente han utilizado dichos recursos para lograr la estrategia de la compañía y la creación de valor para la empresa” (Ramírez, 2013, pág. 392), es un continuo seguimiento a cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de evitar egresos innecesarios.

Hay que hacer notar que la planificación establece estimaciones representadas en rangos que comprenden los ingresos y desembolsos de dinero y, más adelante el

control permite vigilar que se cumplan estas estrategias, así mismo faculta realizar la respectiva comparación entre los ingresos y egresos presupuestados y los ingresos y egresos reales. Para llevar a cabo este control toda empresa debe contar con un sistema de información que permita cuantificar las fallas y aciertos, de modo que constantemente se corrijan los errores y capaciten los aciertos (Ramírez, 2013).

Cuando existen diferencias entre los rubros presupuestados y los rubros reales, se debe diferenciar si esto corresponde a factores externos o internos, por lo que se clasifican estas diferencias en dos: Desviaciones Técnicas: Las mismas que dependen de las diferencia en los consumos de materiales, la mano de obra utilizada para cumplir las labores, las horas extraordinarias, los niveles de producción esperados; las cuales son factores internos de responsabilidad directa del departamento de producción (Mallo & Rocafort, 2014). Desviaciones Económicas: Están dependen de factores externos como precios, y condiciones de mercado, si los precios bajos corresponden a la falla de calidad en el producto, y en el caso de una compañía camaronera fueron clasificados para cola y no como entero, entonces si se los considera como un factor interno (Mallo & Rocafort, 2014). Cabe recalcar que la clasificación también puede ser por el mercado de destino, Estados Unidos es un mercado que prefiere comprar camarón clasificación cola.

4.4. ELEMENTOS DETERMINANTES DE LOS FLUJOS DE EFECTIVOS DE MENIER S.A.

4.4.1. INGRESOS

La actividad económica de la Compañía Menier S.A. corresponde a la explotación de criadero de larvas de camarones, por lo que su única fuente de ingresos es la venta de camarones, el nivel de ingresos que se generen por la venta del commodities depende de dos factores determinantes y estos son: los niveles de producción y el precio de mercado, y es debido a esto que la gestión financiera debe vigilar que los niveles de producción, sean siempre los esperados, debido a que el precio depende de factores externos.

4.4.1.1. LA PRODUCCIÓN

La producción corresponde a las libras reportadas en la pesca de cada piscina, Menier S.A. es productor camaronero, por lo que vende su cosecha de camarón a

las compañías exportadoras del sector. Estas libras dentro del presupuesto corresponden a un nivel de producción esperado, para estimar las libras que se van a pescar se toma en cuenta el número de larvas que se siembran. La compañía cuenta en su infraestructura en campo con 14 piscinas que sumas 102,32 hectáreas de producción, en la Tabla 07 se explica la distribución de las piscinas y sus hectáreas.

Tabla 07

Piscinas y Héctareas de la Compañía Menier S.A:

Nombre	Hectáreas
Piscina 01	18,45
Piscina 02	5,24
Piscina 03	8,00
Piscina 04	8,78
Piscina 05	6,00
Piscina 06	7,60
Piscina 07	7,62
Piscina 08	2,03
Piscina 09	2,04
Piscina 10	6,44
Piscina 11	6,44
Piscina 12	5,84
Piscina 13	5,84
Piscina 14	12,00
Total	102,32

Fuente: Informe de Piscinas y Hectáreas, Menier S.A.

Cada piscina cumple con su ciclo de producción que va desde la preparación de los suelos hasta la pesca, y cada ciclo de producción es conocido como corrida, como se explicaba en el capítulo II, el clima de la costa ecuatoriana es apropiado para que se realicen tres corridas en el año, las corridas en la compañía Menier S.A. tienen un tiempo estimado de 3 a 4 meses, extendiéndose hasta 5 meses.

Tabla 08*Piscinas y Corridas de la Compañía Menier S.A*

Número de corrida	Fecha desde	Fecha de siembra	Fecha de pesca	Fecha hasta
1	09/10/2014	13/10/2014	07/01/2015	11/01/2015
2	12/01/2015	17/01/2015	07/04/2015	12/04/2015
3	13/04/2015	28/04/2015	16/08/2015	16/08/2015
4	17/08/2015	02/09/2015	01/01/2016	01/01/2016
5	02/01/2016	04/01/2016	05/04/2016	10/04/2016
6	11/04/2016	Piscina en proceso de producción		

Fuente: Informe de Piscinas y Corridas Compañía Menier S.A.

La Tabla 08 detalla las corridas realizadas en la piscina 01, siendo estas 6 corridas, la fecha desde, corresponde al día en que se empezó a preparar los suelos, y se llenó la piscina de agua, la fecha de siembra, es la fecha en la que se siembra larva, la fecha de pesca, y la fecha hasta que corresponde al día de la pesca en unos casos, o en otros se registran días adicionales al día de la pesca, dependiendo si se realizaron desembolsos de dinero correspondientes a esa corrida.

Tabla 09*Reporte de Pesca de Menier S.A.*

Piscina	Corrida	Hectáreas	Siembra	Pesca	Días cultivo	Biomasa real	Libras por hectárea
01	05	7,50	2016-01-04	2016-04-10	93	22.203,00	2.960,40

Fuente: Reporte de Pesca, Compañía Menier S.A.

La Tabla 09 detalla el reporte de pesca, donde constan: la piscina, la corrida, el número de hectáreas, la fecha de siembra, la fecha de pesca, los días de cultivo, la biomasa real que corresponde al número de libras cosechado en la piscina 01 y un indicador establecido por la Gerencia Financiera: Libras por Hectárea que corresponde al número de libras pescado entre las hectáreas correspondientes a la piscina, esto se interpreta así: en la piscina 01 corrida 06 se cosecharon 2.960,40 libras por cada hectárea.

4.4.1.2. EL PRECIO

Menier S.A., vende su producción a la compañía exportadora, a precio de mercado, los precios se establecen conforme al tipo de camarón que recibe la empacadora, este puede ser entero, es decir un camarón completo, o cola que se refiere a un camarón descabezado, todo depende de la calidad de producción y el mercado de destino. Los dos tipos de camarón descritos se dividen en tallas, para el caso de camarón entero estas tallas representan cuantos camarones hay por kilo, es decir la talla 30/40 significa que hay de 30 a 40 camarones en 1 Kilo, para el caso de camarón en cola las tallas representan cuantos camarones hay en cada libra, siendo así la talla 16/20 representa que en esa talla hay de 16 a 20 camarones en cada libra.

Tabla 10

Precios de Mercado para los productores por Venta de Camarón

Entero	
Talla	Precio
30/40	\$7,10
40/50	\$6,30
50/60	\$6,00
60/70	\$5,40
70/80	\$4,80
100/120	\$4,10
Cola	
Talla	Precio
16/20	\$4,10
21/25	\$3,75
26/30	\$3,15
31/35	\$2,85
36/40	\$2,75
41/50	\$2,50
51/60	\$2,05
61/70	\$1,85
71/90	\$1,55
91/110	\$1,05

Fuente: Listado de Precios publicado por compañías exportadoras.

La Tabla 10, es un listado de precios a los que las diferentes empacadoras están dispuestas a pagar por kilo y libra de camarón, dependiendo de la respectiva clasificación y las tallas.

4.4.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN

4.4.2.1. MATERIA PRIMA

La materia prima, representa uno de los principales desembolsos de efectivo, entre los principales productos de este rubro se puede nombrar al balanceado, melaza, y diferentes bienes utilizados para la alimentación, medicación del camarón, así como la preparación del suelo y agua, la Compañía Menier S.A. para el respectivo control interno de este principal elemento de los costos de producción mantiene un sistema de inventario, y la debida documentación que soporta los ingresos a bodega y los egresos que son considerados como consumos. A continuación en la Tabla 11 se detalla el formato utilizado para realizar los pertinentes seguimientos a estos materiales.

Tabla 11

Formato utilizado para llevar el control de los materiales que ingresan a bodega

Menier S.A.				
Ingreso De Materiales A Bodega				
Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Guía	Observaciones

Fuente: Informe de Ingreso de Materiales a Bodega, Compañía Menier S.A.

La compañía Menier S.A. lleva un registro de los materiales que ingresan a Bodega, según se detalla en la Tabla 11, especificando la cantidad, la unidad de medida que puede ser kilos, libras, gramos, litros y mililitros, el detalle que corresponde al nombre del producto, el número de la guía de remisión, y las debidas observaciones como por ejemplo si se recibió oportunamente el material solicitado en campo, y si estuvo completo el mismo. Esta hoja de trabajo sirve para constatar la recepción de los materiales en la bodega, logrando así llevar un control pertinente de este recurso.

Tabla 12

Formato de la hoja necesario para llevar el control de los consumos por productos, conforme a la piscina para la que fueron utilizados

Menier S.A.

Hoja de Consumos

Piscinas	Balanceado kr ½	Balanceado acabado 28%	Melaza	Biobac
Piscina 01				
Piscina 02				
Piscina 03				
Piscina 04				
Piscina 05				
Piscina 06				
Piscina 07				
Piscina 08				
Piscina 09				
Piscina 10				
Piscina 11				
Piscina 12				
Piscina 13				
Piscina 14				
Total				

Fuente: Informe de Hoja de Consumos, Compañía Menier S.A.

La Tabla 12, muestra el registro de los consumos, este proceso se realiza en la hoja de consumos teniendo en cuenta la piscina en la que fue utilizado cada material así como también la unidad de medida en la que ingresaron los productos, por ejemplo los balanceados ingresan a bodega en libras, y se consumen en la misma unidad de medida. De esta manera se lleva un control de los egresos de bodega, los mismos que se conocen como consumos de materia prima.

4.4.2.2. MANO DE OBRA

La mano de obra corresponde al personal que trabaja en campo, y las labores que desempeñan están ligadas directamente con cada uno de los procesos que

corresponde los ciclos de explotación, es por esto que se lo considera como uno de los factores más importantes de la producción, pero también “uno de los más difíciles de gestionar, tal como se desprende del análisis de la evolución de la organización del trabajo en los países de la economía de mercado” (Mallo & Rocafort, 2014, pág. 148).

La empresa Menier S.A. cuenta con un departamento de Talento Humano, que se encarga de la selección, reclutamiento, inducción y supervisión del personal. Otro desembolso importante de dinero, corresponde a los costos de personal, los cuales representan “la cuantificación del sacrificio, de recursos monetarios o no, que realiza la empresa para compensar a sus trabajadores como consecuencia de su participación, directa o indirecta, en las actividades que desarrolla la empresa para alcanzar su objetivo” (Mallo & Rocafort, 2014, pág. 148).

Como ya se ha dicho que la mano de obra es un egreso importante de efectivo, se considera necesario detallar como se componen estos costos de producción, así tenemos que los costos de personal corresponde a la remuneración, la seguridad social, beneficios sociales para cada uno de los miembros de la nómina laboral en campo, así como sus respectivos directivos, netamente la parte de producción, a esto se suma: los honorarios profesionales por Médico de Seguridad y Salud Ocupacional y Trabajadora Social.

La remuneración que se pacta con el personal, es un tema muy sensible ya que por una parte no es conveniente que sea muy alta debido a que aumentaría los costos de producción así como también no debe ser muy baja porque desmotiva al personal. Por lo que (Mallo & Rocafort, 2014) mencionan lo siguiente:

La política de remuneraciones deberá tener en cuenta una serie de requisitos que podemos agrupar en tres grandes bloques:

- Condiciones normativas
- Condiciones de eficacia y eficiencia
- Condiciones de equidad (pág. 149).

Las condiciones normativas, en la legislación ecuatoriana, están dictaminadas en el Código de Trabajo en donde se estipula una remuneración mínima sectorial,

los correspondientes beneficios sociales, e indemnizaciones que amparan a todo el personal, en resumen cada uno de los beneficios que amparan las leyes para los trabajadores sin dejar a un lado las respectivas obligaciones que tiene la fuerza laboral para con la empresa.

La segunda condición se refiere a la eficacia y eficiencia de la política de remuneraciones, la misma que como ya se mencionó no debe ser muy alta ni muy baja, sino más bien “buscar un equilibrio entre las satisfacción de los trabajadores y la supervivencia de la empresa” (Mallo & Rocafort, 2014, pág. 150).

Las condiciones de equidad, corresponden al grado de responsabilidad que tiene cada puesto de trabajo, habrán actividades mucho más complejas y que necesariamente exijan la debida preparación académica y se realizan de una manera intelectual, así como actividades que exijan mucho más esfuerzo físico que otras, las que conllevan un mayor desgaste de energía para los que las desempeñan.

La búsqueda de la equidad conlleva un análisis para entregar las remuneraciones acorde a la actividad realizada, teniendo en cuenta dos perspectivas: de manera interna que los puestos de trabajo con los mismos niveles de responsabilidad, deben tener remuneraciones equivalentes; y de manera externa que los puestos de trabajo similares desempeñados en otras compañías en las mismas condiciones, deben percibir equilibradas compensaciones salariales.

4.4.2.3. OTROS COSTOS INDIRECTOS

El rubro otros costos indirectos encierra materiales y servicios que están dentro del proceso pero cuyo consumo no forma parte del producto final (Mallo & Rocafort, 2014). Estos materiales se los conoce como suministros, y para la compañía Menier S.A. pueden ser materiales de ferretería, utensilios varios, mallas, cabos y madera para compuertas de las piscinas, alimentación para el personal de campo, medicina entre otros, y en el caso de servicios: servicios de guardianía, alquiler de retroexcavadora, estiba y transporte. Este elemento de los costos de producción asimismo representa desembolsos para la compañía, también se consideran otros costos indirectos de producción, al combustible, lubricantes, y los servicios básicos.

4.4.3. DIFERENTES EGRESOS DE DINERO

Los diferentes egresos de dinero corresponden a varios desembolsos de efectivo incurridos en cierto período entre estos tenemos: los gastos administrativos, en los que se considera también al personal que labora en esta área, los suministros y materiales de oficina, los muebles y enseres, los equipos de cómputo y software, alquiler de oficina y demás gastos propios de esta área; los impuestos que determina la ley los cuales pueden ser anuales como el Impuesto a la Renta, el Impuesto a las Tierras Rurales y mensuales como el IVA y las Retenciones en la Fuente; los gastos financieros por comisiones bancarios e intereses por préstamos, así como también las respectivas cuotas para cancelar dichas obligaciones con entidades financieras, entre otros.

En este capítulo se describe los diferentes elementos determinantes de los flujos de efectivo, identificándose así a las entradas de efectivo como Ingresos, y a las salidas de efectivo como costos, gastos y cumplimiento de obligaciones que pueden ser: fiscales, financieras y comerciales. Entendiendo que la diferencia de ambos rubros corresponde al flujo de efectivo, el mismo que representa los fondos que deja cada período en el presupuesto, o cuánto financiamiento es necesario solicitar para poder cumplir con todas las obligaciones de cada período presupuestado.

Continuando con las estimaciones en la Tabla 13, se desglosa el presupuesto de Caja de acuerdo a los diferentes elementos determinantes del Flujo de Efectivo descritos en este capítulo, tomando los datos consolidados en el ejemplo de la Tabla 03. En los ingresos de efectivo detallaron las libras a pescar en el período, así también el precio, para el cual se consideró el correspondiente al camarón entero talla 40/50, el cual revisamos en la Tabla 10, \$6,30 por kilo, que para efectos del presupuesto lo convertimos a libras, y el precio por libra para esta talla es: \$2,86. Los desembolsos fueron separados conforme a la clasificación estudiada, teniendo en cuenta los elementos determinantes que lo componen. El propósito de este esquema es ampliar los datos que ya fueron analizados en la Tabla 03.

Tabla 13*Presupuesto de Efectivo de Menier S.A.*

	Julio	Agosto	Septiembre
<u>Entradas de efectivo</u>			
Libras pescadas	34.965,03	27.972,03	31.468,53
Precio entero por libras	2,86	2,86	2,86
(+) total entradas de efectivo	\$100.000,00	\$80.000,00	\$90.000,00
<u>Desembolsos de efectivo</u>			
Materia prima	30.000,00	24.000,00	27.000,00
Mano de obra directa	15.000,00	12.000,00	13.500,00
<u>Otros costos indirectos</u>			
Materiales de ferretería	2.400,00	1.920,00	2.160,00
Combustibles y lubricantes	2.800,00	2.240,00	2.520,00
Utensilios varios	960,00	768,00	864,00
Alimentación para el personal	480,00	384,00	432,00
Servicios de guardianía	400,00	320,00	360,00
Transporte	320,00	256,00	288,00
Estiba	640,00	512,00	576,00
Otros desembolsos de efectivo			
Gastos administrativos	5.000,00	4.000,00	4.500,00
Gastos financieros	1.000,00	800,00	900,00
Obligaciones financieras	10.000,00	8.000,00	9.000,00
Obligaciones tributarias	1.000,00	800,00	900,00
(-) Desembolsos de efectivo	70.000,00	56.000,00	63.000,00
(=) Flujo de efectivo neto	30.000,00	24.000,00	27.000,00
(+) Efectivo inicial	30.000,00	60.000,00	84.000,00
(=) Efectivo final	60.000,00	84.000,00	111.000,00
(-) Saldo Del Efectivo Mínimo	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Financiamiento Total Requerido			
Saldo del Efectivo Excedente	40.000,00	64.000,00	91.000,00

Fuente: Principios de Administración Financiera (Gitman & Zutter, 2012, pág. 124)

4.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS DE LIQUIDEZ DE MENIER S.A.

Para mantener una administración apropiada de efectivo, toda organización debe identificar dispositivos y estrategias para conservar su liquidez o enfrentarse a la escasez de la misma, integrando a todos los departamentos de la compañía para trabajar en busca de este objetivo, utilizando correctamente los recursos y buscando mecanismos para evitar egresos onerosos, por esto es que mantener flujos positivos de efectivo no depende solo del área financiera sino de todas las áreas de la entidad como es: producción, abastecimiento, ventas, recursos humanos.

Cuando estudiamos el control aprendimos que uno de los factores que pueden alterar el presupuesto se lo denomina desviaciones técnicas, en cuanto a los departamentos nombrados puede existir desviaciones técnicas en las siguientes situaciones: Abastecimiento, el mismo que exige un control de inventario para no llenar la bodega de insumos y materia prima sin el adecuado seguimiento de que sea el stock necesario para operar sin que falte o que se desperdicie, debido a que estos materiales suelen tener fecha de caducidad, así como también que se compren los insumos correctos, o los que necesita el departamento de producción.

Producción: debe supervisar el control sobre los egresos de bodega de la materia prima, como el consumo de balanceado de camarón, ya que este corresponde al principal desembolso de la compañía, el mismo que en el mercado se ofrece en diferentes marcas, cada una de estas marcas entrega tipos de balanceado según la talla en la que se encuentre el camarón: estos pueden ser: dietas para larvas, dietas iniciadoras, dietas de engorde y dietas funcionales que corresponden a productos que previenen y protegen al camarón de enfermedades.

Es menester llevar registros de qué tipo de dieta dispone el profesional acuícola y de qué manera se aplica a cada una de las piscinas, para este control es necesario la ayuda de un software, el departamento financiero de la compañía mediante un ratio financiero, supervisa si el balanceado utilizado va en relación a las libras pescadas en cada piscina, a este índice se lo denomina conversión, la fórmula para calcularla es la siguiente:

$$\text{Conversión: } \frac{\text{Total de libras de balanceado consumidas}}{\text{Total de libras de camarón cosechadas}}$$

$$\text{Conversión: } \frac{26.643}{22.203}$$

$$\text{Conversión: } 1,1999$$

$$\text{Conversión: } 1,20$$

Estos datos corresponden a la piscina 1. Este índice nos sirve para determinar la cantidad de libras de balanceado que ha sido necesario consumir para obtener una libra de camarón, entendiéndose que si el índice de la conversión es muy alta se ha realizado un desembolso innecesario en la compra de este tipo de materia prima, ya que este ratio es óptimo mientras más se acerque a la unidad, en el ejemplo utilizado observamos que se han consumido 26.643 libras de balanceado, y se han pescado 22.203 libras de camarón por lo que el factor de conversión es de 1,20 lo que se interpreta de que por cada libra de camarón cosechada se ha consumido 1,20 libras de balanceado. Esto representa un escenario óptimo debido a que el índice se acerca a la unidad.

En la Tabla 12 se detalla una hoja de consumo, en la cual se registra el balanceado que se destina a cada piscina, como ya se mencionó por disposición del Biólogo, el mismo que demuestra su eficiencia mediante el ratio descrito en el párrafo anterior. Pero esto no es todo el control que debe ejercer el departamento de producción, también es importante el ratio libras por hectárea, en la Tabla 09 se detalla un Reporte de Pesca, y en el párrafo siguiente se explica el cálculo del ratio libras por hectárea, la cual corresponde a la siguiente fórmula:

$$\text{Libras por hectárea: } \frac{\text{Libras de camarón cosechadas en una piscina}}{\text{Número de hectareas de la piscina cosechada}}$$

$$\text{Libras por hectárea: } \frac{22.203}{7,50}$$

$$\text{Libras por hectárea: } 2.960,40$$

Retomando la explicación ya descrita para este índice esto representa que se han cosechado 2.960,40 libras por cada hectárea que tiene la piscina 1 de la camaronera Menier S.A. Para llegar a interpretar este índice se debe analizar otro factor importante que es la sobrevivencia de los animales sembrados, la empresa tiene por costumbre sembrar 100.000 animales por hectárea, de lo que se espera una sobrevivencia del 70%, esto representa 70.000 animales por hectárea para cosechar, se estima que la cosecha se la realiza en 105 días, y para este tiempo cada animal debe pesar entre 18 y 19 gramos. El escenario descrito se lo representa en la siguiente tabla:

Tabla 14

Reporte de Pesca de Menier S.A.

Piscina	Hectáreas	Densidad esperada	Gramos promedio	Pesca en gramos	Pesca en libras	Libras por hectárea esperadas
1	7,50	525.000	18,50	9.712.500	21.393,17	2.852,42

Fuente: Reporte de Pesca, Compañía Menier S.A.

La tabla 14 se interpreta de la siguiente manera: en la camaronera Menier S.A. sembraron 100.000 animales por hectárea en la piscina 1, de lo que se espera sobrevivan 70.000 animales, teniendo en cuenta que la piscina tiene 7.50 hectáreas, se espera una densidad de 525.000 animales, la cosecha se la realiza al momento en el que el camarón tiene un peso promedio de 18,50 gramos, por lo que según los datos descritos se realizaría una cosecha de 9.712.500 gramos, que al convertir en libras representa 21.393,17 libras pescadas en la piscina 1, dividiendo entre el número de hectáreas, tenemos que por cada hectárea la cosecha óptima sería de 2.852,42 libras por hectárea.

Por lo que se puede interpretar que para tener una sobrevivencia óptima del 70% de la población sembrada, se debe pescar 2.852,42 libras por hectárea, si la cantidad de libras pescada supera esta cifra, se puede concluir que ha existido de parte del departamento de producción el respectivo control en cuanto a la densidad que mantiene en cada piscina. Retomando el análisis de Libras por Hectárea que se dejó por concluir en párrafos anteriores, se realizó los cálculos estimativos de

supervivencia, que corresponden a la piscina 1, por lo que las libra por hectárea que corresponden a los 2.960,40 están por encima de los niveles esperados, porque representan más del 70% de supervivencia. Si se realiza un cálculo por regla de tres, se determina que en las 2.960,40 libras cosechadas por hectárea de la piscina 1, ha existido una supervivencia de 72,65%.

Ventas: los elementos determinantes para escoger el cliente o la empacadora en la cual se va a entregar el camarón es el precio que ofrece, y la manera de clasificar el camarón que ha producido la compañía Menier S.A., en la tabla 10 estudiamos el precio, que se maneja a valor de mercado, y la clasificación ya sea entero o cola, teniendo en cuenta que es óptimo que se considere el camarón producido por la empresa para la clasificación entero, ya que esto representa un mejor precio, y la oportunidad de obtener ingresos más altos en la venta realizada. Cabe recalcar que la clasificación depende de la calidad de camarón cosechado, lo que corresponde a labores del departamento de producción.

Recursos Humanos: Uno de los factores determinantes de la producción es el capital humano, ya que corresponde a todos los miembros de la compañía, el departamento de Recursos Humanos como tal debe supervisar que cada uno de los colaboradores cumplan a carta cabal las labores encomendadas según el manual de funciones destinado a cada puesto de trabajo, cumpliendo las leyes laborales y los reglamentos internos de la empresa, evitando así descuidos en la producción, en el control de inventario, multas por accidentes de trabajo, y descuidos en la parte administrativa.

Después de esta explicación se enfatiza la importancia de todos los miembros de la organización para cumplir con los mecanismos y estrategias necesarias, establecidas con el fin de controlar el flujo del efectivo en la compañía, es de gran importancia que cada uno de los jefes departamentales cumpla con cada uno de ellos, para lo cual se identificó por secciones, cada uno de los momentos clave en el manejo de liquidez.

4.5.1. ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LA ESCASEZ DE LIQUIDEZ

Como ya estudiamos, la empresa en conjunto debe administrar su liquidez, con todos y cada uno de sus integrantes, en diversas situaciones, teniendo en cuenta que el exceso tiene un costo y la escasez representa un escenario difícil que no permitiría cumplir con los procesos operativos, cuando este problema se presenta, si se recurre a sobregiros financieros, se debe comprender que estos tienen un costo oneroso, que al final incrementa el problema de liquidez, porque es el primer desembolso al momento de que ingrese dinero en la cuenta bancaria.

Un sobregiro financiero se define como un préstamo a corto plazo que otorga la entidad financiera en la que se mantiene una cuenta bancaria, estos préstamos tienen una tasa alta de interés, y su plazo para cumplir con esta obligación es menor a 30 días, a más de que no puede pasar la compañía endeudada al siguiente mes, porque deteriora su perfil crediticio, constituyendo un problema a futuro si se requiere de un préstamo a largo plazo. Por lo que las estrategias a realizarse vinculan a mejorar las actividades dentro de la organización, las mismas que optimizan la gestión de tesorería, así entre las estrategias para enfrentar la iliquidez se puede mencionar las siguientes:

4.5.1.1. REDUCIR LOS EGRESOS

Controlar los Costos de producción, y vigilar que no se estén excediendo provocando desembolsos innecesarios, para lo cual se puede nombrar las siguientes tácticas:

a) Buscar materia prima de calidad pero con buenos precios, por ejemplo el balanceado que se ocupa.

b) “Negociar los precios de compra más favorables” (Ramírez, 2013, pág. 253), haciendo notar a los proveedores la cantidad del producto que se compra, a más de esto si la compra es al contado solicitando descuentos, y buscando las mejores condiciones si fuera a crédito.

c) Revisar en bodega el producto al momento de recibirlo para evitar el stock de materia prima o insumos que tengan algún tipo de falla, que no estén caducados, que corresponda a la descripción realizada en la requisición, y a más de esto realizar el conteo para verificar que estén completos, para esto en la práctica siempre ayuda que se realice un proceso correcto de estiba.

d) Llevar registros de inventario en software que permitan vigilar niveles de existencia óptimos a fin de evitar problemas porque falten, o así mismo porque fueron incluidos en la requisición aun cuando presentaban niveles altos en el stock.

e) La toma física de inventario también permite vigilar el consumo de cada producto, y si la existencia física coincide con el reporte que emite el software, realizando esta actividad de manera periódica se puede controlar los desembolsos por compra de materia prima e insumos.

f) Coordinar la parte logística de la compañía para que el traslado de las compras al campo sea un día específico en la semana, evitando viajes innecesarios

4.5.1.2. RETRASAR LOS EGRESOS

La actividad camaronera, tiene un ciclo operativo con un período que corresponde a los días de una corrida, los cuales pueden ser 105 o más, por lo que este aspecto es importante al momento de planificar los egresos para la compañía, de esta manera los mecanismos a seguir son las siguientes:

a) Negociar días de crédito con los proveedores.

b) Tener en cuenta en qué etapa de la producción se encuentra cada piscina para así realizar la requisición necesaria, recordemos que la dieta de balanceado depende de la talla, así los pedidos deben corresponder a lo que se necesite en el momento.

c) Analizar los descuentos por pronto pago que nos ofrecen los proveedores, a fin de evitar un stock innecesario.

4.5.1.3. AUMENTAR LOS INGRESOS

La actividad camaronera se maneja con una lista de precios, que las empacadoras o compañías exportadoras ofrecen, los cuales dependen de los precios en mercados internacionales, por lo que las estrategias que corresponden a esta parte son las siguientes:

a) Negociar precios de venta con la empacadora.

b) Buscar la mejor clasificación, siempre vender camarón entero, evitar que se vaya a cola. Por lo general las empresas productoras mantienen personal que vigile esta clasificación.

c) Como se estudió anteriormente, los ingresos no solo dependen de los precios sino también de la producción por lo que, buscar laboratorios donde se pueda comprar larva de calidad, la cual es la base fundamental para una buena producción.

d) Y el desempeño del profesional acuícola, buscando estrategias para agilizar el crecimiento de camarón en menor tiempo, y mantener una densidad en los niveles esperados.

e) Aprovechar los beneficios climáticos propios de nuestras tierras para intensificar los cultivos y así tener más número de corridas en el año.

4.5.1.4. ADELANTAR LOS INGRESOS

a) Las ventas siempre se realizan al contado, y se entrega camarón solo a clientes reconocidos, evitando de esta manera cualquier tipo de estafa.

b) Después de entregar el camarón en planta solicitar de manera inmediata el detalle del camarón recibido, este documento se lo conoce como liquidación, y vigilar que coincida con la documentación emitida por el personal que estuvo a cargo de la pesca.

c) Emitir así mismo de manera inmediata la factura correspondiente, y entregarla al cliente, para esto la tecnología es de gran ayuda, porque actualmente está la opción de la facturación electrónica, o si no se emiten aún comprobantes electrónicos se puede enviar una copia del respectivo documento vía correo electrónico, solicitando que se confirme la recepción.

d) Si es necesario para la gestión de tesorería, se puede solicitar anticipo a los clientes, detallando para esto la producción esperada.

4.5.2. REGISTRO Y CONTROL DE INVENTARIOS ALMACENADOS EN BODEGA

Ya se estudió la importancia que tiene para la gestión de tesorería reducir los egresos, debido a que estos constituyen desembolsos que agotan la liquidez de la compañía si estos no son supervisados, la parte de los inventarios, tiene gran incidencia en esto, por lo que estudiaremos la manera correcta de registrar toda la materia prima e insumos al momento de ingresar a bodega, así como también el reconocimiento de las salidas de la misma que se destina al consumo en cada piscina.

En la tabla 11 se estudió de qué manera se registran los ingresos de materiales a bodega, los mismos que sirven de documentación soporte para las facturas de las compras realizadas, para efectuar un acertado control de inventario se lleva los registros mediante Kardex, el mismo que corresponde a un software de control de inventario, los ingresos de materia prima se registran con las facturas de compra por un usuario distinto a la persona encargada de bodega, las salidas que corresponden a los consumos, son registrados por el personal en bodega, los saldos se emiten en un reporte del software.

Se debe tener en cuenta que cada producto corresponde a una hoja de Kardex, así en bodega existen varios tipos de balanceados, cada uno de ellos se lo controla mediante un documento respectivo de control de inventario, al momento de ingresar cada producto se estima la cantidad mínima y máxima que se debe mantener en bodega por el producto detallado.

Tabla 15

Registro de Materiales en Bodega en la Hoja Kardex de Menier S.A.

Producto: Balanceado kr ¹/₂				Fecha: desde 01-06-2016 hasta 19-07-2016				
<u>Transacción</u>	<u>Fecha</u>	<u>Entrada cantidad</u>	<u>Entrada costo</u>	<u>Salida cantidad</u>	<u>Salida costo</u>	<u>Saldos cantidad</u>	<u>Saldos costo</u>	<u>Costo actual</u>
Compra	2016-06-15	5.500	\$3.300			5.500	\$3.300	\$0.60
Consumo	2016-06-19			1.000	\$600	4.500	\$2.700	\$0.60
Consumo	2016-06-25			1.500	\$900	3.000	\$1.800	\$0.60
Compra	2016-06-30	4.500	\$2.700			7.500	\$4.500	\$0.60

Fuente: Informe de Materiales en Bodega, Compañía Menier S.A.

En la Tabla 15, se detalla el formato de la Hoja Kardex, el mismo que registra el movimiento de la materia prima almacenada en bodega, se registran las compras, según las facturas recibidas, y se consume cada producto que conforma el listado de materia prima de acuerdo a lo que se destina a cada piscina. Este consumo, se lo

reconoce como costo para la producción. El método de Valoración de Inventario que se lleva se denomina: Promedio Ponderado, el mismo que es aprobado según las Normas Internacionales de Información Financiera. “Este es un método de valoración utilizado por la relativa facilidad de cálculo y por considerar que se ajusta adecuadamente a la tendencia voluble del mercado, es decir unas veces suben los precios y otras bajan” (Zapata, 2011, pág. 99).

El saldo que mantiene cada producto en el stock registrado, se lo presenta en una hoja llamada Saldo de Bodega, en la que se detalla la descripción del producto, la unidad de medida, el stock y el costo; este reporte ayuda a controlar la existencia física, que se mide por conteo, la misma que debe coincidir con las cantidades de los respectivos materiales, según la unidad de medida. En la Tabla 16 se muestra el reporte de Saldos de Bodega

Tabla 16

Registro de Saldos de Bodega Menier S.A.

Nombre del producto	Medida	Stock	Costo	Total
Balanceado kr ½	Libras	7.500	0.60	4.500
Balanceado acabado 28%	Libras	9.000	0.58	5.220
Balanceado acabado 35%	Libras	8.000	0.55	4.400
Balanceado kr 1	Libras	6.900	0.53	3.657
Melaza	Libras	4.400	0.26	1.144
Biobac	Litros	10	34.56	345.61

Fuente: Informe de Materiales en Bodega, Compañía Menier S.A.

La planificación de los Flujos de Efectivo para la Compañía Menier S.A., se basa en la fijación de un presupuesto, el mismo que puede ser delimitado por el tiempo que transcurre su ciclo de producción desde que se prepara la piscina hasta que se realiza la cosecha, este presupuesto toma en cuenta las entradas del efectivo que representan las ventas en efectivo y a crédito, y los desembolsos que representan las compras de materia prima e insumos, el cumplimiento de

obligaciones con proveedores, con los empleados, con el estado, adquisiciones de maquinaria y obligaciones con entidades financieras, las estimaciones se deben considerar conforme a los cambios externos que sufre la economía, lo que provoca incertidumbre, por lo que es menester hacer un análisis de sensibilidad, estimando dos escenarios alternativos, uno pesimista que permita anticiparse a situaciones adversas de falta de liquidez y uno optimista que permita fijar un rango en el cual el escenario más probable pueda fluctuar.

Después de la etapa de la planificación está la parte del control, la misma que permite vigilar que se cumpla todas las estimaciones que se establecieron en el presupuesto, y que se empleen los recursos adecuados para su cumplimiento. Cuando existen diferencias entre la planeación y el control se debe diferenciar si la causa son las desviaciones técnicas, entiéndase a estas como diferencias en los consumos de materiales, niveles de producción esperada, o desviaciones económicas, las cuales se refieren a la variación de precios. Se debe establecer cuantas fallas y aciertos se tiene en el cumplimiento del presupuesto, para de esta manera se corrijan los errores y capaciten los aciertos.

Los elementos determinantes de los flujos de efectivo son: los ingresos, los costos de producción, y los diferentes egresos de dinero. Los ingresos dependen de dos factores determinantes que son la producción y el precio; la producción tiene un ciclo denominado corrida, la cual tiene un período de duración de 3 a 4 meses; el precio depende de las condiciones del mercado, de la talla a la que corresponde el peso del camarón y de la clasificación que se realice en planta, la cual puede ser entero que se refiere a un camarón completo y cola a un camarón descabezado.

Los costos de producción, se refieren a materia prima, mano de obra y otros costos indirectos, la mano de obra representa uno de los principales desembolsos de efectivo para los que la compañía lleva el control en la hoja: Ingreso de Materiales a Bodega, y la Hoja de consumos. La mano de obra también representa un desembolso de dinero importante, los costos del personal abarcan: la remuneración, la seguridad social, así como honorarios profesionales a Médico de Seguridad y Salud Ocupacional y Trabajador Social.

Para establecer políticas de remuneración se tiene en cuenta tres tipos de condiciones: la condición normativa, que para la legislación ecuatoriana es el código de trabajo, la condición de eficacia y eficiencia que busca un equilibrio entre las aspiraciones del trabajador y las condiciones de la empresa, y la última condición es la equidad la cual busca el análisis del grado de responsabilidad que desempeña el colaborador, y las actividades realizadas, así como de manera externa que la remuneración de los puestos de trabajo similares, sean las mismas en otras compañías.

Los diferentes egresos de dinero, como los gastos administrativos, a los que corresponde el personal que trabaja en esta área, suministros de oficina, equipos de tecnología y softwares, impuestos anuales y mensuales que se declara al estado, gastos financieros por comisiones e intereses bancarios, así como las respectivas cuotas para cancelar obligaciones con entidades financieras, entre otros.

Los elementos determinantes de flujo de efectivo, se reflejan en el presupuesto, la diferencia entre ingresos y gastos se denomina Flujo Neto de Efectivo, a este resultado se suma el efectivo con el que inicio el período, esta cantidad se conoce como Efectivo Final, que para el período siguiente, se convertirá en inicial, se estima un saldo del efectivo mínimo deseado y este rubro resta al Efectivo Final, obteniendo así un Saldo del Efectivo Excedente, o detectando una necesidad de financiamiento.

La administración adecuada del efectivo conlleva mantener el presupuesto en niveles esperados, para lo cual se debe identificar los dispositivos de liquidez de la compañía, los mismos que corresponden a estrategias o mecanismos que cada una de las áreas de la organización debe poner en práctica para mantener liquidez suficiente que permita cumplir las actividades operativas de la compañía. Todas las áreas de la compañía deben asumir el compromiso de cuidar su liquidez, así el abastecimiento de materia prima debe ser acorde a las necesidad de stock de la empresa, el departamento de producción controle que los consumos de materia prima se realicen de acuerdo a los niveles de producción y que estos últimos sean los esperados, tomando en cuenta el índice de sobrevivencia y a las libras cosechadas por hectárea.

Para el área de ventas está el desafío de buscar los mejores precios para entregar el camarón, sin dejar de tener en cuenta que se debe escoger clientes reconocidos para evitar estafas, así como tratar de que la clasificación en la que se estime el camarón en la planta en su mayoría sea entero y no cola, porque existe una diferencia en precios. El área de recursos humanos, debe vigilar que cada uno cumpla su labor de manera eficiente, respetando las diferentes leyes y reglamentos que dispone el estado y la empresa, evitando todo tipo de falencias como pérdida de inventario de materia prima, multas con entes reguladores y descuidos de la parte administrativa.

Después de vincular a cada una de las áreas departamentales con su compromiso en el control del efectivo, se debe establecer estrategias necesarias en las que se basan estos compromisos, entre las cuales tenemos: reducir los egresos, retrasar los egresos, aumentar ingresos y adelantar los ingresos, todo esto teniendo en cuenta que la compañía trabaja en un ciclo económico determinado de 3 a 4 meses. Debido a la gran incidencia en el desembolso de dinero, se debe enfatizar el control de inventario de materia prima, el mismo que se lleva en un software, en la Hoja Kardex, este formato consta de los ingresos a bodega que corresponde a las compras, los egresos de bodega que corresponden a los consumos, los saldos son emitidos en el sistema en una hoja llamada: Saldos de Bodega, siendo este último reporte, la guía para el control de existencia física, debido a que los saldos que se ven reflejados, deben ser exactamente iguales a los que por conteo se verifiquen en el inventario físico.

CAPITULO V:

5. MODELOS DE NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS Y DE TESORERÍA Y FONDO DE MANIOBRA

En el presente capítulo se estudia el Modelo de Necesidades Operativas de Fondos, para la compañía Menier S.A. para lo cual se detalla cada una de las partes del proceso de producción, especificando el tiempo que toma realizar cada una de estas, con la descripción de estos datos se puede realizar el cálculo de Las Necesidades Operativas de Fondos, hasta llegar a obtener el circulante mínimo.

Las necesidades operativas de fondos dependen del ciclo de explotación de una empresa.

La duración del ciclo de explotación puede definirse como el tiempo que transcurre desde que una unidad monetaria se invierte en el proceso productivo, hasta que se recupera ese dinero mediante el cobro de las ventas a clientes. “Este período, medido habitualmente en días, se denomina período medio de maduración o ciclo de transformación de tesorería” (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, 2012, pág. 291).

Para realizar el desarrollo del presente trabajo de investigación se detalla el ciclo de explotación camaronera, denominado por el área de producción como Protocolo de Camaronera Menier S.A., el mismo que consta desde la preparación de la piscina, hasta la cosecha del producto, teniendo en cuenta los intervalos de tiempo que cada parte del proceso conlleva, esto constituye la base para realizar el cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos.

El fondo de Maniobra es la fuente de Financiamiento de las Necesidades Operativas de Fondos, este volumen de fondos suele ser permanente y se dispone del mismo después de financiar los activos fijos, es a largo plazo, y en una comparación tanto del FM y las NOF se puede decidir si la empresa necesita endeudarse a corto plazo, o si existe un excedente de tesorería. Cuando se presenta una situación de necesidad de endeudarse a corto plazo, se debe analizar si es factible incrementar el fondo de maniobra, y de qué manera se va a lograr este propósito.

5.1. CICLO DE EXPLOTACIÓN O PROTOCOLO DE CAMARONERA MENIER S.A.

5.1.1. PREPARACIÓN DE PISCINAS

En este período el Jefe de Producción revisa la infraestructura de cada piscina, si los muros están finos se procede a reforzarlos, así como también se revisa que el fondo esté nivelado, y se retira la acumulación de algas. Se prepara los suelos de estas áreas con calcáreas como hidróxido de calcio, zeolita, etc, y se revisa las compuertas y se procede a llenar cada piscina, utilizando un equipo de bombeo.

5.1.2. SIEMBRA

La compra de Larvas se realiza en los laboratorios de reproducción, el tipo de siembra que se realiza es mediante pre crías o semilleros, los mismos que son piscinas pequeñas en las que se siembra larva para aprovechar el tiempo de la preparación de la piscina y de esta manera intensificar la producción y tener más ciclos por año, este tipo de siembra se denomina indirecta. La densidad es el número de larvas sembrado, la compañía siembra un rango de 100.000 a 110.000 animales por hectárea.

5.1.3. TRATAMIENTO Y CUIDADO DE LA PRODUCCIÓN

En todo el ciclo se vigila la calidad de las aguas, midiendo los niveles de oxígeno, utilizando aireadores, y realizando cambios en las aguas, para lo que se aprovecha los agujeros, y se supervisa la salinidad de las mismas. Se realiza el proceso de alimentación a los animales sembrados, para lo que se utiliza comederos, el alimento básico de la especie *penaeus vannamei* en cautiverio es el balanceado, existe un tipo de balanceado para cada etapa de crecimiento, se realiza una mezcla con melaza y diferentes prebióticos y vitaminas, y si fuera el caso medicamentos antibióticos y antiparasitarios. Para el cuidado la producción se realiza muestreos de crecimiento, llevando un control del gramaje por semana, para poder realizar el proceso de alimentación y verificar cuando está listo para la pesca.

5.1.4. COSECHA

Cuando el camarón llega a un rango de 20 a 23,5 gramos está listo para ser cosechado, por lo general las pescas se realizan en la noche, y con anticipación se envía muestras de camarón a la empacadora, para que el día programado para

pescar, la compañía exportadora envíe los medios de transporte que lleven el camarón a la planta, así como el hielo.

Después de la descripción del ciclo de explotación del negocio camaronero es necesario, establecer los tiempos promedios que necesita cada fase del proceso: teniendo en cuenta que la siembra es indirecta, el tiempo de preparación de la piscina es aprovechado realizando una primera siembra en el pre criadero, para preparar una piscina transcurre un lapso de 15 días, en los cuales ya está creciendo la larva en el semillero, cuando la piscina esta lista se realiza un proceso denominado transferencia, en el cual se traslada larva desde el pre criadero hasta la piscina, hay un lapso mínimo de 20 días para realizar este proceso. El camarón es vigilado constantemente en su crecimiento, cuando se llega a los 18 gramos, está listo para pescar, se estima un tiempo de 70 días para este proceso. La pesca, se realiza en jornada nocturna, y una piscina por noche, esta depende de las condiciones óptimas del camarón, y no depende del aguaje, debido a que los cultivos de camarón se realizan en recirculación de agua.

5.2. CÁLCULO DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

Las necesidades Operativas de Fondos corresponden al dinero que se necesita para que la empresa pueda operar día a día, se calculan en base a la inversión de productos terminados, más crédito a clientes, y a esto se le debe restar el crédito obtenido de proveedores que también se conoce como recursos espontáneos, lo que se puede ilustrar de la siguiente manera como se muestra en la Figura 03 (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, 2012, pág. 292).

$$\boxed{\text{NOF}} = \boxed{\text{INVERSIÓN EN PRODUCTOS TERMINADOS}} + \boxed{\text{CRÉDITO A CLIENTES}} - \boxed{\text{CRÉDITO OBTENIDO DE PROVEEDORES}}$$

Figura 03: Fórmula para realizar el Cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos.

Fuente: Ejercicios Resueltos de Finanzas (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, 2012, pág. 292).

En los siguientes párrafos de la investigación se realizará el cálculo de cada una de las partes descritas en la Figura 03 empezando así por la suma de los días que conlleva el proceso se realiza de la siguiente manera 20 días en los semilleros, 70 días para el crecimiento y 1 día para la pesca, siendo así un ciclo económico de 91 días. Y a este ciclo se lo puede considerar también como el tiempo que dura el inventario de productos en proceso en la empresa.

Se estima que la rotación del inventario es de 4 veces en el año, teniendo una duración el inventario de 91 días, las libras estimadas a pescarse en el período de un año son 400.000, a un precio de costo por libra de \$ 1,90, con estos datos podemos calcular la Inversión en Productos Terminados, considerando la siguiente fórmula, tomada de (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, 2012).

$$\text{Inversión en productos terminados} = \frac{\text{Ventas estimadas a precio de Costo}}{360 \text{ Días}} \times 91 \text{ días}$$

$$\text{Inversión en Productos Terminados} = \frac{400.000 \text{ libras} \times \$1,90}{360 \text{ Días}} \times 91 \text{ días}$$

$$\text{Inversión en Productos Terminados} = \$192.111,11$$

La empresa necesita mantener una inversión mínima de \$192.111,11 para poder solventar la actividad económica a corto plazo, teniendo en cuenta que su ciclo económico es de 91 días y esto representa 4 veces en el año. En cuanto a la política de crédito a cliente por ser una actividad con ciclo económico de 91 días, no se realizan ventas a crédito, después de entregar camarón en la planta de la compañía exportadora se revisa la respectiva documentación de recepción de la producción, para proceder a emitir una factura, la misma que es cobrada inmediatamente.

El crédito concedido por los proveedores corresponde al período promedio de pago, que corresponde a los días por los que se nos otorga crédito, este se calcula dividiendo el saldo de cuenta por pagar entre las compras diarias promedio, normalmente calcular las compras anuales, es una dificultad porque este dato no se presenta en los balances, por lo que se estima un porcentaje de las ventas anuales (Gitman & Zutter, 2012, pág. 69), realizando el cálculo recomendado por el autor

citado, para la compañía Menier S.A. se estima un 85% , de las ventas y presenta unas cuentas por pagar de \$175.000,00 considerando que las compras se las realiza a todas a crédito, por lo que la fórmula se presenta de la siguiente manera,

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias Promedio}}$$

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{175.000,00}{(0.85 \times (400.000 \times 1,90))/360}$$

$$\text{Período promedio de pago} = 97,52 \text{ días}$$

Así también teniendo en cuenta los días calculados se puede determinar las veces en el año en las que tiene que cumplir con estas obligaciones, lo cual se denomina Rotación de Proveedores, este índice muestra las veces en el año en las que se debe cumplir con las obligaciones correspondientes a los proveedores, que nos abastecen para cada ciclo de explotación.

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{360 \text{ días}}{97,52 \text{ días}}$$

$$\text{Rotación de proveedores} = 3,69 \text{ veces}$$

Con estos datos se puede realizar el cálculo de la Financiación concedida por los Proveedores, es decir el crédito medio obtenido en las operaciones de compra de materia prima e insumos para la actividad operativa de la empresa, esta actividad operativa puede obtenerse con la siguiente fórmula (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, 2012, págs. 294 - 295):

$$\text{Financiación de proveedores} = \frac{\text{Compras estimadas}}{360 \text{ días}} \times 97,52 \text{ días}$$

$$\text{Financiación de proveedores} = \frac{0.85(400.000 \times 1.90)}{360} \times 97,52$$

$$\text{Financiación de proveedores} = 174.994,22$$

De esta manera se puede concluir que la financiación para la empresa de parte de los proveedores es de \$174.994,22. Con todos estos datos obtenidos, se puede

realizar e cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos de la Compañía para así conocer cuál es el Capital Circulante Mínimo que necesita para poder realizar sus actividades operativas.

(+) Inversión mínima en productos terminados	\$192.111,11
(+) Inversión mínima en créditos a clientes	0.00
<u>(-) Financiación concedida por el proveedor</u>	<u>\$174.994,22</u>
Capital circulante mínimo	\$17.116,89

La Compañía Menier S.A. necesita incluir en su planificación financiera \$17.116,89 cifra que corresponde a las Necesidades Operativas de Fondos.

5.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

Las Necesidades Operativas de Fondos presentan diferentes características acorde a las situación en la que se encuentre la empresa, estas pueden aumentar o disminuir, por lo que es de gran importancia que la gestión de tesorería este planificada supervisada y coordinada con todas los departamentos de la compañía, para que se pueda cumplir cada ciclo económico. Así se puede nombrar las siguientes características:

AUMENTAN:

- Incremento en Ventas, porque esto amerita que debo producir más lo que conlleva a que se aumenten los costos de producción que representan egresos para la compañía.
- Larga rotación de Inventario de Productos en Proceso, o que se alargue el ciclo de explotación.
- Pagos acelerados a proveedores.

DISMINUYEN:

- Cuando se lleva un adecuado manejo de inventario, tanto en materia prima, como la supervisión a la producción llamada inventario de productos en proceso.

- Se maneja una buena política de pagos.

5.4. FONDOS DE MANIOBRA

La fuente de financiamiento para solventar las NOF se llama Fondo de Maniobra, el mismo que puede definirse como un volumen de fondos permanentes a largo plazo con los que se cuenta, después de financiar los activos fijos. Es decir este financiamiento no es corriente si no que corresponde a los pasivos no corrientes. La gestión de tesorería por cada ciclo económico, para la compañía es menor a un año por esto se la considera corriente, y esto se refiere a lo que se ha revisado en el presente estudio, compra de materia prima, personal que desempeña labores de producción, y otros egresos en referencia al cumplimiento de cada una de las necesidades operativas de la misma. Pero al referirse al Fondo de Maniobra, especificando que es la parte de los pasivos no corrientes se puede mencionar, “la compra de un activo fijo que genera entradas de dinero durante varios años e incluso, en ocasiones, no se paga todo el primer año sino que es financiado” (Universidad de Salamanca, 2013, pág. 362), y a diferencia de las obligaciones en un ciclo económico que son repetitivas, estas no lo son, porque no se compra todo el tiempo maquinaria o cualquier otro activo fijo (Universidad de Salamanca, 2013).

Activos	\$100.000	Pasivos \$300.000
Nof	Fondo de Maniobra	Deuda a largo plazo
Activos fijos netos		Recursos propios
\$500.000		\$300.000

Figura 04: Esquema de Fondos de Manibra.

Fuente: Finanzas Empresariales (Universidad de Salamanca, 2013)

En la Figura 04 se ve reflejado por una parte las Nof, recordemos que esto es igual a cuentas por cobrar más inventario menos proveedores; y los activos fijos netos, por el otro lado se encuentra el pasivo, ya no se ve reflejado en este la parte corriente porque fue restada en las NOF, por lo que consta de las deudas largo plazo, y los recursos permanentes representan al patrimonio, otorgándole valor a cada una

de estas cifras se procede a realizar el cálculo de fondo de maniobra: el activo está valorado en 500.000 y la deuda a largo plazo en \$300.000 de la misma manera los recursos propios \$300.000. La fórmula del Fondo de Maniobra es la siguiente:

$$\text{Fondo de maniobra} = (\text{Deuda largo plazo} + \text{Recursos propios}) - \text{Activos fijos}$$

$$\text{Fondo de maniobra} = (300.000 + 300.000) - 500.000$$

$$\text{Fondo de maniobra} = 100.000$$

Esto se puede interpretar de la siguiente manera: para financiar las Necesidades Operativas de Fondos, necesito \$100.000 de Fondo de Maniobra es decir de financiamiento a largo plazo. En búsqueda del equilibrio económico se espera que los activos fijos estén financiados por patrimonio neto y pasivos no corrientes, así como también este financiamiento cubra parte de los activos corrientes, ya que de esta manera se evitará situaciones de falta de liquidez (Universidad de Salamanca, 2013, pág. 364).

En conclusión para resolver el problema de las necesidades operativas de fondos, es necesario conocer el ciclo de explotación que para el caso de una compañía camaronera se denomina corrida, período que comprende desde la preparación de piscinas hasta la cosecha, determinando los tiempos de cada uno de estos pasos se llegó a determinar que este proceso productivo consta de 91 días y tiene una rotación de 4 veces en el año, el período de cobro de proveedores es de 97,52 días y rota 4 veces el año, datos que se deben considerar para realizar el cálculo de las Nof, valor que se debe incluir en el presupuesto,

Se puede optar por financiamiento a largo plazo, para las Nof, a este financiamiento se lo denomina Fondo de Maniobra, lo que representa los pasivos no corrientes más el patrimonio neto, restándole a esto los activos fijos, esto se considera para evitar que la empresa en determinado momento tenga una situación de iliquidez.

CONCLUSIONES

En el capítulo II, se concluye que la actividad camaronera inició en el Ecuador de manera artesanal en la década de los 70, con pescadores artesanales y recolectores de larvas, para la década de los 90 esta actividad despuntó, previo a la enfermedad de la mancha blanca, después del año 1997 este virus impactó en un declive de la producción, este problema se superó en el período 2007 – 2010, en la misma que se alcanzaron los niveles de producción de los mejores tiempos, aprovechando los buenos precios, hasta el año 2015, en este año los precios de camarón bajaron en los mercados internacionales.

Las condiciones geográficas del Ecuador, como son el choque de las dos corrientes marinas, Fría de Humboldt y Cálida de Panamá, ocasionan un clima propicio para tener niveles óptimos de producción. Debido a las condiciones climáticas de las costas ecuatorianas la actividad camaronera puede realizar tres ciclos de producción, estos cultivos intensivos que permiten obtener mayor rentabilidad, hacen de la actividad muy atractiva para los inversionistas.

La actividad camaronera representa para los ecuatorianos nuevas oportunidades de fuentes de ingreso por exportación, teniendo al petróleo como el principal producto de la balanza comercial y siendo este un recurso no renovable que en los últimos tiempos ha presentado una baja en los precios, la industria camaronera ha sido un gran aporte en la dinamización de la economía del país, en el año 2015 creció un 13,8%, y en este mismo año el Ecuador presentó un crecimiento positivo del 0,3%.

En el capítulo III la presente investigación obtuvo las siguientes conclusiones: La planificación de los Flujos de Efectivo para la Compañía Menier S.A., se basa en la fijación de un presupuesto, el mismo que puede ser delimitado por el tiempo que transcurre su ciclo de producción desde que se prepara la piscina hasta que se realiza la cosecha, este presupuesto toma en cuenta las entradas del efectivo que representan las ventas en efectivo y a crédito, y los desembolsos que representan las compras de materia prima e insumos, el cumplimiento de obligaciones con proveedores, con los empleados, con el estado, adquisiciones de maquinaria y

obligaciones con entidades financieras, las estimaciones se deben considerar conforme a los cambios externos que sufre la economía, lo que provoca incertidumbre, por lo que es menester hacer un análisis de sensibilidad, estimando dos escenarios alternativos, uno pesimista que permita anticiparse a situaciones adversas de falta de liquidez y uno optimista que permita fijar un rango en el cual el escenario más probable pueda fluctuar.

Después de la etapa de la planificación está la parte del control, la misma que permite vigilar que se cumpla todas las estimaciones que se establecieron en el presupuesto, y que se empleen los recursos adecuados para su cumplimiento. Cuando existen diferencias entre la planeación y el control se debe diferenciar si la causa son las desviaciones técnicas, entiéndase a estas como diferencias en los consumos de materiales, niveles de producción esperada, o desviaciones económicas, las cuales se refieren a la variación de precios. Se debe establecer cuantas fallas y aciertos se tiene en el cumplimiento del presupuesto, para de esta manera se corrijan los errores y capaciten los aciertos.

Los elementos determinantes de los flujos de efectivo son: los ingresos, los costos de producción, y los diferentes egresos de dinero. Los ingresos dependen de dos factores determinantes que son la producción y el precio; la producción tiene un ciclo denominado corrida, la cual tiene un período de duración de 3 a 4 meses; el precio depende de las condiciones del mercado, de la talla a la que corresponde el peso del camarón y de la clasificación que se realice en planta, la cual puede ser entero que se refiere a un camarón completo y cola a un camarón descabezado.

Los costos de producción, se refieren a materia prima, mano de obra y otros costos indirectos, la mano de obra representa uno de los principales desembolsos de efectivo para los que la compañía lleva el control en la hoja: Ingreso de Materiales a Bodega, y la Hoja de consumos. La mano de obra también representa un desembolso de dinero importante, los costos del personal abarcan: la remuneración, la seguridad social, así como honorarios profesionales a Médico de Seguridad y Salud Ocupacional y Trabajador Social.

Para establecer políticas de remuneración se tiene en cuenta tres tipos de condiciones: la condición normativa, que para la legislación ecuatoriana es el código de trabajo, la condición de eficacia y eficiencia que busca un equilibrio entre las aspiraciones del trabajador y las condiciones de la empresa, y la última condición es la equidad la cual busca el análisis del grado de responsabilidad que desempeña el colaborador, y las actividades realizadas, así como de manera externa que la remuneración de los puestos de trabajo similares, sean las mismas en otras compañías.

Los diferentes egresos de dinero, como los gastos administrativos, a los que corresponde el personal que trabaja en esta área, suministros de oficina, equipos de tecnología y softwares, impuestos anuales y mensuales que se declara al estado, gastos financieros por comisiones e intereses bancarios, así como las respectivas cuotas para cancelar obligaciones con entidades financieras, entre otros.

Los elementos determinantes de flujo de efectivo, se reflejan en el presupuesto, la diferencia entre ingresos y gastos se denomina Flujo Neto de Efectivo, a este resultado se suma el efectivo con el que inicio el período, esta cantidad se conoce como Efectivo Final, que para el período siguiente, se convertirá en inicial, se estima un saldo del efectivo mínimo deseado y este rubro resta al Efectivo Final, obteniendo así un Saldo del Efectivo Excedente, o detectando una necesidad de financiamiento.

La administración adecuada del efectivo conlleva mantener el presupuesto en niveles esperados, para lo cual se debe identificar los dispositivos de liquidez de la compañía, los mismos que corresponden a estrategias o mecanismos que cada una de las áreas de la organización debe poner en práctica para mantener liquidez suficiente que permita cumplir las actividades operativas de la compañía.

Todas las áreas de la compañía deben asumir el compromiso de cuidar su liquidez, así el abastecimiento de materia prima debe ser acorde a las necesidad de stock de la empresa, el departamento de producción controle que los consumos de materia prima se realicen de acuerdo a los niveles de producción y que estos últimos

sean los esperados, tomando en cuenta el índice de sobrevivencia y a las libras cosechadas por hectárea.

Para el área de ventas está el desafío de buscar los mejores precios para entregar el camarón, sin dejar de tener en cuenta que se debe escoger clientes reconocidos para evitar estafas, así como tratar de que la clasificación en la que se estime el camarón en la planta en su mayoría sea entero y no cola, porque existe una diferencia en precios.

El área de recursos humanos, debe vigilar que cada uno cumpla su labor de manera eficiente, respetando las diferentes leyes y reglamentos que dispone el estado y la empresa, evitando todo tipo de falencias como pérdida de inventario de materia prima, multas con entes reguladores y descuidos de la parte administrativa.

Después de vincular a cada una de las áreas departamentales con su compromiso en el control del efectivo, se debe establecer estrategias necesarias en las que se basan estos compromisos, entre las cuales tenemos: reducir los egresos, retrasar los egresos, aumentar ingresos y adelantar los ingresos, todo esto teniendo en cuenta que la compañía trabaja en un ciclo económico determinado de 3 a 4 meses.

Debido a la gran incidencia en el desembolso de dinero, se debe enfatizar el control de inventario de materia prima, el mismo que se lleva en un software, en la Hoja Kardex, este formato consta de los ingresos a bodega que corresponde a las compras, los egresos de bodega que corresponden a los consumos, los saldos son emitidos en el sistema en una hoja llamada: Saldos de Bodega, siendo este último reporte, la guía para el control de existencia física, debido a que los saldos que se ven reflejados, deben ser exactamente iguales a los que por conteo se verifiquen en el inventario físico.

En el capítulo IV se concluye que para resolver el problema de las necesidades operativas de fondos, es necesario conocer el ciclo de explotación que para el caso de una compañía camaronera se denomina corrida, período que comprende desde la preparación de piscinas hasta la cosecha, determinando los tiempos de cada uno

de estos pasos se llegó a determinar que este proceso productivo consta de 91 días y tiene una rotación de 4 veces en el año, el período de cobro de proveedores es de 97,52 días y rota 4 veces el año, datos que se deben considerar para realizar el cálculo de las NOF, valor que se debe incluir en el presupuesto,

Se puede optar por financiamiento a largo plazo, para las NOF, a este financiamiento se lo denomina Fondo de Maniobra, lo que representa los pasivos no corrientes más el patrimonio neto, restándole a esto los activos fijos, esto se considera para evitar que la empresa en determinado momento tenga una situación de iliquidez.

RECOMENDACIONES

Las empresas necesitan diseñar su gestión de tesorería para de esta manera planificar cada una de las actividades a realizarse en el cumplimiento de su ciclo de explotación, teniendo en cuenta los flujos de efectivo necesarios para que se puedan efectuar, todo esto conlleva a desempeñar en condiciones óptimas el objeto social de la entidad.

Cuando no existe una adecuada planificación en el presupuesto, empiezan a presentarse problemas de liquidez, lo que conlleva a la falta de capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo de la compañía, en algunos casos se recurre a sobregiros bancarios, pero estos tienen un alto costo financiero, en la mayoría de los casos cuando se recupera cartera y se puede depositar en la cuenta bancaria, la nueva inyección de dinero se ve afectada por el descuento correspondiente a estos intereses, esto tiene como consecuencia más problemas de liquidez en los próximos días.

La planificación por medio del presupuesto es solo la primera parte, es muy importante también realizar una adecuada gestión de control, cada una de las áreas de la compañía debe cumplir con los parámetros establecidos por la Gerencia Financiera, debido a que esto evitará desviarse de las gestiones planificadas. Al no existir un adecuado control, los flujos de efectivo reflejaran egresos en tiempos no adecuados y por bienes o servicios innecesarios.

Es importante que cada una de los departamentos de la compañía se involucren en el cumplimiento de las gestiones necesarias para cuidar los flujos de efectivo, cuidando los bienes materiales de la empresa, evitando costos innecesarios como materia prima que no se va a utilizar o la adquisición de la misma en cantidades inapropiadas, evitando desperdicios, así como un adecuado desempeño del personal en cada una de las áreas de su competencia, los directivos del departamento de recursos humanos deben analizar las remuneraciones para cada uno de ellos de manera justa y equitativa, teniendo en cuenta las condiciones financieras de la empresa.

Se debe realizar periódicamente inventarios físicos de los materiales almacenados en bodega como son materia prima e insumos, una revisión diaria de los consumos realizados, teniendo en cuenta en que área productiva está siendo utilizado cada uno de estos materiales que intervienen directamente en la producción, de esta manera se da seguimiento a que los saldos de bodega que se mantiene en los registros corresponden a datos reales.

Se debe analizar las órdenes de requisición de materiales, para vigilar que se solicite solo lo necesario para la producción evitando que los mismos se caduquen en el área de bodega, o se desperdicien, ya que la adquisición de materia prima e insumos representa uno de los principales desembolsos de dinero para la compañía.

Los profesionales en el área acuícola responsable de los resultados, deben ser supervisados en cuanto a los niveles de producción esperados, debido a que todas las compras de materia prima e insumos se realizan teniendo en cuenta la cosecha, si esperamos más camarón de lo que se pesca, esto quiere decir que desperdiciamos alimento y medicinas por cada animal que no sobrevivió, existen muchos factores para tener éxito en la producción, es menester que los profesionales a cargo de esta área sean muy competentes y desempeñen de la manera más eficiente su labor, ya que este es un factor importante para la liquidez de la compañía.

Así también es muy importante esperar tener buenos precios para realizar la pesca, buscar clientes que ofrezcan precios óptimos según como se presenten los mismos en el mercado, los clientes deben ser conocidos, de manera que no sea un problema realizar la respectiva cobranza de las facturas por el camarón que se les entregó.

Aprovechas las condiciones climáticas que nos brinda la geografía de nuestras costas, debido a que se puede realizar el proceso de producción en todo el año, de tal manera que cada ciclo de explotación, que para esta actividad se llama corrida, tome el menor tiempo posible, para que se puedan realizar tres corridas en el año, lo que representa más oportunidades de obtener ingresos para la compañía.

Todo lo que se ha descrito conlleva a que se debe aprovechar la misma gestión operativa para mejorar la tesorería, retrasando pagos a proveedores si es necesario, realizando ventas de contado, ya que esta actividad tiene un ciclo operativo que va de tres a cuatro meses, por lo que no es factible esperar más por el ingreso de liquidez, y cuidando de que no se realicen desembolsos recargados.

Cuando se presenten excesos de liquidez se debe priorizar la compra de bienes de capital necesarios para la producción estos pueden ser retroexcavadoras, volquetas, tractores, canguros que sirven para construir y dar mantenimiento las piscina y muros en los que se mantiene en cautiverio a los animales en producción, bombas y equipo de bombeo para abastecer de agua a las piscinas, aireadores que evitan mortalidad, camiones en los que se traslada el alimento a cada área en producción, generadores si hace falta electricidad.

Siendo la producción camaronera una actividad importante para la economía del país, los miembros de la misma deberían unirse en las entidades gremiales pertinentes para solicitar a las autoridades de turno beneficios e incentivos, de los cuales se puede nombrar en la parte tributaria, que la adquisición de maquinaria para la producción no incluya altos aranceles e impuestos debido a que estos bienes de capital son estrictamente necesarios para la producción, para lo cual se puede presentar análisis del impacto que tiene en el flujo de la economía a nivel macro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, L. (2011). *Manual de Financiamiento para Empresas*. Guayaquil: Ediciones Holguín S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/864-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-un-resultado-positivo-durante-el-a%C3%B1o-2015-de-03-en-relaci%C3%B3n-al-a%C3%B1o-2014-situando-al-pib-a-precios-constantes-en-usd-69969-millon>
- Barrios, A. (2003). *Metodología de la Investigación 6* (Tercera edición ed.). Guayaquil: Rijalba S.A.
- Bravo, E. (14 - 15 de Junio de 2003). <http://www.edualter.org>. Obtenido de <http://www.edualter.org/material/sobirania/enlace7.pdf>
- Burbano , J., & Ortiz, A. (1995). *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (Segunda ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2015). China. Un mercado necesario para el camarón ecuatoriano. *Aqua Cultura*, 106, 12.
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2015). Estadísticas. *Aqua*, 50.
- Cano, A. (2013). *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las Ciencias Económicas , Administrativas y Contables*. Bogota: Ediciones de la U.
- Casanovas, M., & Fernández, A. (2003). *La Gestión de la Tesorería en la Incertidumbre*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Ecuador Extreme. (2015). *Ecuador Extreme*. Obtenido de <http://www.ecuadorextreme.com.ec/turismo-en-el-golfo-de-guayaquil-parte-1-introduccion/>

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima edición ed.). Mexico: Pearson Educación.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.

Hilton, W., & Rivera, G. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control*. México: Pearson, Prentice Hall.

ICLARM Internacional Center for Living Aquatic Resources Management Manila Philippines. (1992). (M. Agüero, Ed.) Obtenido de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABQ681.pdf

Instituto Oceanográfico de la Armada INOCAR. (2011). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de http://www.inocar.mil.ec/docs/derrotero/derrotero_cap_I.pdf

Ketelhöhn, W., Marín, N., & Montiel, E. (2004). *Inversiones. Análisis de Inversiones Estratégicas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Leiva, F. (1979). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito: Imprenta Ortiz.

Mallo, C., & Rocafort, A. (2014). *Contabilidad de Dirección para la Toma de decisiones. Contabilidad de Gestión y de Costes*. Barcelona: Profit.

- Meza, C. (2007). *Contabilidad. Análisis de Cuentas*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Morán, F. (2006). *Metodología de la Investigación*. Guayaquil: Ediciones Minerva.
- Navarro, D. (2003). *Temas de: Administración Financiera*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
- Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. (2012). *Ejercicios Resueltos de Finanzas* (Segunda Edición ed.). Madrid: Lavel Industria Gráfica, S.A.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Romero, N. (Marzo de 2014). *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*. Obtenido de <http://revistas.flacsoandes.edu.ec/letrasverdes/article/viewFile/1257/1137>
- Universidad de Salamanca. (2013). *Finanzas Empresariales* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Van, J., & Wachowicz, J. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera* (Octava edición ed.). (A. Rodas, Trad.) Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General. Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)* (Séptima edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Angela Viviana Pineda Cabrera, con C.C: # 0704696723 autor(a) del trabajo de titulación: ***EXPLORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA MENIER S.A*** previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de Enero de 2016

f. _____
Angela Viviana Pineda Cabrera
C.C: 0704696723

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	EXPLORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA MENIER S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Pineda Cabrera, Angela Viviana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Alcívar Avilés, María Josefina Castillo Nazareno, Uriel Chavez García, Jack		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Master en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de Enero de 2017	No. DE PÁGINAS:	68
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Tesorería.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	PLAN DE GESTIÓN DE TESORERÍA.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Una propuesta de intervención, como aporte profesional práctico, estimula un desafío investigativo; como tal, el presente trabajo se realizó en una empresa dedicada a la explotación de criadero de camarones, que realiza sus actividades de producción en el Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Naranjal, Parroquia Taura. Un estudio enfocado en la parte financiera de la compañía, específicamente en la gestión de tesorería, por lo que los objetivos que se plantearon corresponden a explorar un plan para gestionar esta parte, con la finalidad de aprovechar los recursos en los que se invierte y cumplir cada ciclo de producción.</p> <p>La importancia de la actividad camaronera en la economía del país se ve reflejada en la balanza comercial no petrolera, la misma que lo señala como uno de los principales productos de exportación, y en una época en la que los precios del barril del crudo han bajado considerablemente, es menester impulsar otras actividades que generen ingresos en la balanza de pagos, y que permitan el movimiento entre los diferentes sectores económicos en el país. Todo esto conlleva a que los inversionistas puedan recibir el retorno de la inversión anualmente.</p> <p>Por otra parte el Ecuador brinda las condiciones geográficas necesarias para intensificar la producción. Teniendo en cuenta este contexto, que refleja la importancia de la actividad en el sector, la exploración resultó valiosa no sólo para la compañía, objeto de estudio, sino para la gestión de la tesorería que buscan resultados en la práctica durante la planificación de los flujos de efectivo óptimos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-7-2960305/ 0993093318	E-mail: vivianapinedacabrera@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Viviana Pineda Cabrera		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	