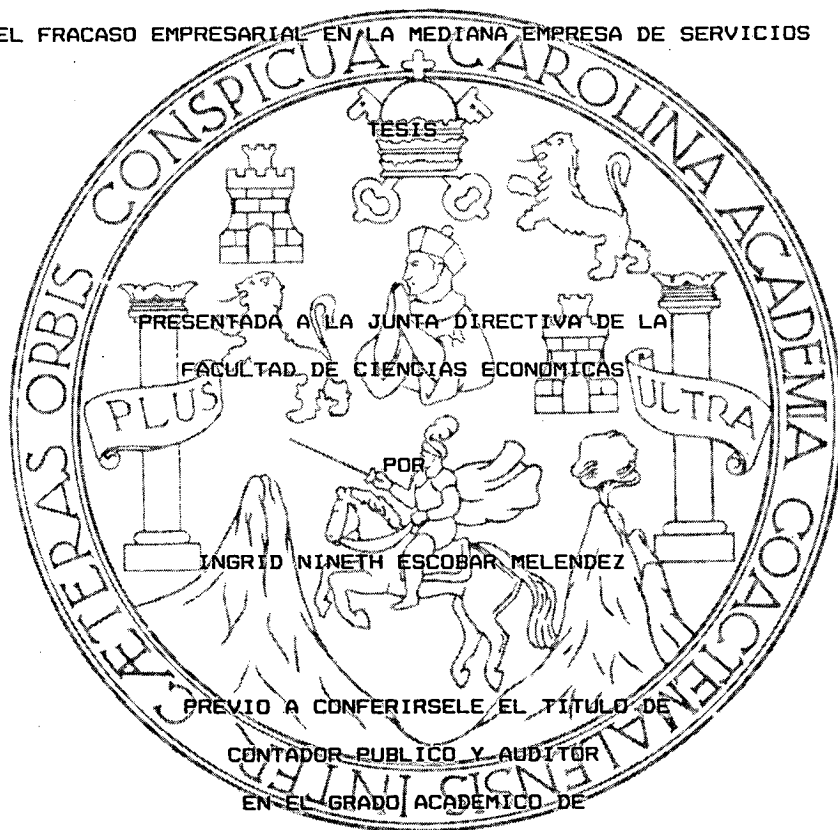


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL FRACASO EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS



LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 1,994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

D+
03
T(1479)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	LIC. DONATO MONZON
SECRETARIO	LIC. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
VOCAL 1o.	LIC. JORGE EDUARDO SOTO
VOCAL 2o.	LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES
VOCAL 3o.	LIC. VICTOR HUGO RECINOS SALAS
VOCAL 4o.	P.C. OSWALDO CIRIACO IXCAYAU LOPEZ
VOCAL 5o.	P.C. FREDY ORLANDO MENDOZA LOPEZ

MIEMBROS DEL JURADO QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE	LIC. JORGE ALBERTO TRUJILLO CORZO
SECRETARIO	LIC. MARCO ANTONIO OLIVA ORELLANA
EXAMINADOR	LIC. JOSE ROLANDO ORTEGA BARREDA
EXAMINADOR	LIC. CARLOS HUMBERTO HERNANDEZ PRADO
EXAMINADOR	LIC. SERGIO ARTURO SOZA RIVAS

Guatemala, 15 de junio de 1994.

Licenciado:
Donato Monzón, Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria zona 12


Apreciable señor Decano:

De acuerdo a oficio de fecha 3 de junio de 1993, en el cual fui nombrado Asesor de tesis de la señorita Ingrid Nineth Escobar Meléndez, titulada **EL FRACASO EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS**, me permito presentar el dictamen correspondiente:

En este trabajo de tesis se presentan y analizan todas las causas y errores que conducen al fracaso en la administración de una empresa mediana de servicios, con enfoque especial a empresas de seguridad, donde obviamente se puede apreciar la experiencia de la señorita Escobar Meléndez en este campo.

Por lo anterior y con mi opinión favorable, me permito recomendar que el presente trabajo de tesis sea aceptado para su discusión en el examen general público previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Pedro Brol Liuti
Colegiado número 1004



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-S"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, ONCE DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Pedro Rolando Brol Liuti, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL FRACASO EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante INGRID NINETH ESCOBAR MELENDEZ, autorizándose su impresión.

LEIDA Y ENSEÑADA A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

Agradecimiento Infinito

A LAS PERSONAS QUERIDAS POR SU APOYO INCONDICIONAL

Ana Sagrario Meléndez Pedroza

Clementina Pedroza Vda. de Meléndez

Jorge Roderico Escobar Meléndez

Carlos Alfredo Ayala Oliva

Henry Froebel Ochaeta Guzmán

Y a Toda Mi Familia

CONTENIDO

Pag. No.

Introducción

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1	Definición	1
1.2	Elementos	2
1.3	Clasificación	3
1.4	Entorno	5

CAPITULO II

ADMINISTRACION. PROCESO ADMINISTRATIVO Y LIDERAZGO

2.1	Administración	
2.1.1	Definición de Administración	6
2.1.2	Finalidad	6
2.2	Proceso administrativo	
2.2.1	Definición	7
2.2.2	Planeación	7
2.2.3	Organización	8
2.2.4	Integración	9
2.2.5	Dirección	10
2.2.6	Control	11

CONTENIDO

	Pag. No.
2.3 Liderazgo	
2.3.1 Definición	13
2.3.2 Cualidades del liderazgo	14
2.3.3 Atributos esenciales del líder	14
2.4 La administración del recurso humano dentro del proceso administrativo	15

CAPITULO III

ADMINISTRACION Y PLANEACION FINANCIERA

3.1 Administración financiera	
3.1.1 Definición	18
3.1.2 Entorno financiero	18
3.1.3 Funciones de la administración financiera	19
3.1.4 Objetivos de la administración financiera	21
3.2 Planeación financiera	
3.2.1 Definición	23
3.2.2 Objetivos	23
3.2.3 Finalidad e importancia	24
3.2.4 Flexibilidad	24
3.2.5 Proceso de planeación financiera	25

46	4.1	Definición de Información
46	4.2	Definición de Sistema de Información Interno
47	4.3	Características
49	4.4	Objetivos
50	4.5	Necesidades que satisface
53	4.6	Importancia en la toma de decisiones
54	4.7	Informes que produce

SISTEMA DE INFORMACION INTERNO

CAPITULO IV

30	3.2.6	Planeación de utilidades
30	3.2.6.1	Estimación de ventas
32	3.2.6.2	Estimación de costos y gastos
34	3.2.6.3	Punto de equilibrio
37	3.2.6.4	Estimación de dividendos
37	3.2.7	Planeación de efectivo
39	3.2.7.1	Estimación de ingresos
40	3.2.7.2	Estimación de egresos
41	3.2.7.3	Cálculo del flujo de caja neto

CONTENIDO

Pag. No.

CAPITULO V ANALISIS FINANCIERO

5.1	Definición	60
5.2	Objetivos	60
5.3	Importancia	62
5.4	Evaluación de la actuación financiera	63
5.4.1	Análisis de razones	64
5.4.1.1	Liquidez	66
5.4.1.2	Productividad	67
5.4.1.3	Apalancamiento financiero	70
5.4.1.4	Eficiencia	74
5.4.2	Análisis del Estado de Flujo de Efectivo	80

CAPITULO VI

PRINCIPALES DEFICIENCIAS COMUNES EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE CONDUCEN AL FRACASO A LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS

6.1	Administración del efectivo	84
6.2	Exceso de inversión en clientes	90

CONTENIDO

	Pag. No.
6.3 Exceso de inversión en inventarios	96
6.4 Exceso de inversión en activos fijos	101
6.5 Administración de cuentas por pagar	104
6.6 Capital insuficiente-excesiva carga financiera	107
6.7 Utilidad insuficiente	109
6.8 Inadecuada distribución de utilidades	113

CAPITULO VII

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

7.1 Resultado de la investigación	117
-----------------------------------	-----

CAPITULO VIII

CASO PRACTICO

8.1 Caso práctico	122
-------------------	-----

CONCLUSIONES	138
--------------	-----

RECOMENDACIONES	141
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	143
--------------	-----

CUADROS ANEXOS	
----------------	--

INTRODUCCION

Algunos administradores atribuyen el fracaso de la empresa que dirigen, a la mala suerte, exceso de competencia, pocos recursos financieros a su disposición, falta de voluntad de los trabajadores en el ejercicio de sus labores, etc. Lo que no saben o se resisten a aceptar es que el éxito del negocio es su responsabilidad y un buen porcentaje de los ingredientes para lograrlo depende de su capacidad, habilidad y destrezas.

El fracaso empresarial no debe entenderse estrictamente como la situación caótica que lleva a la empresa al cierre de operaciones, su interpretación es relativa: de la manera más general y sencilla es la falta del cumplimiento de los objetivos o, en el peor de los casos, la ausencia de éstos, "la aventura empresarial", que en su fase inicial no observó el proceso administrativo y las alternativas colaterales que minimizan el riesgo.

En Guatemala un gran número de empresas nacionales mantienen el modelo histórico de comportamiento, de creer que el mercado debe adaptarse a sus condiciones de operación, situación que en la actualidad se ha invertido y, consiguientemente, las pone en desventaja con la

dinámica administración que demanda el operar en un mercado complejo y cambiante, encaminándolas, estas formas precarias de operar, al fracaso.

La presente investigación tiene por objeto demostrar a la mediana empresa de servicios, las principales deficiencias de tipo administrativo y financiero que aumentan el riesgo de fracaso, pero sobre todo se pretende hacer un llamado a la administración, en general, para que asuma su responsabilidad de visualizar el futuro de la empresa, se manifieste anuente al cambio y efectúe en forma inmediata un replanteamiento de su estrategia y modelos de operación que le permita alcanzar los altos niveles de competencia que se necesitan para sobrevivir. Así mismo tiene por objeto destacar la participación del Contador Público y Auditor, como asesor del administrador general o como miembro del equipo de ejecutivos responsables de fijar y lograr los objetivos y metas de la empresa.

Esta investigación ha sido desarrollada en 8 capítulos, el capítulo I contiene un marco teórico general de lo que es la empresa, los elementos que la conforman, su clasificación y entorno. El capítulo II define el concepto de administración y las etapas del proceso administrativo. El capítulo III trata lo

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 DEFINICION

"La empresa es el ente o unidad que forma parte del aparato productivo de un sistema económico, e integra los diversos factores que éste le proporciona como lo son: fuerza de trabajo, bienes materiales y sistemas, con la principal finalidad de obtener bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad, y con los ingresos en la comercialización del producto obtener los recursos que le permitan iniciar nuevamente el proceso productivo y obtener la máxima utilidad" 1/.

Esta investigación, como su título lo indica y lo veremos a lo largo de su desarrollo, particulariza su análisis tomando de base a la empresa de servicios, y ésta es aquella que a través de la combinación de los factores trabajo, bienes materiales y sistemas, produce servicios que satisfacen ciertas necesidades de la sociedad en la que opera. Específicamente se estudiará a la empresa de servicios de seguridad electrónica.

1/. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. pag. 7.

1.2 ELEMENTOS

La empresa básicamente está compuesta por un conjunto de factores humanos, financieros y técnicos que pueden dividirse así:

a) EL TRABAJO

Integrado por la capacidad de organización, dirección y administración de la empresa y que plasma las funciones a ejecutar por la capacidad física. Este elemento se encuentra conformado por el ser humano.

b) BIENES MATERIALES

Compuesto por los recursos naturales en su estado original o aquellos que han sufrido alguna transformación. así mismo, el conjunto de instrumentos de trabajo, y el capital financiero.

c) LOS SISTEMAS

Integrado por los métodos y procesos que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos, por lo tanto una mayor productividad, y un progreso continuo en cuanto a la calidad de los bienes y servicios. Se compone básicamente por: sistemas de organización: niveles jerárquicos, separación de funciones, etc.; sistemas de producción: patentes de invención, fórmulas, etc.; sistemas de venta: ventas al mayoreo o menudeo, al contado o crédito, etc.

Otros autores los dividen en factores activos y factores pasivos. Definitivamente los factores activos en una empresa lo forman el grupo humano que actuará sobre los bienes materiales y los sistemas (factores pasivos) con el ánimo de buscar una ganancia.

1.3 CLASIFICACION

Existen distintos criterios para clasificar las empresas; entre los más importantes se encuentran:

a) **POR LA FUNCION ECONOMICA QUE DESARROLLAN**

Primarias o extractivas

Secundarias o de transformación

Sector terciario o de servicios

b) **POR EL TIPO DE BIENES Y SERVICIOS QUE PRODUCEN**

Productoras de bienes de consumo

Productoras de bienes de capital

Productoras de bienes intermedios

c) **POR EL FIN QUE PERSIGUEN**

Lucrativas

No lucrativas

d) **POR EL TIPO DE PROPIEDAD DE LOS RECURSOS**

Estatales

Privadas

Mixtas

e) POR LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL

Nacionales

Extranjeras

f) POR SU ORGANIZACION JURIDICO-LEGAL

Empresa individual

Empresa mercantil

g) POR SU TAMAÑO

Este criterio era, hasta no hace mucho tiempo y muy comúnmente, aplicado desde diferentes puntos de vista, como por ejemplo:

Monto de su capital

Número de trabajadores que ocupa

Volumen de utilidades

Mercados que abastece, etc.

Actualmente la base de medición es la cantidad de bienes y servicios que producen, es decir, que se miden por el volumen de sus operaciones. Existen también criterios en mercadotecnia que miden a las empresas por la magnitud de los mercados que abastecen, pero en todos los criterios las hay: grandes, medianas y pequeñas.

1.4 ENTORNO

Como ya se dijo anteriormente, la empresa es un elemento dentro del aparato productivo de un sistema económico determinado, es por ello que está influenciada por la base (sistema económico) y superestructura (conjunto de instituciones, ideología y cultura) de la sociedad en la que opera, así como de los mercados con los que se relaciona.

Es obvio entonces, que los objetivos y planes de la empresa estén vinculados con su entorno, entendiendo como tal todo lo que se encuentra fuera de los límites de la empresa, tales como: la infraestructura, la sociedad en general, los mercados reales y potenciales, las fuentes de abastecimiento de materias primas, servicios y capitales, los regímenes legales, políticos y económicos a nivel nacional e internacional.

Esta exposición no pretende profundizar en un elemento tan extensivo como lo es el propio entorno, basta comprender que la empresa compra para producir y produce para vender, es decir, que ella misma es dependiente e insuficiente dentro del sistema social.

CAPITULO II

ADMINISTRACION, PROCESO ADMINISTRATIVO Y LIDERAZGO

2.1 ADMINISTRACION

2.1.1 DEFINICION:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social". 2/.

Propiamente la Administración de Empresas puede definirse como "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". 3/.

2.1.2 FINALIDAD:

La administración busca concretamente la obtención de resultados de máxima eficiencia. para ello se apoya directamente en la coordinación. De la habilidad para agrupar, combinar o coordinar los elementos depende la eficacia de los resultados.

2/. Idem. pag. 26.

3/. Idem. pag. 27.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1 DEFINICION

"Es el conjunto de etapas o fases por las que atraviesa una empresa desde su creación y en el transcurso de su vida social" 4/. Normalmente se definen así:

- a) Primera fase. se conoce como Estática y comprende el ciclo de formación y constitución de objetivos y metas. sus elementos son la Planeación y la Organización.
- b) Segunda fase. es la Dinámica. comprende la ejecución de los proyectos para los cuales fue creada. sus elementos son la Integración, la Dirección y el Control.

2.2.2 PLANEACION

Es la función fundamental de la administración. planear es decidir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. "Es un proceso intelectual de determinación de las vías de acción que se fundamenta en los fines preestablecidos" 5/.

El primer paso en la planeación misma es la fijación de objetivos que especifican los resultados

4/. Harold Koontz & Cyril O'Donnell. Elementos de Administración Moderna. pag. 125.

5/. Idem. pag. 127

esperados y en los cuales se fundamentan las decisiones, deben formularse a la luz de los elementos externos que influyen en la empresa (entorno), y serán más realizables en tanto más elementos previsores considere su formulación.

Una vez definidos los objetivos para la empresa, el proceso de planeación incluye la formulación de: políticas, procedimientos, reglas, estrategias, programas y presupuestos.

La importancia de la planeación radica en que evita la actuación accidental, orienta los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, reduce al mínimo los costos y facilita el control al verificar los logros alcanzados.

2.2.3 ORGANIZACION

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". 6/.

Una vez definidos los objetivos deseados y trazados

los planes para alcanzarlos, el administrador debe diseñar una estructura formal y explícita de funciones o posiciones. El proceso comprende la descripción de puestos, la definición de relaciones de autoridad y responsabilidad.

La estructura de organización es eficiente, si facilita la obtención de los objetivos deseados al costo mínimo.

2.2.4 INTEGRACION

"Es la función administrativa que provee de los recursos humanos y materiales adecuados a la estructura de organización definida" 7/.

La obtención del recurso material necesario, conlleva la determinación de la construcción y localización de las oficinas y/o la planta, la distribución del espacio físico y la selección del equipo, teniendo presente la capacidad actual y futura.

Siendo el recurso humano el que ha de poner en movimiento los demás elementos y ha de desempeñar las funciones necesarias para el logro de los

7/. Idem. pag. 142.

objetivos. debe llenar los requisitos mínimos de preparación, capacidad y habilidad necesarios al puesto que desempeñará, es decir, que debe hacerse una adecuada selección de hombres a funciones.

Para agenciarse del factor humano necesario se requiere de dos pasos: reclutamiento y selección. Adicionalmente, para lograr que los individuos seleccionados y extraños a la empresa se identifiquen con su puesto y con la organización en conjunto, se requiere de entrenamiento, remuneración adecuada, motivación y estímulos.

2.2.5 DIRECCION

Para lograr los objetivos de la empresa, al administrador se le han asignado recursos humanos y de otra índole. La función de dirección consiste en lograr que los individuos lleven a cabo las actividades para las cuales fueron seleccionados.

Esta función no es, en la mayoría de los casos, fácil de desempeñar, ya que el administrador en medio de la complejidad de su naturaleza humana debe relacionarse y encaminar el esfuerzo de un grupo humano cuya naturaleza es tan variable y compleja como la de él mismo.

Al ser humano le gusta ser dirigido, pero con

efectividad, su inclinación hacia la cooperación e identificación con los objetivos de la empresa, dependen en gran parte de la clase de dirección que reciban; si ésta es efectiva trabajarán con empeño y confianza hasta el máximo de sus capacidades.

La dirección efectiva implica el uso inteligente del interés individual, el que puede lograrse por medio de un sistema de incentivos que satisfaga la necesidad humana de reconocimiento. El administrador debe ser un motivador, creativo y dinámico en mantener canales de comunicación adecuados.

2.2.6 CONTROL

"La función administrativa de control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los planes de la empresa, diseñados para conseguir los objetivos, se están llevando a cabo" 8/. Es, entonces, la función por la cual un administrador, a cualquier nivel de la organización, se asegura de que lo que se hace es lo que se intenta hacer.

Derivado de lo anterior, se deduce que el control implica la existencia de metas y planes, pues sin ellos ningún administrador puede medir el desempeño

8/. Idem. pag. 340.

de sus subordinados ni el grado de eficiencia alcanzado por los eventos.

El proceso de control básico involucra tres pasos: establecimiento de planes, diseño de medidas del desempeño y corrección de las desviaciones.

El diseño de un sistema de control preventivo y detectivo, requiere la habilidad para seleccionar puntos críticos de control, es decir, la identificación de aquellos eventos o funciones cuya eficacia es trascendental en el logro del objetivo total.

"El administrador, debe visualizar las desviaciones potenciales o reales de los planes, obviamente con mayor énfasis en los puntos críticos, para desarrollar un sistema de control que detecte las desviaciones proyectadas antes que ellas ocurran realmente. Además, estos controles deben reflejar el lugar en la estructura de la organización donde está la responsabilidad por la acción". 9/.

Los controles efectivos son flexibles, de tal forma que deben seguir operando aún si los planes cambian. En resumen, puede decirse que, un sistema adecuado de control descubrirá dónde están ocurriendo las

fallas, quién es el responsable de ellas y qué acción correctiva le es aplicable. Entre los instrumentos de control más utilizados por los administradores podemos citar los presupuestos, la gráfica de punto de equilibrio, el análisis financiero, la información estadística, las revisiones operacionales e informes de auditoría practicadas por personal interno y/o por profesionales independientes. 10/.

2.3 LIDERAZGO

2.3.1 DEFINICION

El líder es el individuo que asume la responsabilidad de persuadir los esfuerzos de un grupo para lograr los objetivos comunes, entonces, el liderazgo administrativo se puede definir, como el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con honradez, confianza y aplicando al máximo sus capacidades, para ello utiliza ciertos estímulos y motivadores apropiados que inspiren y animen a los seguidores a alcanzar los objetivos trazados.

Dentro del proceso administrativo, como ya pudimos

10/. Los presupuestos, la gráfica de punto de equilibrio y el análisis financiero, se explican ampliamente en el capítulo 3 y 5 de esta investigación.

apreciar la habilidad para dirigir es altamente importante.

2.3.2 CUALIDADES DEL LIDERAZGO

El administrador, en su papel de director, necesita lograr la confianza e inspirar a sus subalternos a que acepten sus decisiones y le obedezcan; para ello, debe poseer ciertos valores como: estudios, experiencia, responsabilidad, entusiasmo, decisión, capacidad de mando, simpatía, etc. El administrador líder también posee la virtud de ser perseverante, y trabajar con tenacidad para el logro de los objetivos.

2.3.3 ATRIBUTOS ESENCIALES DEL LIDER

En la medida que el líder cultive ciertas actitudes, sus relaciones interpersonales con sus seguidores pueden mejorar considerablemente, las siguientes son enunciativas más no limitativas: el líder mantiene en todo momento una actitud justa y honrada, es decir, que no puede conceder favores a un empleado y negárselos a otro, posee una amplia capacidad de comunicación y percepción, además la consideración, la cortesía y el comportamiento caballeroso, son marcas de liderazgo.

2.4 LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Recurso Humano es el elemento más importante en la empresa, pues, por medio de él, las metas, proyectos y objetivos trazados tienen la posibilidad de ser logrados, activando los recursos materiales y técnicos que la empresa pone a su disposición.

Como ya se expuso anteriormente, en las etapas del Proceso Administrativo se determina la necesidad del recurso humano, en base a la guía de acción definida para el logro de objetivos; en la etapa de ORGANIZACION se elaboran los manuales de funciones para cada puesto, se define y delega responsabilidad y autoridad estableciendo canales de comunicación y relación adecuados; la INTEGRACION suministra el elemento humano necesario para ocupar los puestos definidos, y con las características necesarias para rendir al máximo; la fase de DIRECCION implica conducir, orientar y supervisar al personal, en el cumplimiento de sus funciones; y en el proceso de CONTROL se mide y cuantifica la labor realizada con las metas planificadas durante un período determinado, tomando las medidas correctivas necesarias o incentivando el trabajo realizado.

Considerando haber cubierto generalidades sobre

administración, proceso administrativo y liderazgo, sobre exposiciones netamente teóricas, a continuación enfocamos los aspectos más significativos relacionados con estos conceptos en la mediana empresa de servicios y la participación práctica, en este campo, del Contador Público y Auditor.

La mediana empresa de servicios descansa en administraciones de bases sencillas y procesos verticales, su proceso administrativo en la fase estática, es evaluado y ajustado aproximadamente cada 12 a 15 meses por sus propietarios o consejo de administración y equipo de trabajo, en la segunda fase, la fase dinámica, la cual conlleva el reto de integrar, dirigir y controlar, dispone de recursos materiales y humanos al nivel de sus posibilidades económicas y oferta salarial, aspectos que tienen influencia directa en la calidad de dirección y controles desarrollados.

Por constituirse el Contador Público y Auditor con el perfil profesional que combina conocimientos en disciplinas tan variables tales como contabilidad, finanzas, presupuestos, costos, impuestos, controles internos, administración y otros, su participación, en la mediana empresa de servicios, es tan amplia pudiendo aportar valiosos conocimientos y experiencias en todas

las etapas del proceso administrativo, como asesor independiente o como ejecutivo de la empresa, en este caso puede tener la calidad de administrador general, administrador financiero, auditor interno, contralor, etc. en donde seguramente tendrá a su cargo un equipo de trabajo, siendo necesario en él, el ejercicio de un liderazgo efectivo para lograr los resultados esperados.

CAPITULO III

ADMINISTRACION Y PLANEACION FINANCIERA

3.1 ADMINISTRACION FINANCIERA

3.1.1 DEFINICION

Es una rama de la administración en general, que se ocupa de la obtención de resultados de máxima eficiencia en el uso de los recursos financieros.

3.1.2 ENTORNO FINANCIERO

Son las variables externas e internas a la empresa, de tipo financiero, y a la luz de las cuales deben tomarse las decisiones en esta materia, destacando en el campo económico la estructura institucional e internacional del sistema bancario, y de los intermediarios financieros quienes proveen las fuentes de financiamiento e inversiones potenciales a la empresa; la política monetaria, cambiaria, crediticia y fiscal a disposición del gobierno pueden afectar en la capacidad de la empresa para generar utilidades y agenciarse de fondos.

Dentro de las variables internas a considerar destacan la contabilidad por ser un insumo necesario de la función financiera, es el punto de partida

para comprender y analizar las fortalezas y los problemas existentes o potenciales en la situación financiera. Otros elementos importantes son la estructura de control interno, las condiciones económicas y financieras de la entidad, la calidad del elemento humano, etc.

3.1.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

La función financiera de la empresa puede estar a cargo del gerente general, del jefe del departamento de contabilidad, o bien en manos de un ejecutivo de finanzas, esto depende básicamente de la estructura orgánica de la compañía pero, independientemente de quien la realice, "... la administración financiera tiene tres funciones primarias: análisis y planeación de actividades financieras, decisiones de inversión y financiamiento y control" 11/.

a) ANALISIS Y PLANEACION DE ACTIVIDADES FINANCIERAS

Ante un futuro incierto, la administración desea y necesita saber: Qué tan productiva será la empresa en el futuro?, Podrá la empresa generar suficientes fondos de su propia actividad o

11/. Lawrence J. Gitman. Fundamentos de administración financiera. pag. 8.

necesitará financiamiento?, Cuánto y cuándo
necesitará los fondos? y Cuándo podrá pagarlos?

El administrador financiero para poder dar
respuesta a estas interrogantes necesita tener
claros los objetivos y metas de la empresa,
analizar los elementos externos (controlables y
no controlables) que afectan particularmente su
actividad económica, y su estructura de
organización interna, tomar las medidas
financieras que orienten los rendimientos de la
inversión y la situación financiera de acuerdo a
sus objetivos y metas.

b) DECISIONES DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO

Consiste en determinar cuáles son los niveles
óptimos para cada tipo de activo circulante,
concentrando su atención en el flujo de efectivo
para evitar la falta de liquidez. Asimismo debe
determinar la calidad y cantidad de activos fijos
a adquirir, después de evaluar la capacidad
instalada necesaria en el presente y futuro.
Además debe determinar el financiamiento
adicional que se requiera a corto y largo plazo
(pasivo y capital), analizando minuciosamente las
alternativas disponibles, su costo y sus
implicaciones a largo plazo, por afectar la

rentabilidad y la liquidez de la empresa.

c) CONTROL

El administrador financiero, debe comparar los resultados de inversión y situación financiera real con los proyectados, para medir el desempeño en todos los niveles y sobre todo en la Administración General, además debe investigar los factores que causaron las variaciones (favorables y desfavorables), analizar los resultados de la investigación y reforzar aciertos y corregir fallas.

3.1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

"Los objetivos primarios de la administración financiera son: liquidez y productividad" 12/.

a) LA LIQUIDEZ

Consiste en cumplir puntualmente con los compromisos adquiridos y procurar flujos de efectivo positivos que le permitan efectuar inversiones de alto rendimiento.

b) LA PRODUCTIVIDAD

Consiste en maximizar la riqueza de los

propietarios, la cual se refleja en el precio de mercado de la acciones o participaciones.

Lo anterior no debe confundirse con la maximización de las utilidades, ya que ésta con la maximización de la riqueza difiere en lo siguiente:

1) La primera persigue la obtención inmediata de la utilidad sin tomar en cuenta que un egreso actual, que puede disminuir los beneficios corrientes, puede a mediano o largo plazo rendir mayores beneficios;

2) En la maximización de la riqueza se da una consideración especial a la relación riesgo- rendimiento, ya que la administración financiera debe evaluar cuidadosamente las opciones de inversión procurando los más altos rendimientos al menor riesgo posible;

3) La distribución de los beneficios en forma regular y en efectivo, maximiza la riqueza.

De lo anterior se puede concluir que las estrategias de tipo financiero tendientes a maximizar la riqueza da como resultado un incremento en el valor de mercado de las acciones o participaciones, que en resumen se constituye en el verdadero incremento en la riqueza de su

poseedor.

3.2 PLANEACION FINANCIERA

3.2.1 DEFINICION

"Es una recopilación de estimaciones sobre los ingresos, costos y gastos para una actividad determinada..." 13/., que además explica de donde provendrán los fondos necesarios y el destino que se dará a los excedentes obtenidos (de inversión y de efectivo).

Una planeación financiera exitosa es producto de un proceso administrativo eficiente que comprende planificar, organizar, proveer el personal, dirigir y controlar. La herramienta de tipo financiero que expresa formalmente los objetivos y metas de la administración en términos cuantitativos es el Presupuesto.

La planeación financiera comprende:

- a) Plan estratégico de utilidades de largo alcance
(que puede ser desde 5 a 10 años plazo)
- b) Plan táctico de utilidades de corto plazo (anual)

3.2.2 OBJETIVOS

Los objetivos principales de la planeación

13/. Robert W. Johnson. Administración financiera.
pag. 45.

financiera son:

- a) Disponer de un curso de acción a seguir para alcanzar objetivos predefinidos (el presupuesto).
- b) Propiciar la participación y el trabajo en equipo de todos los jefes responsables.
- c) Constituye una base sobre la cual se evalúe periódicamente la eficiencia de la administración general y de los jefes responsables.
- d) Permite verificar el progreso de los objetivos o la falta de él.

3.2.3 FINALIDAD E IMPORTANCIA

Su finalidad es servir de guía de acción y de instrumento de control de la actuación gerencial, es importante su formulación ya que permite a la empresa determinar con anticipación los requerimientos de financiamiento y evaluar las oportunidades disponibles para obtener los flujos de efectivo en forma óptima y oportuna.

3.2.4 FLEXIBILIDAD

Un programa de planificación y control de utilidades no debe convertirse en "camisa de fuerza" para la administración, por el contrario debe permitirle libertad en el aprovechamiento de todos las oportunidades favorables aun cuando no hayan sido

contempladas en el presupuesto. De igual forma, a pesar de ser un instrumento de control de los desembolsos no debe coartar en determinado momento una erogación justificada. Una adecuada planificación financiera debe prever excepciones y cuantificar el efecto de más de una alternativa; al ir evolucionando su ejecución, debe ser revisado, modificado y actualizado.

3.2.5 PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA

Como se expuso en el capítulo 2o. (Proceso administrativo) y líneas anteriores, la planeación general, se inicia con la determinación clara y precisa, por parte de la administración, de los objetivos para los cuales la empresa fue creada y de las metas que desea alcanzar en determinados plazos. La administración necesita además, definir su plan estratégico básico y específico que indique la trayectoria a seguir para alcanzar los objetivos y metas. Cuantificar el efecto de las acciones planeadas por la administración es tarea de la planeación financiera. El proceso se inicia con la elaboración de planes financieros a largo plazo (Planeación Estratégica) que muestra el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa derivado de la implementación de actividades de mejoría

continua de la calidad, desarrollo e investigación de mercados y procesos, publicidad, líneas de productos o servicios, niveles de inventarios, niveles de cuentas por cobrar, así como las fuentes principales de financiamiento y el plan de devolución o pago de deudas contraídas, y las opciones potenciales de inversión. La mayoría de estos planes tienden a cubrir períodos de 5 años.

El plan estratégico dicta los parámetros generales que orientan la planeación a corto plazo (Plan Táctico), el cual no es más que el reflejo de los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo cercano. Este proceso se inicia con la predicción inicial de la ventas que son la base para planear los costos directos relacionados con las mismas, tales como consumo de materias primas, mano de obra, gastos directos de fabricación y gastos de distribución y venta, gastos de administración, con base en el nivel de operaciones necesario para apoyar las ventas proyectadas; una vez elaborados estos planes se prepara el estado de resultados proforma que refleja el nivel de utilidades que se desea alcanzar.

El siguiente paso del proceso, es la preparación del

presupuesto de efectivo, el que tiene como base el estado de resultados proforma, plan de inversiones en activo fijo, además de considerar la política de crédito para estimar el nivel de ingresos de efectivo, la política de pago a proveedores, el saldo mínimo de efectivo, el plan de amortización de deudas existentes y proyectadas y el plan de financiamiento e inversión.

Seguidamente deberá formularse el estado de situación financiera proforma que tiene como base el estado de resultados proforma para obtener el cambio en: reserva para cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios, depreciaciones acumuladas, inventarios finales, impuestos y utilidades retenidas. El estado de flujo de efectivo proforma permite estimar los saldos finales en: caja, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. El plan de financiamiento e inversión y amortización de deuda permite proyectar los cambios en deuda a corto y largo plazo. Otro insumo necesario para preparar este estado financiero es el balance general al inicio del periodo que cubre la proyección.

El siguiente esquema refleja la estructura de las partes que componen un programa de planificación

financiera: 14/.

a) El plan sustantivo:

1. Objetivos generales de la empresa.
2. Metas específicas de la empresa.
3. Estrategias de la empresa.
4. Instrucciones de la administración general para la planificación.

b) El plan financiero:

1. Plan estratégico de utilidades de largo alcance:
 - a. Planes para la mejora de la calidad y reducción de fuga de clientes.
 - b. Planes de abastecimiento de nuevos mercados.
 - c. Planes de ampliación o reducción de la línea de productos o servicios.
 - d. Planes para la reducción de la cartera morosa.
 - e. Planes para la reducción de inventarios de lento movimiento u obsoleto.
 - f. Proyecciones de ventas, costo y utilidades.
 - g. Proyectos importantes y adiciones de activos de capital.

- h. Flujo de efectivo y financiamiento.
 - i. Necesidades de personal.
2. Plan táctico de utilidades de corto plazo:
- a. Planeación de utilidades:
Estado de resultados planificado:
 - 1. Plan de ventas.
 - 2. Plan de producción.
 - 3. Presupuesto de gastos de administración.
 - 4. Presupuesto de gastos de distribución y venta.
 - 5. Presupuesto de investigación, desarrollo y publicidad.
 - b. Plan de ingresos y egresos de efectivo:
Flujo de efectivo planificado.
 - c. Plan de situación financiera:
Balance general planificado
 - 1. Activo
 - 2. Pasivo
 - 3. Capital o participación socios.
- c) Datos complementarios:
Análisis de la relación costo-volumen-utilidad, análisis de razones financieras, etc.
- d) Informes de desempeño cada fin de mes y/o según se necesiten.
- e) Seguimiento, acción correctiva e informes de

replanificación.

3.2.6 PLANEACION DE UTILIDADES

3.2.6.1 ESTIMACION DE VENTAS

La clave para el pronóstico financiero de un año, es la estimación de las ventas, es el insumo necesario para obtener los pronósticos de producción, gastos de administración, venta y distribución necesarios para alcanzar las metas.

Los factores a considerar para su formulación son: 15/.

- a) Las condiciones económicas generales y de la industria, pasadas y futuras.
- b) El volumen de ventas alcanzado en el pasado.
- c) Las ventas pasadas de la industria y la participación de la empresa en dichas ventas.
- d) La tendencia de las ventas por productos o servicios.
- e) La utilidad bruta de los productos o servicios.

15/. Idem.

- f) Los estudios de investigación de mercados.
- g) La política de venta, distribución, precios y crédito.
- h) Los planes de publicidad y otras promociones.
- i) La calidad y cantidad de la fuerza de ventas.
- j) La capacidad de producción y/o atención del servicio.
- k) La política fiscal y otras condiciones gubernamentales generales y particulares a la industria.

Existen ciertas variables externas no controlables por la empresa, como la devaluación, inflación, factores políticos, impuestos, producto nacional bruto PNB, etc., sin embargo, el administrador financiero al conocer las proyecciones de estos fenómenos económicos puede manipularlos en el presupuesto.

Además la estimación que formule el personal de ventas sobre sus propias metas, y las observaciones y juicios del cuerpo ejecutivo, deben ser consideradas.

El presupuesto de ventas debe hacerse en

unidades (de productos o servicios) y evaluar la política de precios a fin de llegar a la estimación en dinero. Después de obtener la estimación anual de ventas debe lograrse una estimación mensual de las mismas, considerando ciertos factores que se dan en determinadas fechas y que afectan a la industria.

3.2.6.2 ESTIMACION DE COSTOS Y GASTOS

Normalmente la presupuestación de gastos, se da en la secuencia que a continuación se indica:

a) COSTO DE PRODUCCION

El costo de los artículos destinados a la venta en las empresas fabricantes, se determina a través de la composición de los tres elementos del costo, en el presupuesto de producción, tales como: materia prima, mano de obra y gastos directos de fabricación.

En la empresa de servicios de seguridad electrónica, el costo de producción se compone del costo de depreciación del equipo de alarma, instalado en arrendamiento y del costo del equipo vendido.

b) GASTOS DE DISTRIBUCION

Comprenden todos los gastos relacionados con la actividad de vender y distribuir el servicio a los clientes. Se desarrolla simultáneamente con el plan de ventas, ya que son mutuamente dependientes (publicidad a través de los diferentes medios, combustible utilizado por los vehiculos de la empresa para repartir la fuerza de trabajo, etc.) El control de estos gastos es vital ya que frecuentemente representan un monto considerable, además de que su acertada aplicación repercute directamente sobre las ventas.

c) GASTOS DE ADMINISTRACION

Son todos aquellos que no son de producción ni de venta, normalmente son fijos y para su estimación resulta útil la experiencia pasada, ajustada según las condiciones económicas generales y los cambios en las políticas de la administración, tales como: sueldos, alquileres, papelería y útiles de escritorio, etc. Existen otros gastos administrativos de tipo variable los que deben estimarse en base a planes y

programas específicos de la administración, tales como auditoría externa, investigación de mercados, programas de calidad total, etc.

El control de estos gastos es muy importante, lo cual se facilita por su carácter fijo.

3.2.6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se conoce como punto de equilibrio o neutro al vértice donde se juntan los costos y los gastos totales. es decir, que no existen utilidades ni pérdidas, este dato es de gran importancia para la elaboración de los presupuestos ya que señala el nivel mínimo de ventas que deberá alcanzarse para cubrir los costos y gastos, y se logra por medios algebraicos con base en una fórmula, como se expone más adelante. El cálculo del punto de equilibrio se apoya en la clasificación de los gastos variables y constantes:

a) GASTOS VARIABLES

Son aquellos que aumentan o disminuyen en proporción directa al volumen de ventas o servicios prestados. por ejemplo: equipo, materiales, mano de obra a destajo.

comisiones, etc.

b) GASTOS CONSTANTES O FIJOS

Son aquellos que más o menos se mantienen en su mismo valor a cualquier volumen de producción o venta, su erogación está en función del tiempo y normalmente en forma periódica, a la vez se clasifican en:

1) Costos programados: son indispensables para la marcha del negocio y pueden ser controlados y por ende presupuestados, ejemplo: sueldos, arrendamientos, servicios profesionales, mantenimiento de equipo y edificio, etc.

2) Costos comprometidos: Son los ocasionados por la posición del negocio tales como: intereses, seguros, impuestos, etc., además de los costos por la recuperación del capital invertido: depreciación de activos fijos, amortización de activos intangibles.

La fórmula del punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{GC}{1 - GV/V}$$

En donde:

PE= Nivel de ventas que se debe alcanzar

para no ganar ni perder

GC= Gastos constantes

GV= Gastos variables

V= Ventas

GV/V= Margen de utilidad

En la planeación financiera esta herramienta es de mucha ayuda, ya que determina el margen de utilidad obtenido por producto o servicio y su contribución para la absorción de los gastos constantes, en base a este análisis la administración deberá tomar la decisión de discontinuar o impulsar determinado producto o servicio. A través de esta herramienta, también puede estimarse el volumen de ventas necesario para alcanzar el margen de utilidad deseado, para lo cual deberá ajustarse la fórmula así:

$$PE = \frac{GC + UN}{1 - GV/V}$$

En donde:

UN= Utilidad Neta deseada.

La gráfica del punto de equilibrio puede apreciarse en el cuadro No. 1.

3.2.6.4 ESTIMACION DE DIVIDENDOS

El dividendo para las acciones preferentes está ya determinado con anticipación, sin embargo, cuando éstas, además tienen participación en las utilidades del periodo, se proyecta el monto del dividendo en base a las utilidades estimadas.

Los dividendos comunes se basan en la utilidad neta que se prevé para el año, el monto a distribuir tiene como base el plan estratégico de inversiones, y la decisión de los mismos propietarios de financiar dicha inversión por medio de pasivo o con capital propio. Y una vez determinado el monto, el momento de su pago se acuerda en base a los flujos de efectivo que se esperan a lo largo del año, siempre que este pago no debilite la posición financiera de la empresa.

3.2.7 PLANEACION DE EFECTIVO

Tal y como se indicó en páginas anteriores, la función más importante de la administración financiera es el control del efectivo, por la sencilla razón que es éste el recurso que permite a la empresa obtener los medios para realizar su actividad normal y disponer de los activos

necesarios para incrementar la capacidad productiva de la empresa y alcanzar los objetivos y metas trazados en el plan táctico y estratégico.

Por lo anteriormente expuesto es obvio suponer, entonces, que la planificación de las utilidades no es más importante que la del efectivo, pues es esta última la que indicará los lineamientos para la obtención oportuna y en las cantidades necesarias para realizar la actividad que se traducirá en rendimientos.

La importancia de la planificación del efectivo radica en que hace una estimación del efecto, en la obtención del recurso financiero, de ciertas variables económicas generales, tales como:

a) Inflación:

1. Medios de pago

b) Tasas de interés:

1. Tasa de interés de la Banca Central
2. Liquidez del sistema

c) Tipo de cambio:

1. Reservas monetarias internacionales

Estos fenómenos no son controlables por la empresa.

pero su conocimiento y adecuado análisis son importantes para planificar la obtención de tan valioso recurso. También la planificación del efectivo identifica los dos aspectos más importantes en la operación diaria de la empresa:

- a. Necesidades de efectivo
- b. Disponibilidades de efectivo

La planificación del efectivo requiere de la estimación de los ingresos de caja y de las salidas.

3.2.7.1 ESTIMACION DE INGRESOS

El insumo principal del presupuesto de caja es la predicción de las ventas, acompañado de una política definida de crédito, que proporciona una guía sobre el plazo máximo que puede financiarse la venta de un producto o servicio adquirido por un cliente, misma que permite estimar en qué fechas retorna la inversión. así por ejemplo: una empresa puede otorgar a su clientela la oportunidad de trabajar con su capital por 8, 15, 30. etc., días plazo; obviamente otro dato importante es la política de ventas al contado.

El administrador financiero debe también considerar otras fuentes de ingreso de efectivo, de acuerdo a planes preestablecidos

tales como: venta de activos fijos, dividendos, intereses, colocación de bonos y/o acciones, etc.-

3.2.7.2 ESTIMACION DE EGRESOS

Consiste en hacer una lista y calcular el total de salidas de caja por cada mes, tanto de aquellos gastos indispensables para la operación normal de la empresa y otros gastos programados, como de aquellas erogaciones de inversión para ampliar la capacidad productiva de la empresa. Los desembolsos de efectivo más comunes son los siguientes:

- Compra de inventario
- Pago de cuentas por pagar
- Sueldos y salarios
- Pago de impuestos
- Alquileres, arrendamientos y servicios
- Amortización de préstamos y pago de intereses
- Adquisición de bienes de capital
- Pago de dividendos, etc.

Es importante conocer la política de crédito de los proveedores, para poder hacer una programación de los desembolsos y cumplir oportunamente.

3.2.7.3 CALCULO DEL FLUJO DE CAJA NETO

El siguiente paso en el presupuesto de efectivo es calcular el flujo de caja neto de cada mes, el cual se obtiene de restar al total de entradas de efectivo el total de salidas de efectivo en el mes, más o menos el saldo de caja del mes anterior. Si el resultado es positivo (entradas exceden a las salidas) existirá un exceso de efectivo, el cual podrá ser colocado en el Mercado de Dinero, 16/. (corto plazo: Pagarés, Bonos, Reportos, etc., desde 7 a 360 días), según se estime el periodo de tiempo en que habrá exceso de fondos. Si el saldo es negativo (salidas exceden a las entradas) se requerirá de un financiamiento, para lo cual podrá acudir también al mercado de capitales o dinero.

Debe tenerse presente que la proyección de un flujo de efectivo neto positivo en el mes, no significa forzosamente que se pueda contar con el efectivo oportunamente, es decir, en el día

16/. El mercado de dinero constituye una fuente de capital en donde acuden demandantes de dinero a corto plazo y los oferentes a cambio reciben títulos valor (Bolsa de Valores, instituciones bancarias).

exacto del mes que se necesite para cumplir con los compromisos, por lo que es conveniente detallar la programación de ingresos y gastos de cada mes para prevenir eventualidades.

Una acertada administración de efectivo, conlleva actividades como las siguientes:

- a. Acelerar la recepción de efectivo.
- b. Retrasar desembolsos (negociando con los proveedores).
- c. Pronosticar los flujos de efectivo netos para tomar decisiones anticipadas que prevean situaciones adversas.
- d. Invertir los excesos (considerando detenidamente aspectos como: riesgo, rentabilidad y liquidez).
- e. Solicitar financiamiento, por medio de sobregiros, préstamos, colocación de títulos valor, contratos con opción de compra, descuento de documentos, etc.

Actualmente, el administrador financiero que actúa inteligentemente, prefiere endeudarse en divisas (dólares norteamericanos) antes que en quetzales, esto es comprensible si se hace una relación entre el costo de la deuda en dólares

(10% a 16% tasa efectiva) y el costo de la deuda en quetzales (28% a 30% tasa efectiva).

En las líneas anteriores hemos descrito fundamentalmente en qué consiste la administración y planeación financiera, pero lo más interesante para nuestros fines lo constituye en sí el proceso de planeación financiera, para lo cual consideramos importante recalcar que es primordial establecer un sano y sólido proceso administrativo en la empresa.

Comúnmente la mediana empresa de servicios, en su proceso de planeación financiera, desafortunadamente no observa el cumplimiento de la teoría desarrollada anteriormente, lo cual se trasluce en toma de decisiones improvisadas, en ocasiones inoportunas y sin bases suficientes que le permitan lograr mejores y mayores índices de competitividad en general. El proceso de planeación financiera de la mediana empresa de servicios consiste en la elaboración de un presupuesto de utilidades anual en el que raras veces se le da participación a los ejecutivos de la empresa. El proceso seguido en la elaboración del presupuesto normalmente observa 3 pasos:

- 1) Los propietarios o el consejo de administración, fijan, en relación con la tendencia de las utilidades y sus deseos de crecimiento, el porcentaje de

incremento en venta de servicios a lograr, respecto al año anterior, el número de clientes y utilidades que desearán para el año a presupuestar, sin tomar en cuenta la opinión y necesidades de los jefes responsables de su ejecución.

- 2) En función de lo anterior, el administrador financiero elabora los presupuestos de la compañía en general.
- 3) Una vez aprobado se distribuye a los jefes responsables quienes hasta en ese momento lo conocen.

Lo importante en el momento de la presupuestación, para la mediana empresa de servicios, es reflejar sencillamente en cuadros numéricos cuánto más se ganará respecto al año anterior, dejando por un lado la esencia de la anticipación que es servir de guía de acción y de instrumento de control de la actuación gerencial, obligando a futuro, al personal encargado de ejecutar tales planes, a lograr las metas fijadas, lo que se manifiesta en ocasiones en climas poco armoniosos de trabajo y altos índices de rotación.

Por lo anterior consideramos que este tipo de empresas necesitan de espacios organizacionales, conformado por personal calificado que rediseñe su proceso de planeación financiera y experto en la función financiera del control presupuestal, campo en el cual es propicia la

participación del Contador Público y Auditor, en su
calidad de administrador financiero de la empresa.

CAPITULO IV

SISTEMA DE INFORMACION INTERNO

4.1 DEFINICION DE INFORMACION

La información es un conjunto de datos relevantes que han sido seleccionados, procesados y estructurados de tal forma que les ha dado significado, propósito y utilidad. Los datos por sí mismos y en forma aislada no tienen ningún significado.

4.2 DEFINICION DE SISTEMA DE INFORMACION INTERNO

"Un sistema de información interno está compuesto de personas, equipo y procedimientos que actuando en conjunto buscan el objetivo común de generar información para apoyar las actividades de la empresa, facilitar y respaldar la toma de decisiones; incluye información sobre las operaciones diarias de la empresa, información de actividades dentro de un periodo de tiempo determinado, resultado de actividades ejecutadas versus estimaciones, e información sobre indicadores clave para planear la actuación de la empresa en el futuro." 17/.

17/. Senn James A. Sistemas de información para la administración, pag. 2.

4.3 CARACTERISTICAS

La información tiene ciertas características importantes para el usuario de la misma, tales como: 18/.

a) Exactitud

Se relaciona con la veracidad de su contenido, libre de equivocaciones, que pudieran ocurrir durante el procesamiento de los datos.

b) Objetividad

La recolección de los datos, el procesamiento de la información y su presentación ha sido en forma imparcial, es decir, que el sistema no ha sido voluntariamente distorsionado.

c) Forma

Es la estructura de la información, que incluye la forma de presentar los datos cuantitativa o cualitativa, el logro de agrupamiento en forma sintetizada o detallista y el medio de presentación impresa (incluye gráficas, cuadros, reportes, etc.) o visualizada.

d) Frecuencia

Es el intervalo de tiempo en el cual se produce la

18/. Idem. pag. 1.

información, que puede ser esporádicamente o rutinaria, dependiendo de las necesidades.

e) Extensión

Se refiere al alcance de la información, es decir, a la amplitud de datos representados, que puede ser amplia o reducida.

f) Origen

Es la fuente de donde se recibe la información, que puede ser interna (se origina dentro de la empresa) o externa (se recibe de afuera).

g) Temporalidad

La información puede ser:

- 1) Histórica: proporciona una perspectiva de lo que ocurrió en épocas anteriores;
- 2) Presente: informa de las actividades, resultados, progresos y otros datos importantes que tiene lugar en el periodo corriente; y
- 3) Futura, se prepara para ayudar a la administración a planear su actuación administrativa, financiera y de operación en los años venideros.

Las características anteriormente descritas pertenecen a porciones de información, sin embargo es muy común

utilizar y relacionar fragmentos de información, por lo que existen ciertas características asociadas a conjuntos de información tales como:

a) Relevancia

La información es relevante si ésta es una parte necesaria de los recursos utilizados en la selección de un curso de acción o la solución de un problema determinado. La relevancia se mide por la importancia de su aplicabilidad en cierta situación presente.

b) Completitud

Un conjunto de información es completo cuando proporciona al usuario todo el conocimiento que necesita sobre una situación en particular.

c) Oportunidad

Es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando éste pueda usarla para lograr sus fines. un retraso sustancial en el procesamiento y presentación de la información indudablemente reduce en forma significativa su utilidad.

4.4 OBJETIVOS

Aproximadamente tres cuartos de la actividad de un administrador, dentro de la empresa, está dedicado a

recibir, comunicar y utilizar la información en una amplia variedad de tareas, además es ésta la base de todas las actividades de la empresa, el objetivo de un sistema de información interno eficiente es asegurar que información exacta, objetiva, relevante, completa y confiable que es posible emplear para mejorar la eficacia, eficiencia y competitividad de la empresa, esté disponible cuando sea necesaria, estructurada de forma fácilmente aprovechable y que la misma sea procesada o preparada económicamente.

4.5 NECESIDADES QUE SATISFACE

En virtud de que comúnmente existen diferencias en la estructura organizativa de las empresas (por su tamaño, actividad económica, etc.), no es posible un sistema de información único que pueda instalarse en más de una empresa, por el contrario éste debe adaptarse a los requerimientos de cada una. El sistema de información interno debe distinguir no sólo las necesidades de información de cada usuario, sino también las necesidades de cada nivel gerencial, de nadie escapa que entre más alto es el nivel gerencial, la actividad de la persona que lo ocupa es más de planeación y supervisión. "Generalmente se distinguen tres niveles de responsabilidad en la administración de una organización a saber: Alta dirección, Gerencia media, Control

operacional" 19/.

Alta dirección
Actividades de
planeación a
largo plazo

Gerencia media
Actividades de planeación
a corto plazo

Control operacional
Actividades de planeación operacional
ejecutadas en el trabajo rutinario

Control operacional: Requiere información diaria o semanal en forma muy precisa y detallada. La exactitud y oportunidad de la información en este nivel tiene gran importancia, puesto que el responsable muchas veces tendrá que tomar medidas correctivas en forma inmediata.

Gerencia Media: Se ocupa del desempeño actual y futuro de su división, necesita información con cierto detalle (pero menos que el nivel anterior) que soporte la planeación a corto plazo de actividades bajo su responsabilidad. Los reportes que brinda la contabilidad administrativa son frecuentemente utilizados por los ejecutivos de este nivel, y por supuesto dependiendo de la extensión en el control administrativo que considere

19/. Idem. pag. 15.

necesario efectuar la alta gerencia, también pueden ser utilizados por ella.

Alta dirección: Los gerentes o administradores de alta dirección, necesitan información destinada a la planeación estratégica y al control gerencial (en la pequeña y mediana organización la planeación táctica es también función de esta dirección). Un sistema de información a la gerencia eficiente no debe saturar o abrumar al ejecutivo de información irrelevante, éste necesita calidad y no cantidad de información.

La información de fuentes externas, sobre las tendencias y pronósticos actuales, asume especial importancia para la planeación estratégica, por ejemplo: las condiciones económicas, los avances tecnológicos, la competencia nacional e internacional, la situación de los mercados en los que opera la empresa, los consumidores y competidores potenciales, etc.

Para las funciones de control gerencial, los administradores necesitan información de fuente interna que les dé a conocer el desempeño financiero y operativo (actividades relevantes de la operatoria normal), cada semana, mes o trimestre y resúmenes de comparaciones del desempeño. Para satisfacer esta necesidad el

administrador se apoya en la información que se origina en las áreas de la contabilidad financiera y administrativa. La contabilidad financiera se centra en preparar información financiera global de la empresa, la cual presenta a través de los estados financieros. Esta información es utilizada por los administradores y propietarios de la empresa para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y el logro de los objetivos predefinidos, es también utilizada por terceras personas interesadas en conocer algunos aspectos de la misma. Como veremos en el capítulo siguiente, los estados financieros son el recurso principal para el control gerencial, sin embargo, éstos tienen sus limitaciones para satisfacer la necesidad de ciertos conocimientos, en virtud de lo cual es una práctica común someterlos al llamado análisis financiero.

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, el resto de este capítulo y el contenido de los capítulos siguientes, se refieren a la utilización de la información a nivel de la alta dirección.

4.6 IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Desde hace ya algún tiempo, los propietarios de las empresas han tenido que abandonar la administración

empírica o por corazonadas. Es por ello que actualmente la información es reconocida por la administración moderna como un recurso para la organización efectiva, de igual importancia que el capital, las instalaciones y las personas. Tiene valor e importancia porque influye en la manera como opera la empresa (procedimientos, políticas, normas, programas), y el análisis de su contenido da origen a nuevos objetivos y metas que se traducen en estrategias y presupuestos.

La información o conjunto de información para cumplir su objetivo de servir de apoyo e incrementar la capacidad de los administradores en la toma de decisiones, debe cumplir básicamente con los atributos de exactitud, objetividad, relevancia y oportunidad. Si un administrador carece de información o simplemente la que obtiene no llena los atributos necesarios para ser utilizada en una situación en particular, puede ocasionar que cometa errores, pierda oportunidades y se enfrente a problemas de rendimiento.

4.7 INFORMES QUE PRODUCE

A los administradores de la alta dirección les interesa tres tipos de información, la contable, la administrativa y la operativa.

INFORMES CONTABLES:

Generalmente las empresas preparan los estados financieros básicos y de ellos obtienen otros cuadros o reportes específicos. Los estados financieros básicos se describen a continuación:

a) **Balance General (estado de situación):** Presenta la situación financiera de la empresa en un momento determinado, muestra el activo al costo adquirido, costo depreciado u otro valor indicado, y el pasivo y capital neto de la empresa. Se le conoce como un estado financiero **ESTATICO** por ser la fotografía de la empresa en un momento determinado.

b) **Estado de Resultados:** Presenta los ingresos y gastos de la empresa durante un periodo de tiempo y luego determina un resultado final que representa el importe de las utilidades o pérdidas netas del periodo cubierto. Es un estado financiero **DINAMICO** por referirse a un intervalo de tiempo, que generalmente es de un año.

El balance general y el estado de resultados, son estados financieros interinos, es decir, que su preparación y presentación es mensual.

c) **Estado de utilidades acumuladas retenidas:**
Muestra el movimiento de las cuentas de utilidades y

reservas de la empresa, ocurridos en un periodo determinado.

- d) **Estado de Flujo de Efectivo:** Su objetivo básico es explicar los cambios ocurridos en el efectivo y equivalentes de efectivo de la empresa, dentro de un intervalo de tiempo, que puede abarcar un mes, quincena o semana, según las necesidades de la administración.

INFORMES ADMINISTRATIVOS:

Para realizar su función de planeación, los administradores utilizan comúnmente formas resumidas o extractos de información que les muestre los resultados generales y las tendencias de interés. Los informes eventuales o programados que pueden recibir son:

- a) **Informes de situación:** Mantiene a los administradores al tanto de los problemas presentes y de las crisis (situaciones relevantes a nivel interno y externo), así como de los avances, con el propósito de actuar inmediatamente en busca de las oportunidades que puedan aprovecharse.
- b) **Informes de advertencia:** Comunica cambios ocurridos en situaciones señaladas en informes de situación, o bien predicciones de problemas futuros que afectarían el

éxito de la empresa, de sus productos o servicios, etc.

c) Informes de planeación: Rumores, opiniones y reportes respecto a las actividades en el entorno de la organización, como cambios en la industria y en las estrategias de los competidores, movimientos en el mercado financiero, transformaciones o fluctuaciones político-económicas, cambios en los precios de la materia prima y ruptura de la relación comercial con un proveedor importante, capacidad del personal disponible y situación salarial en el exterior, etc.

INFORMES OPERATIVOS

Informe de operaciones internas y de logros en las actividades principales de la empresa, tales como: volumen de ventas, número de clientes nuevos ingresados, número de cliente de baja, recuperación porcentual de los saldos de la cartera de clientes, instalaciones de sistemas electrónicos de alarma pendientes de atender, y las causas que lo motivan, número de empleados dados de baja y retirados. Además reporta sobre la salud general de la organización (procedimientos claves etc.), informando como excepciones las áreas en las que los rendimientos reales no concuerdan con las expectativas.

La información de cualquier empresa podríamos compararla con el sistema circulatorio de un individuo, es vital, y esto la hace más que importante, por lo cual desarrollar el sistema que la genere con un alto grado de precisión y oportunidad es elemental, punto de vista que se ha perdido, en buena medida en la mediana empresa de servicios, ya que su sistema de información por medios manual-mecánico o semi computarizado, hacen lenta y poco confiable la obtención de información gerencial y operativa de particular importancia.

En la actualidad es muy común encontrar empresas medianas que con el propósito de reducir sus gastos operacionales e inversiones en activos (equipo de cómputo), han caído en la adquisición de subsistemas para procesar información ofrecidos en el mercado por la diversidad de proveedores, que a bajos costos desarrollan sistemas que no satisfacen las necesidades reales de información de la empresa.

En ocasiones es aún contraproducente observar que, disponiendo del computador, las personas interesadas en la información y hasta los ejecutivos de este tipo de empresas, reprocesen en forma mecanizada sus operaciones, por la falta de confianza en los resultados generados por los subsistemas instalados, lo que a la postre resulta

más oneroso.

Lo que realmente necesitan estas empresas es valorar la información y darle, consiguientemente, a los medios para producirla, el alto grado de interés, importancia y asignación de recursos necesarios.

El diseño de un sistema de información efectivo, requiere la participación de profesionales que reúnan los más variados y especializados conocimientos y en los que sin lugar a duda existe para el Contador Público y Auditor, la oportunidad de participar.

CAPITULO V

ANALISIS FINANCIERO

5.1 DEFINICION

El análisis financiero es una técnica utilizada por los diversos interesados en conocer la condiciones financieras pasadas, presentes y futuras de una empresa, proporciona además una base para medir la eficiencia de la administración.

En el capítulo anterior nos referimos a la importancia de la información financiera confiable y oportuna, para los propietarios, administradores y otros interesados, sin embargo, resulta que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar la situación financiera, la productividad de una empresa, y mucho menos la eficiencia en el manejo de los recursos propios y ajenos, por dicha razón el análisis financiero proporciona ciertas herramientas para responder y comprender las múltiples y variadas interrogantes que tienen los usuarios de los estados financieros.

5.2 OBJETIVO

El análisis financiero tiene diferentes objetivos, según

los intereses del usuario de la información financiera, así por ejemplo los propietarios o accionistas y sobre todo los administradores (usuarios internos) desean conocer los elementos favorables y desfavorables que motivan la situación financiera y resultados del negocio, para cultivar los primeros y tomar decisiones necesarias para corregir los segundos. Los inversionistas potenciales, banqueros, etc., (usuarios externos) desean conocer, sobre todo, la existencia e intensidad de los elementos desfavorables, puesto que de ellos depende el fracaso de la empresa.

El análisis financiero permite identificar los elementos desfavorables más comunes, tales como:

a) Elementos desfavorables de situación financiera:

Exceso de inversión en clientes, inventarios, activo fijo, exceso de endeudamiento, capital insuficiente, etc.

b) Elementos desfavorables de operación:

Exceso de personal administrativo y/o de operación, ventas insuficientes, excesivo costo de ventas, excesivos gastos fijos, inadecuada distribución de utilidades, etc.

En resumen podemos decir que el análisis financiero pretende obtener los suficientes elementos de juicio para opinar sobre la suficiencia o insuficiencia de las

utilidades, ya que es ésta la conclusión más importante para los diversos interesados.

5.3 IMPORTANCIA

La palabra análisis significa: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principales elementos" 20/. El análisis financiero es importante para obtener la información complementaria que en el cuerpo de los estados financieros y en las notas explicativas no es posible obtener, y que es necesaria para formarse un juicio razonable en relación a los mismos.

Existen diferentes clases de personas que pueden estar interesadas en conocer la situación financiera y resultados de operación de una empresa y en las ventajas del análisis financiero para responder a sus interrogantes, siendo los principales:

- a) Los administradores o gerentes: quienes interesados en la eficiencia operativa necesitan información adecuada para guiar los destinos de la empresa.
- b) Los banqueros: quienes necesitan estudiar las solicitudes de crédito y contar con elementos de juicio para otorgar o denegar las mismas.
- c) Los inversionistas para quienes es importante obtener

20/. Diccionario Larousse de la lengua española.
pag. 29.

información sobre si la empresa en la que tienen la intención de invertir ha obtenido y probablemente continuará obteniendo ganancias suficientes que les garantice el capital y los beneficios.

5.4 EVALUACION DE LA ACTUACION FINANCIERA

Evaluar la actuación financiera no es más que determinar la eficiencia con la que han sido utilizados los recursos propios y ajenos de la empresa, por parte de la administración general y que a una fecha determinada arrojan cierta situación financiera y resultados de operación obtenidos.

Para cualquier analista es importante conocer lo que ya ocurrió y determinar si existen y cuáles son las alternativas viables para mejorar la actuación financiera actual.

Esta investigación no pretende explicar los diferentes métodos de análisis financiero que la teoría y práctica ponen a las órdenes. nos hemos limitado al estudio y presentación del método más comunmente utilizado como lo es el análisis de razones, sin embargo se mencionan a continuación algunos de los métodos existentes:

a) Método de análisis vertical:

1. Reducción de estados financieros a porcentos.

2. Razones simples.
 3. Razones standard.
- b) Método de análisis horizontal:
1. Aumentos y disminuciones
 2. Tendencias
- c) Método de control presupuestal

5.4.1 ANALISIS DE RAZONES

Una razón financiera se define como la relación entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa (balance general y estado de resultados), la que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra. Una razón sola significa muy poco, su valor se deriva de su uso junto con otras razones y de su comparación con alguna otra, ya que frecuentemente lo que una razón no indique otra si lo indicará y en otros casos una situación vagamente indicada por una razón puede ser corroborada por otra. Las razones pocas veces proporcionan respuestas concluyentes, más bien inducen al analista a hacer las preguntas debidas ya que en su mayoría señalan ciertas áreas que merecen especial atención.

El análisis comparativo de las razones con la misma razón de periodos anteriores es de mucha utilidad,

además hay que tener presente que en los momentos actuales no pueden considerarse los negocios aislados con relación a su competencia, por lo que para formarse un juicio lo más acertado acerca de la situación financiera y económica es necesario comparar con los datos de otras empresas que operan bajo el mismo objeto y tamaño. Cuando se comparan razones de dos o más empresas, o el promedio de dos o más de ellas, no hay que perder de vista que las razones son construidas partiendo de datos contables, los cuales están sujetos a diferentes interpretaciones y aún a manipulaciones. por ejemplo, dos empresas pueden usar diferentes métodos de depreciación o de valuación de inventarios, de modo que si éstas han de ser comparadas o promediadas, es importante analizar las políticas contables básicas y reconciliar las diferencias significativas.

Por último es importante hacer notar las ventajas de la simplificación de las cifras en cualquier método de análisis financiero que se utilice, y particularmente en el método que nos ocupa ya que facilita el cálculo de la razones.

A continuación haremos un estudio de las razones de

acuerdo a su clasificación básica.

5.4.1.1 LIQUIDEZ

Las razones que se incluyen en esta categoría miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. A continuación se presentan 2 razones de liquidez que se usan con mucha frecuencia.

a) RAZON DEL CIRCULANTE

Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Los activos circulantes normalmente incluyen efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios; los pasivos circulantes se forman de cuentas por pagar, pagarés a corto plazo, impuestos y otros gastos acumulados (sueldos).

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Esta razón es la más comúnmente usada para medir la solvencia a corto plazo, e indica el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera se

conviertan en efectivo en un periodo de tiempo más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones.

b) RAZON RAPIDA O PRUEBA ACIDA

El activo circulante normalmente incluye en el inventario artículos obsoletos y/o de lento movimiento, además, por lo general es el menos líquido de los activos circulantes de una empresa y sobre ellos será más probable que ocurran pérdidas en caso de liquidación, por ello la razón rápida se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo circulante-inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta es una "prueba ácida" acerca de la habilidad de una empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo.

3.4.1.2 PRODUCTIVIDAD

Las razones de productividad miden la efectividad de la administración a través de

los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión, es decir, son el resultado de la capacidad administrativa para controlar los gastos y obtener una utilidad razonable de los recursos económicos.

a) MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS

Se calcula dividiendo el rendimiento neto (después de impuestos) entre las ventas, el resultado representa la tasa de rendimiento por cada unidad monetaria vendida.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Rendimiento neto}}{\text{Ventas}}$$

Las desviaciones determinadas, respecto al promedio industrial o a periodos pasados, puede deberse a que los precios de venta y/o costos son relativamente más bajos o altos, según el caso.

b) RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES

La razón de ingreso neto después de impuestos a activos totales mide el rendimiento sobre todo el capital invertido en la empresa.

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de los activos}}$$

Esta medida de productividad puede ser engañosa y a la larga es sólo una medida aproximada de la utilidad neta después de impuesto por cada unidad monetaria en el activo total, esto se debe a que los activos en el balance general se presentan con su valor histórico (de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados) y las ventas y las utilidades se presentan a precios corrientes. En otras palabras, los activos que se registran y se presentan a su costo histórico pueden disminuir o exagerar el valor real de estos recursos. Obviamente este problema puede reducirse, reexpresando los estados financieros.

c) RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

Esta razón mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas o propietarios y se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos entre el capital contable (capital pagado + utilidades retenidas + reserva legal y otras reservas de capital).

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Por lo regular se considera que un aumento en esta razón es una buena señal, sin embargo el analista debe ser prudente y no dejarse sorprender por este resultado, ya que un aumento puede ser una señal de peligro si la empresa se apoya en fuertes financiamientos. Un análisis más amplio indicará si un aumento desproporcionado del rendimiento causó la mejora de esta razón.

5.4.1.3 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Las razones de apalancamiento miden los fondos proporcionados por los accionistas o propietarios en comparación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la empresa. Es normal que los administradores deseen contar con la mayor cantidad de recursos económicos para ponerlos a trabajar en las múltiples actividades de su plan financiero, por lo tanto, siempre que la empresa pueda contar con fondos prestados y obtener un rendimiento mayor que el costo de estos fondos, habrá un aumento en la tasa de rendimiento sobre la inversión. Esta

maximización de rendimientos se conoce como apalancamiento financiero o negocio con la inversión.

Las decisiones relativas al uso del apalancamiento tienen ciertas implicaciones:

1) A los prestamistas les interesa los prospectos con rendimientos elevados pero tienen aversión al riesgo, aún cuando los pagos de interés y capital se deben hacer antes de que los dueños puedan disponer de otros recursos, no siendo así, los prestamistas pueden acudir a procedimientos legales que podrían dar por resultado la liquidación de la empresa;

2) Si la empresa pretende obtener demasiados créditos, la protección de los prestamistas se reduce y pasando cierto límite éstos se rehusarán a proporcionar más fondos;

3) Si la empresa gana sobre los fondos prestados más de lo que paga por intereses, el rendimiento de los propietarios aumenta, pero aún así la decisión de apalancamiento es tal que el rendimiento esperado debe compensar el riesgo de perder la empresa por falta de pago de intereses y del principal.

Sabiendo la importancia de tener la cantidad correcta de endeudamiento, seguidamente examinaremos las razones que ayudan al analista a determinar la cantidad de endeudamiento apropiada.

a) PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL

Generalmente denominada razón de endeudamiento, mide el porcentaje de los activos que ha sido financiado por terceros.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

En contraste con la preferencia de los acreedores por una baja razón de endeudamiento (mayor margen de protección contra las pérdidas en caso de liquidación), los propietarios pueden buscar un apalancamiento alto, para aumentar las utilidades o porque la obtención de nuevo capital contable significa ceder algún grado de control sobre la empresa. además si el negocio tiene éxito les proporcionará un porcentaje substancial de rendimiento, y si fracasa incurrirán en una pérdida moderada ya que

su inversión es muy pequeña.

b) COBERTURA DE INTERESES

Se calcula dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos, entre los intereses y determina la capacidad de la empresa para pagar los cargos por intereses.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Esta razón mide el punto hasta el cual las utilidades pueden declinar sin inhabilitar a la empresa para poder satisfacer los cargos anuales de intereses, ya que el incumplimiento de los mismos puede desencadenar una acción legal en su contra.

c) COBERTURA DE LOS CARGOS FIJOS

A diferencia con la razón anterior, ésta reconoce que la empresa puede incurrir en obligaciones a largo plazo bajo contratos, arrendamientos por ejemplo, que por estar igualmente escriturados en instrumento público gozan de los mismos derechos que un empréstito. Resulta de la relación

utilidad antes de intereses más las obligaciones anuales por intereses y por arrendamientos entre la suma de los cargos por intereses y arrendamientos.

Cobertura de los Cargos Fijos=	Utilidad antes de inter.+ cargos por inter.y arren. ----- Cargos por intereses + Obligaciones de arrendam.
--------------------------------	--

Al igual que la razón anterior, el resultado representa el número de veces que los obligaciones contractuales pueden ser cubiertas por la utilidad en operación.

5.4.1.4 EFICIENCIA

Estas razones también se denominan de actividad o de rotación e indican la efectividad con la que la administración ha utilizado los activos de la empresa.

a) ROTACION DEL INVENTARIO

Resulta de dividir las ventas entre el promedio del inventario inicial y final, así:

Rotación de inventario=	Ventas ----- Promedio Inventario inicial y final
-------------------------	---

Esta razón representa el número de veces que el inventario entra y sale de la empresa, por lo que éstas deben procurar niveles altos de rotación lo cual será resultado de no mantener excesos de inventario que son, desde luego, improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento igual a cero. Un índice de rotación bajo, es objeto de investigación ya que la empresa podría mantener artículos de lento movimiento, dañados u obsoletos que en realidad no representan su valor registrado.

Esta relación presenta un problema que podría desviar su razonabilidad, y es que las ventas están registradas a precios de mercado y los inventarios se valúan al costo, y generalmente el margen de utilidad bruta es considerable por lo que creo, sería más apropiado usar el costo de ventas, en el numerador de la fórmula, que el precio de venta.

b) PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

Es una medición de la rotación de las

cuentas por cobrar, se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas diarias y representa el plazo promedio de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de hacer una venta.

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio Ventas diarias}}$$

Esta razón puede ser evaluada mediante la comparación con la política de crédito con la cual la empresa vende sus bienes o servicios. Por ejemplo, si la política de crédito definida es de 15 días y el cálculo del periodo promedio de cobranza arroja 20 días, esto indica que los clientes, en promedio, no están pagando sus cuentas a tiempo.

Esta razón adquiere mayor importancia y utilidad cuando se le compara con periodos anteriores, y si el periodo promedio de cobranza hubiera estado aumentando a lo largo de los últimos años, podría deberse a alguno de los siguientes factores:

- a) Las ventas aumentaron y la empresa cobra sus cuentas en la misma proporción.

- b) La empresa cambió su política de crédito y es ahora más indulgente, concediendo periodos de tiempo mayores para pagar.
- c) La empresa no cambió su política de crédito y aun así la cobranza es ahora más lenta.

Si el caso fuera el segundo valdría la pena determinar cuál fue la razón de financiar un nivel más alto de créditos, la respuesta podría ser que:

- 1) La situación competitiva en la industria la obligó a hacer el cambio;
- 2) Tienen problemas financieros ciertos clientes clave;
- 3) Piensa la empresa que siendo más indulgente puede fijar precios más altos; o
- 4) Está tratando de alcanzar un nivel de ventas más alto.

Ahora la respuesta importante es saber si valió la pena, es decir, si las utilidades mejoraron y la empresa cumplió con sus obligaciones oportunamente, sino tuvo que acudir al endeudamiento a falta del recurso efectivo proveniente de su actividad normal.

Si la empresa no cambió su política de crédito y la razón aumentó, esto puede dar indicios de que la fuerza de cobros no está siendo efectiva, o el cliente está insatisfecho con el servicio que se le presta y por eso retarda el pago. Una vez aclarada la causa la empresa debe tomar las medidas necesarias para acelerar el ingreso del efectivo, tal y como se expuso en el capítulo anterior.

Una herramienta financiera adicional de mucha utilidad, es la antigüedad de los saldos por cobrar, la cual separa las cuentas por cobrar de acuerdo con la cantidad de tiempo que han estado vencidas y pendientes de cobro. A través de su estudio el analista puede confirmar el periodo promedio de cobranza o por el contrario puede que lo obligue a inquirir aún más.

c) ROTACION DEL ACTIVO FIJO

Es la relación ventas a activo fijo neto e indica la eficiencia con la que la administración ha utilizado la inversión en

activos para producir ventas.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$$

Cuando se le compara con el promedio de la industria y éste es mayor que el de la empresa, el analista puede suponer que la capacidad productiva de la empresa no está siendo utilizada a un porcentaje tan alto como el de otras empresas, o bien esta inversión está por encima de las necesidades actuales de la empresa para satisfacer el mercado. Siendo así, la administración podría considerar vender parte su capacidad instalada en vez de acudir al crédito a largo plazo para financiar su plan estratégico de utilidades.

d) ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

Para juzgar la eficiencia total de los activos se dividen las ventas entre el activo total.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

El resultado de la relación indica el nivel de ventas generado por cada unidad monetaria invertida en el activo total.

5.4.2 ANALISIS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Como ya lo hemos venido recalcando en capítulos anteriores, el efectivo constituye, hoy en día, el recurso financiero más valioso de la empresa, su adecuada administración requiere un análisis permanente de su movimiento. El análisis de razones proporciona ciertos índices que ponen de manifiesto la liquidez o falta del mismo, pero tanto al analista externo como al administrador general y financiero les interesa saber cuál es el movimiento que ha tenido el efectivo en un periodo determinado.

El estado de flujo de efectivo resume las operaciones financieras que requirieron efectivo. muestra el movimiento de entradas y salidas en un periodo determinado, por medio de una lista clasificada en 3 actividades: operación, financiamiento e inversión.

El estado de pérdidas y ganancias presenta los ingresos realizados y los costos y gastos incurridos en un periodo contable, sin embargo la utilidad o pérdida neta del año no representa el importe del

aumento o disminución neta en la caja, entonces es función del estado de flujo de efectivo conciliar la utilidad o pérdida neta, en un periodo contable, más aquellos productos o menos aquellos gastos que no significaron un ingreso o egreso de efectivo y más o menos los movimientos de las cuentas de balance que utilizaron efectivo.

El estado de flujo de efectivo revela información importante para:

- a) Conocer la causa de las variaciones del efectivo y sus equivalentes.
- b) Evaluar la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo netos positivos.
- c) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo, pagar dividendos y sus necesidades de financiamiento externo.

El cuadro No.2 es un ejemplo de la información que proporciona el estado de flujo de efectivo.

En la mediana empresa de servicios, comúnmente, la aplicación del análisis financiero no constituye una herramienta básica en su proceso de toma de decisiones, las principales razones se deben a que la información

financiera no se encuentra disponible en forma oportuna y confiable y en muchos casos se debe a la falta de conocimientos financieros suficientes por parte de la administración general, no pudiendo apreciar el rendimiento de los recursos financieros y operativos manejados en la empresa y, lo que es peor, no llevar a cabo las investigaciones y conclusiones necesarias para mejorar su aprovechamiento.

La capacidad técnica del Contador Público y Auditor le permiten elaborar estados financieros en forma profesional, como documentos que informan sobre el estado de la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, los cambios en el efectivo y capital contable de un periodo a otro y los resultados de operación.

Este profesional reconoce perfectamente la importancia del análisis financiero como una herramienta valiosa para poder evaluar el desempeño de la productividad y eficiencia en la empresa. El documento de tipo financiero que resume este análisis es muy útil para la administración general de la empresa, inversionistas e instituciones financieras interesadas en tomar ciertas decisiones.

CAPITULO VI

PRINCIPALES DEFICIENCIAS COMUNES EN EL MANEJO DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS QUE CONDUCCEN AL FRACASO
A LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS

La naturaleza propia de los negocios, cualquiera sea su actividad y tamaño, exige la administración, manejo o utilización adecuada de los recursos financieros disponibles. De la habilidad gerencial para manipularlos o adaptarlos al logro de las metas, depende en un alto porcentaje su éxito o fracaso.

El caso que nos ocupa es la empresa mediana de servicios de seguridad electrónica en la que los medios financieros que utiliza pasan por diferentes estados. El recurso financiero más importante, al igual que en todos los negocios, es el efectivo, la operación de la empresa da lugar a que este se convierta en inventarios y gastos de operación, para que derivado de la venta del bien o servicio se convierta en cuentas por cobrar, que al realizarlas se obtenga nuevamente el efectivo invertido más una utilidad, el cual le permite iniciar nuevamente el proceso. El efectivo necesario para operar y realizar actividades e inversiones que coadyuven al crecimiento de la empresa, se obtienen de las aportaciones de los

propietarios o accionistas, de la utilidad y de terceros. El fracaso se da cuando la proporción de los recursos, antes mencionados, no es la adecuada, provocando un desequilibrio financiero que se traduce en desperdicio y consiguientemente en pérdidas.

A continuación hacemos un breve análisis de los recursos financieros más comunes y las principales características de la incapacidad en su manejo, su efecto en las utilidades y en algunos casos la forma de como podría mejorarse su administración.

6.1 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo, puesto que éste representa el elemento primordial de la empresa, de no contar con la cantidad de efectivo adecuada la empresa no podrá hacer frente a los compromisos adquiridos, efectuar los desembolsos normales de operación y perderá la oportunidad de invertir en activos que le permitan llevar a cabo el plan estratégico que maximice la riqueza de los propietarios, esto sin perjuicio del nivel de utilidades alcanzado.

Como se expuso en el capítulo tercero de esta investigación, una de las funciones primarias del

administrador financiero es determinar los niveles óptimos para cada tipo de activo circulante, y muy especialmente el del efectivo, y para lograr el objetivo liquidez se apoya en la planeación de este recurso.

Hoy en día, y a pesar de la extensa teoría y aplicación de la presupuestación, aún existen administraciones que no hacen uso de las ventajas de esta herramienta, por otro lado existen aquellas cuyos planes financieros no son más que un conjunto de cálculos y números sin fundamento ni estrategias definidas para alcanzar los objetivos y metas.

La liquidez o necesidad del recurso efectivo se ve influenciada por ciertas políticas internas y externas a la empresa, tales como políticas de crédito y cobranza, de compra de inventarios, de pago a proveedores, etc. Comúnmente ciertos indicadores muy útiles para tomar decisiones estratégicas que mejoren la disponibilidad del efectivo, no son tomadas en cuenta cuando se prevé, tales como el ciclo de caja y la rotación del efectivo.

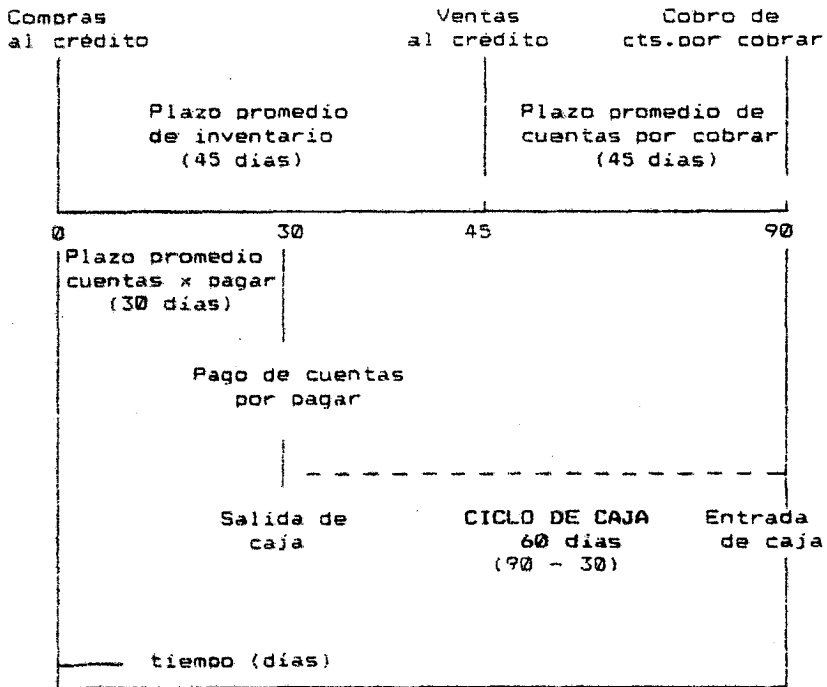
CICLO DE CAJA

"Es el periodo de tiempo que transcurre desde el momento en el que la empresa realiza un desembolso para comprar el artículo o servicio que vende, hasta el momento en el

que cobra el efectivo de la venta." 21/.

ROTACION DE EFECTIVO

"Es el número anual de veces en que el efectivo sufre una rotación, o el número de ciclos de caja que se dan en el año." 22/. (360 días / ciclo de caja). Cuanto mayor sea la rotación de efectivo, tanto menor efectivo la empresa requerirá.



21/. Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. pag. 190.

22/. Idem. pag. 191.

La grafica presentada anteriormente, ilustra de una mejor manera los conceptos descritos: ciclo de caja y rotación de efectivo.

Como puede apreciarse en la gráfica, una empresa que se dedica al arrendamiento de sistemas de seguridad electrónica, maneja inventarios valiosos con cierta edad promedio, y es éste un índice muy importante que debe maximizarse sobre todo si la forma de pago es contado, contra pedido o un periodo de crédito muy corto.

Pocas veces las empresas se preocupan por analizar su ciclo de caja, determinar y valorar los factores que lo determinan y tomar las medidas tácticas necesarias para corregir las deficiencias que le ocasionan illiquidez o una liquidez que puede ser mucho mayor, y contribuya a minimizar o eliminar el costo de oportunidad que representa disponer del exceso de inversión en cuentas por cobrar e inventarios (como los activos más próximos a convertirse en efectivo) que puede emplearse en una inversión igualmente riesgosa produciendo un rendimiento X (que incrementa las utilidades y la eficiencia en el uso de los recursos) o que evita hacer uso de financiamiento externo con cierto costo (que reduce el monto de las utilidades).

Los factores o estrategias de tipo financiero que indudablemente contribuyen a mejorar la liquidez de la empresa son las siguientes:

a) Acelerar la recepción de efectivo:

El periodo de cobranza no sólo se ve afectado por las condiciones de crédito (contado, 8, 15, 30, 60, etc. días crédito) que generalmente son impuestas por el ramo en el que opera la empresa, sino también por las políticas de crédito (a quién y cuánto otorgarle) y las políticas de cobranza (cobradores, vía teléfono, visitas personales del jefe de créditos, notas de recordatorio, servicio de recepción de cobros que prestan los bancos, depósito de clientes en un acartado postal, etc.).

Una revisión constante y cambios en las condiciones y políticas señaladas pueden ser útiles para reducir el nivel promedio de cobranza. Más adelante se expone con mayor extensión las medidas de tipo financiero que contribuyen a equilibrar la inversión en clientes y por lo tanto a mejorar la recepción del ingreso.

b) Retrasar desembolsos:

Una estrategia muy atractiva es el de retrasar las cuentas por pagar, es decir, pagar las deudas lo más tarde posible sin dañar la reputación crediticia de la empresa. Una relación de cordialidad entre el

administrador financiero y/o el encargado de compras con los proveedores (sobre todo los principales) puede ser muy beneficiosa para lograr periodos de crédito mucho mayores a los inicialmente concedidos: en otras circunstancias la empresa puede deliberadamente posponer el pago de inventario o servicios siempre y cuando el proveedor no ejerza un control estricto sobre sus cuentas por cobrar que podrían conducir a una suspensión en el suministro de artículos o servicios. en estos casos debería intentarse negociar descuentos por pronto pago, para obtener todavía un poco de ventaja económica.

Las empresas de servicios podrían utilizar como táctica un sólo pago de planilla a fin de mes.

c) Administración eficiente de inventarios:

Otra forma de reducir al mínimo el efectivo requerido es aumentando la rotación del inventario. el resultado será una reducción en la cantidad de efectivo requerido para operaciones.

Considerando los aspectos anteriores. la empresa debe, entonces, pronosticar los flujos de efectivo netos para prever necesidades de efectivo (a corto y largo plazo) y las implicaciones de su costo en la rentabilidad y liquidez.

Los excedentes de efectivo que se pretenden, destinados a actividades futuras de inversión, pago de pasivos en el futuro inmediato, deberían de ser colocados en valores negociables, y éstos no son más que instrumentos del mercado monetario a corto plazo que pueden convertirse fácilmente en efectivo, por lo tanto suele incluirse entre los activos líquidos de la empresa.

6.2 EXCESO DE INVERSIÓN EN CLIENTES

Uno de los activos circulantes más comunes y más cuantiosos de la empresa de servicios son las cuentas por cobrar a clientes, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros de la empresa y recuperarse en el plazo normal de crédito que ésta concede, el que ordinariamente está determinado por la mayoría de los negocios de la misma actividad de servicio.

Cuando el importe de la inversión en clientes es superior a las posibilidades de la empresa, es decir, que este activo no guarda la debida proporción con los demás elementos financieros, existe un desequilibrio financiero. Si además del exceso tolerado, esta inversión no se recupera dentro del plazo normal de crédito, la influencia perjudicial de ambas deficiencias combinadas se acentúa aún más.

Las deficiencias anteriormente mencionadas pueden deber su presencia principalmente a los siguientes aspectos:

- a) Mala situación económica en general o del segmento en particular en el que la empresa opera.
- b) Aguda incompetencia.
- c) Generosidad en la concesión de créditos, derivada de una política equivocada de ventas, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que el fin de los negocios no son las ventas sino las utilidades.
- d) Deficiente política de cobros.

Los dos primeros elementos son no controlables para la empresa; sin embargo, las políticas de crédito y cobranza son determinadas por la administración a la luz de sus objetivos y propósitos financieros. Una revisión de estos elementos controlables puede dar respuesta a muchas de las interrogantes del administrador financiero respecto a los problemas que enfrenta en el exceso de inversión en clientes; algunas empresas de servicios no cuentan con este tipo de políticas definidas. Lo cual convendría establecer.

Políticas de crédito

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga crédito a un

cliente y por cuánto se le debe conceder, para ello la empresa debe establecer normas de crédito y procedimientos de análisis de crédito.

Las normas de crédito definen los criterios básicos para la concesión de un crédito, son un reflejo de la tolerancia de inversión en clientes a que está dispuesta la empresa, puesto que considera aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodo promedio de pago. Cuanto menos restringidas sean las normas de crédito, el nivel promedio de ventas al crédito se elevará, cuando esto sucede se otorga crédito a clientes con menor reputación crediticia. Cuando son menos flexibles los patrones de crédito se concede a clientes con mejor reputación y solvencia lo que reduce las ventas y el nivel y riesgo de las cuentas por cobrar a clientes.

La mediana empresa de servicios de seguridad, que no se preocupe por establecer claramente las normas de crédito que regulen la aceptación de un nuevo cliente y no desarrolle los procedimientos de evaluación de solicitudes que respondan a la profundidad que las normas de crédito lo requieran, seguramente acepte a todos los clientes que necesiten los servicios de la empresa, sean éstos o no merecedores de la confianza, lo cual incrementa el riesgo de cobrabilidad de las cuentas y

pérdida del equipo instalado en arrendamiento.

Condiciones de crédito

Representa el periodo de crédito, después de la facturación del artículo o servicio, que la empresa otorga a sus clientes, el que como ya se ha dicho normalmente es igual al periodo promedio que otorga la competencia. Una herramienta muy útil para determinar el apego de la clientela a esta condición, que también es el resultado de la política de crédito practicada por la empresa, es el análisis de la antigüedad de la cartera que muestra la relación existente entre el importe de los saldos no vencidos y los saldos vencidos, estos últimos calificados en base a la antigüedad de su vencimiento, como se muestra seguidamente:

Clasificación por antigüedad de los saldos a cargo de clientes

Al... (una fecha determinada)

No vencidos	Q 27.000.00	60%
30 días de vencidos	" 8.000.00	18%
60 días de vencidos	" 5.000.00	11%
90 días de vencidos	" 3.000.00	7%
más de 90 de vencidos	" 2.000.00	4%
	-----	-----
Total	Q 45.000.00	100%
	=====	=====

Los efectos básicos sobre las utilidades que resultan de una menor rigidez en la política y condiciones de crédito

de la empresa, se tabulan a continuación:

	Efecto s/las utilidades (positivo + o negativo -)
+ volumen de ventas	+
+ periodo promedio de cobranza	-
- rotación de cuentas por cobrar	-
+ gastos por cuentas incobrables	-
+ gastos de cobranza	-

Descuentos por pronto pago

La empresa debe evaluar el beneficio de otorgar descuentos por pronto pago, puesto que como es obvio y normal el % de descuento concedido es menor que el costo de oportunidad, esto muy probablemente cambiaria el sentido y efecto sobre las utilidades de algunos de los factores tabulados arriba, de la siguiente forma:

	Efecto s/las utilidades (positivo + o negativo -)
- periodo promedio de cobranza	+
+ rotación de cuentas por cobrar	+
- gastos por cuentas incobrables	+
- gastos de cobranza	+
+ costo de descuento por pronto pago	-
- utilidad por unidad	-

Políticas de cobranza

Es importante saber que existe un nivel de riesgo en cuentas incobrables atribuible a la política y condiciones de crédito, sin embargo, muchas veces este riesgo se excede considerablemente cuando la empresa no cuenta con una política de cobro inteligente y agresiva.

y ésta no es más que los procedimientos a seguir para cobrar las cuentas cuando éstas vencen.

Una intensificación en la gestión de cobro lleva consigo un incremento en los gastos de cobranza y en la rotación de cuentas por cobrar, una reducción en el periodo promedio de cobro y en los gastos por cuentas incobrables, incrementando de ésta forma las utilidades.

Se sabe, entonces, que la falta oportuna del cobro de un saldo aumenta el riesgo inherente a la concesión de un crédito, llegando a causar la pérdida parcial y hasta la total de los importes, a medida que una deuda se envejece la gestión de cobro debe tornarse más personal y exigente. Los tipos básicos de procedimientos de cobranza normalmente utilizados son: notificaciones por escrito, llamadas telefónicas, visitas personales, mediante agencias de cobranza (cuyo costo es muy elevado), y el recurso legal (es la medida más estricta en el proceso de cobranza).

Efecto de las deficiencias en la administración de las cuentas por cobrar a clientes:

Si la empresa otorga el plazo de crédito adecuado, pero la política de cobranza no es agresiva para lograr el objetivo, no solamente se ven reducidas las utilidades por los importes de los créditos que parcial o totalmente

se dejen de cobrar, sino además por los gastos en que se incurre derivado de su presencia, tales como:

- a) Gastos de cobranza en general.
- b) Intereses del capital tomado en préstamo para suplir las necesidades de efectivo en actividades de operación e inversión, pago a proveedores y deudas contraídas.
- c) Financieramente debilita la posición de la Compañía para llevar a cabo proyectos destinados a maximizar la riqueza de los propietarios.

6.3 EXCESO DE INVERSION EN INVENTARIOS

Es de suponer que en una empresa de servicios, contrariamente a una empresa industrial o comercial, la inversión en este activo es muy poco significativa en relación al activo total, y en algunos casos tal vez igual a cero. Sin embargo en una empresa dedicada al servicio de arrendamiento de sistemas electrónicos de seguridad esta inversión es, al igual que sus cuentas por cobrar a clientes, muy significativa. Este activo debe guardar la adecuada proporción con los otros elementos financieros que concurren en la empresa, y con el tiempo normal de su recuperación. La operación de todo negocio demanda la aceptación de cierto riesgo y desperdicio, pero éste tiene su límite, indudablemente la

determinación, el manejo y control de este elemento financiero resulta ser el que ofrece, si no los más difíciles problemas, si la mayor variedad de ellos, debido a su naturaleza.

El desequilibrio financiero, causado por el exceso de la inversión en inventarios, principalmente es originado por las situaciones que se describen a continuación:

- a) "La falta de coordinación entre las áreas funcionales responsables de determinar el nivel "óptimo" de inventarios, ya que cada uno de ellos considera el inventario de acuerdo con sus propios objetivos" 23/. En la mediana empresa de servicios de seguridad, los ejecutivos interesados en los niveles de inventario existentes generalmente son:

Ventas: El gerente de ventas busca contar con grandes volúmenes de inventario de cada uno de los dispositivos, equipos electrónicos y materiales que se ofrecen, para garantizarse que no se habrán de perder ventas debido a que no se esté en la posibilidad de atender al cliente en el menor tiempo posible.

Técnico: La eficiencia del departamento técnico (departamento de instalaciones) se mide por la capacidad de respuesta inmediata a las negociaciones efectuadas por la sección de ventas, por lo tanto al

gerente de este departamento le interesa cerciorarse de que dispondrá de equipo y materiales en cualquier momento y en las cantidades necesarias.

Finanzas: En contraposición a los dos puntos de vista anteriores, el administrador financiero tiene la responsabilidad básica de asegurarse que los flujos de caja se están manejando en forma eficiente; evitar que la empresa invierta sus fondos en activos excesivos, por lo tanto su posición en lo referente a niveles de inventario es la de mantenerlos bajos, reduciendo así la cantidad de dinero destinada a este activo. Sin embargo, debe procurar encontrar el equilibrio que alcance los diferentes objetivos de la empresa.

Existen ciertas técnicas para determinar los niveles óptimos de inventario, como el lote económico de compra (LEC), el sistema ABC y otros, sin embargo, creemos que no son objeto de esta investigación por lo que se recomienda consultar la bibliografía relacionada para mejorar la administración de este activo.

- b) El deseo de la administración general de no perder la reputación mercantil por la falta de atención al cliente. Un índice muy significativo de la eficiencia de la administración en el logro de los objetivos de la empresa, es el nivel de ventas o servicios alcanzados en un período determinado, por lo tanto a

la administración general le preocupa la insuficiencia de existencias de equipo y materiales, puesto que motiva la fuga de clientes potenciales, reduce las ventas, y esto a su vez disminuye las utilidades. Para evitar esta situación en ocasiones se toma la decisión de hacer inversiones considerables, más allá de lo necesario.

- c) La especulación y el deseo de aprovechar las ventajas ofrecidas por los proveedores: descuento por volúmenes de compra, bonificaciones, promociones, facilidades de pago, etc.
- d) La actuación fraudulenta de los responsables de las compras, sucede cuando éstos reciben bonificaciones comisiones u otro beneficio, en forma externa, de los proveedores, o cuando tienen algún interés personal en las empresas proveedoras. Lo cual tiene como resultado la compra de inventario innecesario, inclusive a precios mucho mayores de los que podrían comprarse.

El exceso de la inversión en inventarios surte efectos en la disminución de las utilidades, derivado de los siguientes conceptos:

- a) Gastos de manejo, almacenaje y seguros, que van en relación directa al nivel de inventarios.
- b) Alta edad promedio del inventario, por lo tanto un

índice de rotación bajo, que obliga a la empresa a tener recursos monetarios en estado estático y a dejar de percibir rendimientos que se obtendrían si el excedente se colocara en otra inversión, de igual riesgo.

- c) Intereses sobre el capital tomado en préstamo, a falta de disponer de los fondos necesarios para operaciones normales u otras actividades de inversión, y en el peor de los casos para su propia adquisición.
- d) Pérdidas por obsolescencia, deterioro, baja de precios, etc.
- e) Pérdidas por las filtraciones provocadas por la disminución en el control, ya que cuando se tienen cantidades grandes de equipo y materiales y éstos son susceptibles de ser extraídos, el control se reparte a todo el inventario.

Relación entre cuentas por cobrar a clientes y el inventario

Las funciones de administración de las cuentas por cobrar e inventarios no deben considerarse aisladamente, puesto que estos activos se encuentran íntimamente relacionados. Cuando se vende o da en arrendamiento un equipo, se produce un cambio en la estructura de los activos, se traslada del inventario a las cuentas por cobrar, y finalmente a caja.

Por ejemplo, la decisión de restringir un poco menos las normas de crédito, y cambiar las condiciones de crédito (otorgar un periodo mayor) puede ser atractivo para los clientes potenciales. por lo tanto se incrementan las ventas, se reduce el inventario y se incrementa el nivel de cuentas por cobrar. La ventaja de esta estrategia radica en que el costo de mantener un articulo en el inventario es mayor que el de mantener una cuenta por cobrar, esto se explica observando que el costo del inventario incluye los costos de almacenamiento, seguro y manejo, además del rendimiento esperado sobre los fondos invertidos y el riesgo de pérdida por las características de los equipos, mientras que el costo de las cuentas por cobrar está dado por los gastos de cobranza, y el riesgo de pérdida parcial o total en el cobro de las cuentas.

6.4 EXCESO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos representan una inversión del capital, generalmente grande, por un periodo más o menos largo de tiempo: éstos proporcionan servicios por un periodo de tiempo mayor a un año cuyo costo de adquisición o inversión se distribuye sistemáticamente en los resultados de los ejercicios en los cuales se obtienen las utilidades de los servicios.

La función financiera de determinación sobre el monto de

la inversión en activo fijo, la decisión de aumentar o reemplazar estos activos, los planes de compra y la evaluación de las alternativas disponibles, se cristaliza en el presupuesto de capital, y éste debe responder a los planes tácticos y estratégicos de la empresa.

La empresa de servicios de seguridad, desarrolla principalmente los planes de inversión en motos para la movilización del personal técnico de alarmas, otros vehículos para la función de supervisión, por otro lado adquiere y renueva equipo de oficina (equipo de computación, máquinas, escritorios, sillas, etc.).

Un aspecto muy importante para el éxito de la empresa, es la toma de decisiones adecuadas sobre el monto, características y calidad del activo fijo a adquirir, ya que este presupuesto de capital requiere la disponibilidad de fondos hoy para obtener beneficios a futuro.

Este activo, al igual que los otros, debe guardar la debida proporción en relación a los otros elementos del balance general, sin embargo existe desequilibrio por exceso de inversión en activos fijos cuando la capacidad práctica de producción de servicios es superior a la utilizada (capacidad instalada excesiva).

Las causas más comunes que pueden originar el exceso de inversión en activos fijos, son:

- a) Deficiente administración financiera reflejada en la inexistencia de un presupuesto de capital, cuando por el contrario las compras se improvisan y no hay una programación de adquisiciones o reemplazos en apoyo a los planes de expansión y mejoría del servicio de la empresa.
- b) Falta de conocimientos suficientes, de la persona encargada de las compras de activo fijo, para su debida adquisición.
- c) El deseo de eliminar el elemento humano, con el objeto de reducir los costos y evitar los problemas que conlleva el manejo de personal (sustituirlo por equipo de computación).

El desequilibrio financiero provocado por el exceso de inversión en activos fijos, tiene su influencia desfavorable sobre el fin último de la empresa, la obtención de utilidades, y lo que es peor sobre la probabilidad de vida de la empresa derivado de la naturaleza del activo y el monto invertido, estos efectos pueden resumirse en:

- a) Costos y gastos de la inversión como: seguro, mantenimiento preventivo y correctivo de fallas o desperfectos, el rendimiento esperado sobre la

inversión, etc.

- b) La venta de un activo fijo a precio razonable resulta escasamente factible, por el contrario puede producir una pérdida considerable que puede llevar a la empresa a liquidación (cuando vende por razones de sustitución y deterioro una flotilla de activos fijos).
- c) El costo de intereses por el financiamiento obtenido para su adquisición.
- d) Costo de depreciación al que no corresponde un ingreso, cuando hay desperdicio en la capacidad instalada (equipo de cómputo, vehículos sub-utilizados).

6.5 ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR

La forma más común de pasivos a corto plazo es el llamado crédito comercial, que no es más que el crédito a corto plazo extendido por un proveedor conjuntamente con la venta de bienes o servicios.

La empresa de servicios de arrendamiento y venta de sistemas electrónicos de seguridad requiere de un crédito mercantil alto, puesto que sus compras de inventario son considerables y necesita abrir líneas de crédito flexibles y poco restrictivas con los proveedores de sus principales equipos y materiales.

Este elemento financiero también es sujeto de una adecuada atención por parte de la administración, su eficiente utilización es de alguna forma medible.

Las deficiencias más comunes en la administración de las cuentas por pagar se mencionan seguidamente:

- a) Cuando el proveedor ofrece descuentos por pronto pago y la ventaja de su utilización no es tomada en consideración: ejemplo, un proveedor importante que dentro de su política financiera decide otorgar un descuento por pronto pago, para aumentar así la rotación de su efectivo; la condición de crédito pactada es a 20 días, sin embargo por el pago dentro de los 8 primeros días se ofrece el 2% de descuento. Esto quiere decir que pagando dentro de este periodo de tiempo (aconsejablemente hasta el día 8) la tasa de descuento anual es igual al 60%. Si el flujo de efectivo de la empresa muestra que no tendrá fondos para su aprovechamiento, podría hacer uso del crédito bancario a corto plazo cuyo costo es significativamente menor. El descuento por pronto pago no aprovechado debe ser visto como un cargo adicional al precio de costo de la compra y no como una recompensa por el cumplimiento anticipado.
- b) La administración preocupada por su reputación, no retiene el pago al periodo máximo posible (hasta donde

el proveedor lo permita), y por el contrario obtiene créditos bancarios para el pago, y lo que es peor pagar antes que venza el periodo permitido.

- c) En contraposición al punto anterior, el uso excesivo de crédito comercial es a menudo la causa inmediata de quiebra de las empresas, cuando la administración no ha planeado adecuadamente la base de expansión de las actividades de la empresa, y en vez de basarlo en el capital contable de los socios, abusa del crédito de terceros.

El efecto en la situación financiera y productiva de la empresa, que conlleva las deficiencias en la administración de las cuentas por pagar, se resumen básicamente en:

- a) Cargo adicional al precio de compra de inventarios, bienes o servicios, derivado del no aprovechamiento de descuentos por pronto pago.
- b) El costo de oportunidad en el pago de cuentas antes de su vencimiento o por no intentar alargar el periodo de crédito.
- c) Costo de intereses del capital prestado, para el pago de obligaciones comerciales, derivado de la falta de liquidez.
- d) El riesgo de vida de la empresa, por lo tanto la pérdida de los activos comprometidos en caso de

liquidación, como consecuencia del excesivo abuso del crédito comercial.

- e) Escasa probabilidad de obtener créditos bancarios (dinero en efectivo), para invertir en activos fijos u otros planes.

6.6 CAPITAL INSUFICIENTE - EXCESIVA CARGA FINANCIERA

A través de la elaboración de los planes financieros a corto y largo plazo, la empresa conoce las cantidades de efectivo necesarios durante cierto periodo de tiempo. Después de conocer este dato, la empresa debe seleccionar básicamente entre dos tipos de financiamiento: pasivo y capital contable. El pasivo, es la obligación en que incurre la empresa al obtener un préstamo, y el capital contable es la participación de los socios en el activo. Estas alternativas tienen básicamente 4 características distintas, a saber:

- a) **Vencimiento:** el pasivo llegado su vencimiento debe ser pagado, el capital contable no tiene fecha de vencimiento.
- b) **Reclamación sobre ingresos:** el pasivo a diferencia del capital:
 - 1) Tiene prioridad en la reclamación de su pago, primero se paga el costo por intereses del préstamo y luego los dividendos;

- 2) Tiene garantizado, de alguna forma, el pago puesto que los intereses son un cargo fijo, mientras que el capital recibe el pago de su costo de acuerdo al plan de distribución de utilidades:
- 3) El costo del pasivo está previamente determinado, aunque éste fluctúe de acuerdo a las condiciones económicas imperantes, y el rendimiento del capital se determina al final del periodo.
- c) Reclamación sobre el activo: En caso de liquidación, las reclamaciones de los acreedores sobre los activos son siempre preferentes a la de los socios.
- d) Derecho de voto en la administración: Los acreedores no tienen derecho de voto sobre las decisiones de la administración, aunque pueden establecer ciertas restricciones sobre las actividades de la administración, en el contrato celebrado.

La administración debe evaluar las ventajas y desventajas de estas fuentes de capital, así como es importante la valuación de su costo, y estimar lo más acertadamente posible, si el rendimiento de los proyectos justifica el costo del capital.

Es muy importante que el administrador tenga presente el equilibrio necesario que debe existir entre las dos fuentes de sus recursos, pasivo y capital. Cuando no

existen las proporciones adecuadas (pasivo mayor al capital contable). existe una insuficiencia del capital. Su efecto desfavorable en las utilidades está en función directa a la magnitud del exceso del pasivo sobre el capital contable, debido a que el costo del capital tomado en préstamo es alto.

6.7 UTILIDAD INSUFICIENTE

De todos es sabido que el fin último de la empresa es la explotación de una actividad económica que le permita obtener cierto rendimiento, y éste se justifica si es igual o mayor al que podrían obtener los propietarios de su capital en otra inversión de igual riesgo.

La utilidad neta de la empresa es la diferencia entre los ingresos por venta y los costos y gastos de operación, venta, administración, distribución y financieros, generados e incurridos en un periodo de tiempo determinado. Quiere decir entonces, que si una empresa se encuentra con que sus utilidades no responden a la inversión, valdria la pena analizar cada uno de los elementos que intervienen en su determinación, lo que normalmente demuestra deficiencias tales como ventas insuficientes y/o excesivos costos y gastos.

La función de ventas es la más importante de la empresa,

es la generatriz de las utilidades, por lo que debe controlarse y apoyarse continua y estrictamente. Sin embargo, frecuentemente la administración, en su afán de incrementar las ventas, adopta o efectúa cambios en las políticas de venta (precios, descuentos, rebajas, comisiones de vendedores), en las políticas de crédito en apoyo a las ventas, y en la inversión en publicidad y propaganda, sin bases adecuadas ni suficientes elementos de juicio, que pueden incrementar las ventas pero a la vez los costos y gastos, inclusive en una proporción mayor a las primeras; y esto ocurre porque la administración olvida que el objeto del negocio no son las ventas sino las utilidades.

Las ventas son insuficientes por una o más causas que a continuación se enuncian, más estas no son limitativas:

- a) Falta de planeación de ingresos.
- b) Desconocimiento, por negligencia o incapacidad, de las necesidades y demandas del mercado.
- c) Precios muy bajos o muy altos, no competitivos con servicios de igual calidad en el mercado.
- d) Número de servicios vendidos muy bajo.
- e) Capacidad práctica de operación sub-utilizada.
- f) Mucha competencia, con igual o mejor calidad de servicio.
- g) Situación económica general.
- h) Situación política imperante: éste es un elemento,

favorable para la empresa de servicios de seguridad, cuando hay crisis.

El gerente de ventas debe constantemente analizar el efecto actual sobre las ventas, de aquellas causas que en algún momento las afectaron y obtener otras fuentes de información sobre posibles causas.

La empresa no tiene control sobre las últimas 2 posibles causas, si el caso fuera cualquiera de las primeras señaladas deben tomarse las medidas inmediatas, necesarias pero no a la ligera ni sobre bases poco fundamentadas.

Frecuentemente las empresas de servicios a lo que menos atención prestan es a la mejoría de la calidad del servicio, buscan otros medios de incrementar las ventas tales como publicidad exagerada, mayores comisiones para el equipo de ventas, etc., pero no invierten en equipo de trabajo necesario, ni en la capacitación técnica y humana del personal operativo.

La otra causa de la insuficiencia de las utilidades la constituye el exceso de costos y gastos, derivado principalmente de:

- a) Falta de planeación de egresos.
- b) Falta de control presupuestal.
- c) Deficiente contratación y manejo del factor humano:

operativo y de administración.

- d) Elevado índice de rotación de personal.
- e) Incremento continuo de los costos fijos.
- f) Incremento en los costos variables (inventario de equipo y materiales), sin la correspondiente revisión y actualización de la lista de precios vigente.
- g) Desperdicio de recursos (combustible, papelería, etc.).
- h) Excesiva carga por intereses.
- i) Deficiente manejo de los elementos financieros que concurren en la empresa, que originan un desperdicio, reduciendo las utilidades.

Los efectos sobre la utilidad, de la insuficiencia en las ventas y del exceso en costos y gastos, quedaron tácitamente señalados. Vale la pena hacer notar que los esfuerzos de la administración por incrementar las ventas no necesariamente se traducen en un incremento en los costos y gastos o en un incremento en las utilidades: pudiendo suceder que:

- a) Permaneciendo constantes las ventas, los costos aumenten, debido a los gastos en que se incurra en el esfuerzo de incrementar las ventas.
- b) Las ventas se incrementen, y no ocurran cambios significativos en los costos y gastos, porque la mayoría de ellos se componen por costos fijos.

c) Las ventas aumenten, y los costos y gastos experimenten un incremento superior a estas: por tanto, no traduciéndose el aumento en el volumen de operaciones en el correspondiente aumento de las utilidades, sino en una cantidad menor, y lo que es peor, que el incremento en los costos anule las utilidades que se habían obtenido hasta antes de aumentar las ventas (incremento en el gasto de publicidad, comisiones, descuentos, etc.).

Cuando durante periodos sucesivos y frecuentes, la empresa experimenta insuficiencia en la utilidad (rendimiento menor al que ofrecen otras oportunidades de inversión con igual riesgo), y en el peor de los casos pérdida neta, la empresa se encuentra ante un problema serio, puesto que esta deficiencia debilita el capital propio, aumenta el riesgo de terceros inversionistas (pasivo), y coloca a la empresa como sujeto falto de fe y crédito, pudiéndola obligar a la quiebra.

6.8 INADECUADA DISTRIBUCION DE UTILIDADES

La utilidad de un ejercicio contable sujeta a distribución, entre los accionistas comunes, se determina deduciendo a la utilidad que muestre el estado de resultado, el Impuesto sobre la Renta, la reserva legal (de acuerdo al Código de Comercio), y el dividendo

preferencial.

La disposición de estas utilidades es un problema fundamental en la administración financiera, ya que interrogantes como las siguientes asaltan al administrador:

- 1) Debe permitirse a los accionistas comunes retirar la totalidad de sus utilidades?:
- 2) Deben dejarse las utilidades formar parte del capital contable?:
- 3) Debe aplicarse una parte al reparto de dividendos y otra a reforzar el capital?.

La respuesta, fundamentada o no, la dan los propietarios, sin embargo el administrador financiero debe, por su parte, analizar y presentar un proyecto de lo que a su juicio es lo más conveniente.

En algunos casos, es difícil para el administrador financiero convencer a los propietarios de que lo mejor es destinar la totalidad o una parte de las utilidades a la reinversión, y una mala decisión puede causar la deficiencia conocida como inadecuada distribución de utilidades.

En el capítulo tercero de esta investigación, se señaló que uno de los objetivos de la administración financiera es incrementar el valor de mercado de las acciones, y una de las acciones para lograrlo, a parte de la

productividad, lo es la distribución de las utilidades (o parte de ellas) en forma regular y en efectivo. Para un propietario no es atractivo invertir fondos y nunca gozar de sus rendimientos, como podría hacerlo invirtiendo en otra opción.

El problema de la distribución de dividendos, se solucionaría si la administración planeara anticipadamente a su obtención.

El plan de distribución de dividendos, para determinar la cuantía a distribuir se basa en el plan de utilidades y en el plan estratégico de utilidades de largo alcance; el primero estima el monto de utilidades que se espera alcanzar, y el segundo estima el financiamiento necesario por parte de los propietarios para la ejecución de planes estratégicos de largo plazo. Para determinar el momento en que habrán de hacerse los pagos de dividendos, se basa en el plan de efectivo. Como todo plan que se elabora, éste debe ser flexible y ajustarse a las necesidades durante su ejecución.

Al elaborar el plan de distribución de utilidades, y al momento de su ejecución, se debe tener en consideración:

- a) La estabilidad de la empresa, ya que dicha estabilidad puede justificar el reparto de atractivos dividendos, o evitar tal distribución.
- b) Para declarar dividendos no es condición suficiente

haber obtenido una buena utilidad. es necesario tener el efectivo suficiente para poder pagarlo, siempre y cuando este pago no reduzca la protección de los acreedores y los medios de acción del negocio.

c) No es conveniente, bajo ningún punto de vista, contraer una deuda para el pago de dividendos, en el caso que la empresa se viera afectada por el inciso anterior.

Como quedó señalado en las líneas anteriores, la administración general es la responsable final del manejo eficiente de los recursos financieros. El ejecutivo a cargo puede no ser un experto en la materia financiera, por lo que tal y como se señalara en el capítulo I, el Contador Público y Auditor como administrador financiero de la empresa puede contribuir con el empresario, a través de la aportación y aplicación de conocimientos, experiencia y capacidad para que éste pueda mejorar la administración de sus recursos materiales y financieros, lo que en esencia la hará más productiva y por consiguiente más rentable.

CAPITULO VII

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

La inquietud de llevar a cabo esta investigación, fue la de conocer las causas de tipo administrativo y financiero más comunes que conducen a la mediana empresa de servicios al fracaso y cuál es la participación del Contador Público y Auditor para evitarlo.

Hemos desarrollado en los capítulos anteriores los procesos y herramientas de tipo administrativo y financiero más importantes y de los cuales depende en un alto porcentaje el éxito o fracaso de los negocios. A continuación hacemos un extracto de los mismos y damos respuesta a nuestras interrogantes.

La empresa está conformada por personas, sistemas, bienes materiales y financieros, cuya eficiente coordinación está a cargo de la administración general de la empresa. El ciclo normal de vida de la empresa, requiere como punto de partida el establecimiento de objetivos y metas (influenciados por los elementos internos y externos), incluye además la formulación de planes de acción, procedimientos, estrategias, normas y políticas. El proceso de organización e integración, consiste en la identificación y descripción de puestos, determinación de

las líneas de autoridad y responsabilidad y contratación del personal, además para que el desempeño de estas personas sea conducido en beneficio de la empresa, es de mucha importancia el ejercicio de una dirección efectiva y el control de las tareas ejecutadas.

Todos los elementos de la empresa, sin excepción, son muy importantes para que ésta opere, se desarrolle y alcance su propósito, cada uno de ellos requiere especial atención por parte de la administración. En esta investigación hemos hecho énfasis principalmente en la administración del recurso humano y financiero, es importante también reconocer la importancia de la administración de los procesos.

El elemento humano es el que pone en movimiento a los otros elementos que concurren en la empresa, los maneja en pro o en contra de los intereses del negocio, y es el que lleva a cabo los procesos administrativos o de operación. Una administración efectiva del recurso humano empieza desde la contratación del hombre ideal para desempeñar cada una las funciones, comprende también la organización, motivación, capacitación, conducción y el control y evaluación del desempeño.

El elemento humano, en la empresa mediana de servicios, es el recurso más valioso y, sin embargo, las hay aquellas que no le prestan la debida atención a la

importancia de un adecuado proceso de selección, inducción y motivación, así como al ejercicio de un liderazgo efectivo por los jefes responsables de grupo, enfrentándose a los difíciles problemas que conlleva el alto índice de rotación.

Otra área que merece especial atención la constituye la administración y planeación financiera, ésta es una función que consiste en lograr resultados de máxima eficiencia en el manejo de los recursos financieros. La administración tiene dos objetivos básicos que son la liquidez y la productividad. La planeación financiera es una estimación monetaria de las actividades a desarrollar por la empresa en un periodo determinado, y de los resultados de operación y situación financiera como consecuencia de dichas actividades. Comprende la planeación estratégica (5 años o más), y la planeación táctica (1 año).

Algunos administradores olvidan que gran parte del éxito de la empresa se basa en la anticipación al futuro y en su habilidad para sacar ventaja de la tendencia de los elementos externos no controlables, no reconocen la importancia de las estrategias de la empresa para utilizar más productivamente los recursos disponibles y lograr la multiplicación de éstos.

En los capítulos anteriores, hemos apreciado la importancia de determinar y diseñar los controles clave de la administración a todo nivel, con el objeto de asegurarse que las actividades desarrolladas están conduciendo a la empresa al logro de los resultados planeados. Sin embargo, una de las principales causas que entorpecen un proceso eficiente de administración de operaciones y resultados, lo constituye la falta de un sistema de información interno eficiente. Entre más alto es el nivel jerárquico de los administradores de una empresa, el recurso información con las características de exactitud, objetividad, relevancia, confiabilidad y oportunidad tiene mucha mayor importancia. En muchas empresas poca atención se presta a la enorme importancia que tienen los informes necesarios y particulares en los diferentes niveles de responsabilidad, para el ejercicio de un control efectivo.

Otro aspecto que debilita la efectividad administrativa es que la información financiera, comúnmente, está disponible cuando carece de valor, derivado de su inoportunidad y por lo mismo el interés de los administradores sobre los mismos es a veces cero, lo que no permite identificar los elementos desfavorables, analizar sus causas y efectos y tomar decisiones oportunas que corrijan las deficiencias.

Por otro lado hay empresas medianas de servicios en manos de ejecutivos poco innovadores y creativos, que más bien se resisten a los cambios. Entonces. La incapacidad de la administración en el manejo de los recursos disponibles, como consecuencia de su falta de profesionalismo y experiencia en materias tan importantes como lo son el mercaderero, las finanzas, el recurso humano, etc. llevan a la empresa al fracaso.

Como resultado de la situación antes expuesta, resalta cada vez mas la participación que el Contador Público y Auditor en general, puede ofrecer en beneficio del empresario, como miembro que es de una profesión que se ha caracterizado siempre por ser dinámica y aportante de experiencias y conocimientos para mejorar la eficiencia y reditabilidad de la empresa de que se trate.

CAPITULO VIII

CASO PRACTICO

Con el propósito de comprobar la teoría de los capítulos anteriores, aplicable a la generalidad de empresas del medio guatemalteco, el investigador efectuó un trabajo de campo tomando como base una empresa de servicios de sistemas electrónicos de seguridad.

La empresa modelo tiene por nombre "Alarmas La Seguridad, S.A.", constituida e inscrita en el Registro Mercantil en el año 1976. Su actividad principal es la venta y arrendamiento (financiero y operativo) de sistemas electrónicos de alarma, además presta el servicio de reparación y vende contratos de mantenimiento. Cuenta con un capital autorizado y pagado de trescientos mil quetzales, y con 40 empleados, su estructura de organización puede apreciarse en el cuadro No.3.

Anualmente y antes de que inicie el nuevo periodo contable, es responsabilidad de la administración general y gerencia administrativa financiera presentar a la Asamblea General de Accionistas el plan estratégico y el presupuesto de utilidades a desarrollar. Periódicamente se llevan a cabo evaluaciones del presupuesto versus los

resultados logrados, en base a la información financiera que emite el departamento contable.

Como puede apreciarse en el organigrama de la empresa (cuadro No.3), la distribución del número de empleados es: 53% técnico, 17% ventas y 30% administrativo. Su estructura organizativa no es plana, por el contrario existen muchos niveles jerárquicos, lo cual se debe, básicamente, en el departamento técnico, a que el control de las tareas no puede centralizarse en pocas personas, como consecuencia de falta de sistemas de apoyo. Por ejemplo, el reporte y la diversa documentación (boletas de mantenimiento y reparaciones firmadas por el cliente) que comprueba las actividades diarias del personal, constituyen una acumulación de papelería y datos, no existe un procesamiento para que fluya información útil, oportuna, correcta y confiable, lo cual incrementa los costos de operación, empobrece el control y debilita la competitividad de la empresa.

Sus principales normas y políticas financieras son:

Venta

Venta de alarmas

- 50% al momento de aceptar la cotización, y
- 50% al entregar la instalación.

Arrendamiento de alarmas

- Cuota de instalación, al momento de aceptar la

cotización.

-Cuotas mensuales por tiempo indefinido, (arrendamiento operativo), o cuotas niveladas por tiempo definido (arrendamiento financiero).

Plazo de Crédito

Venta

8 días para trámite de cheque después de recibida la instalación del sistema de alarma.

Arrendamiento y Mantenimiento

Cuotas mensuales anticipadas

Políticas de Crédito

Son bastante flexibles, derivado de que la administración general tiene una fuerte presión sobre el número de clientes a incrementar y las cuotas y metas a alcanzar.

Paqo de comisiones a vendedores

-50% al ingresar la cotización aprobada por el cliente, y
-50% el mes siguiente, independientemente de que la instalación se haya concluido o bien el cliente haya cancelado.

Inventarios

La política es "cero" inventario de equipo nuevo, ya que éste es abastecido por una empresa nacional que importa

el equipo y las compras se realizan contra cotización aprobada.

Posee tambien inventario de equipo usado, es decir, aquel que ha sido recogido por voluntad de la empresa (falta de pago y/o violación del contrato de arrendamiento); o por voluntad del cliente (cierre de operaciones, mal servicio, etc.)

Cuentas por pagar

Estas se pagan a su vencimiento, tratando de obtener los más amplios periodos y límites de crédito.

Dividendos

La cantidad y el programa de pago se basa en el presupuesto anual de utilidades.

El análisis financiero efectuado, en base a los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 1993, arroja los siguientes indices:

Liquidez

1. Razón del circulante	Activo circulante	0.95

	Pasivo circulante	
2. Prueba ácida	Act.circ.-invent.	0.75

	Pasivo circulante	

Productividad

3. Margen de utilidad	Utilidad ant.ISR	17%

	Ventas	
4. Redim.s/act.total	Utilidad ant.ISR	7%

	Total de activos	
5. Redim.s/inversión	Utilidad ant.ISR	57%

	Capital contable	

Apalancamiento

6. Endeudamiento	Pasivo Total	0.87

	Activo total	
7. Cobertura de intereses	Util.neta antes Inter.	5.74

	Intereses	

Eficiencia

8. Rotación de invent.	Ventas	0.64

	Promedio de inven.	
9. Periodo promedio de cobranza	Cuentas por cobrar	42

	Ventas diarias	
10. Rotación de activo fijo	Ventas	0.89

	Activo fijo Neto	
11. Rotación del activo total	Ventas	0.43

	Activo total	

En cuanto al factor liquidez la empresa no se encuentra

en una posición muy favorable, frecuentemente padece problemas de escasez de efectivo como consecuencia de que los ingresos fijos, por concepto de cuotas de arrendamiento y mantenimiento, no son suficientes para que además de cubrir su carga fija en efectivo pueda comprar equipo para los nuevos arrendamientos (cuyo costo se paga, al proveedor, en 30 días y se recupera en un año y ocho meses) y para pagar las comisiones anticipadamente. Por otro lado el período promedio de cobranza es muy largo, y su inversión en cuentas por cobrar sobrepasa las posibilidades de la empresa.

La productividad lograda por la empresa, en algunos casos es superior o inferior a la alcanzada por otras empresas de la misma actividad económica, sin embargo, no alcanza el nivel deseado como consecuencia de la poca eficiencia en el uso de los recursos. El período 1993 registró por concepto de cuentas incobrables el 8% de las ventas totales, que es reflejo entre otras, de la falta de dinamismo y efectividad en la gestión de cobranza, poca satisfacción de algunos clientes y del correspondiente riesgo de pérdida por la falta de políticas de crédito definidas.

Los principales factores críticos de productividad son los siguientes:

1) Procedimientos bastante bien diseñados, en los

aspectos de control interno, pero no apoyados por un sistema y equipo computarizado que agilice el proceso, lo que los hace muy engorrosos e ineficientes ante un mercado poco leal y que ahora mas que nunca demanda servicio:

2) La falta de calidad de las instalaciones, reparaciones y mantenimientos como consecuencia de una supervisión mal orientada, personal técnico falto de capacitación constante, identificación con la empresa y conciencia de servicio al cliente.

Para corregir las desventajas señaladas que ocasionan la improductividad, la empresa necesita, entre otras, efectuar serias inversiones en activos, tales como equipo y sistemas de cómputo, vehículos y motocicletas para el personal técnico, sistema de radiocomunicaciones para mejorar considerablemente la comunicación con el personal técnico y agilizar el tiempo de respuesta al cliente, programas de capacitación técnica y relaciones humanas, pero que derivado de la insuficiencia de las ventas y falta de liquidez no puede llevar a cabo, convirtiéndose en un círculo vicioso que no le permite mejorar su posición en el mercado y desarrollar los planes estratégicos.

El rendimiento alto sobre la inversión (57%) es testigo del uso exagerado de capital ajeno, puesto que el 87% de los activos ha sido financiado por terceros.

Nuevamente vemos que este medio de agenciarse de recursos financieros, es producto del exceso en cuentas por cobrar y de las ventas de sistemas de alarma insuficientes, puesto que estas últimas son la fuente de financiamiento para las negociaciones de arrendamiento de sistemas de alarma. La carga financiera es entonces un factor que disminuye considerablemente las utilidades de la empresa. Actualmente a la empresa no le han sido negados los créditos bancarios, gracias al aval de los accionistas principales.

Los índices de eficiencia obtenidos en el análisis financiero demuestran problemas en ciertos activos, ocasionando así el desequilibrio financiero existente. La baja rotación del inventario, es producto de la existencia de equipo nuevo de lento movimiento y obsoleto, pero básicamente lo conforma equipo usado dañado, irreparable y obsoleto cuyo valor real no representa su valor registrado en el inventario, es decir, que el mismo está sobrevaluado y la información financiera distorsionada. El período de cobro, que en promedio resulta de 42 días es desventajoso para la liquidez de la empresa y aquellas cuentas que sobrepasan este período superan el riesgo intrínseco de incobrabilidad.

En este momento la empresa Alarmas La Seguridad, S.A., padece de una imagen desfavorable en el mercado nacional, factores como asesoría en sistemas de seguridad, período de atención al cliente, calidad de las instalaciones, imagen profesional y otras, la sitúan en una posición muy desventajosa ante los actuales y trasendentales cambios económicos a nivel mundial.

La globalización económica y la apertura de mercados, (Tratado de Libre Comercio e Integración Centroamericana) son fenómenos económicos que amenazan a todas las empresas dedicadas a cualquier actividad económica, con una competencia más fuerte y cruda, sumamente eficiente regional y mundialmente y que opera con la estrategia darwiniana "la eliminación del más débil para tomar su mercado".

En el segmento de servicios de seguridad, empresas extranjeras están ya haciéndose presentes en el país, ofreciendo servicios globales de seguridad (electrónica, humana, transporte de valores, etc.) a costos muy bajos y de buena calidad.

Ante los cambios rápidos que se están dando en el contexto económico mundial, y de los cuales no escapa nadie, la empresa Alarmas La Seguridad, S.A., si no hace un replanteamiento y rediseño de su estrategia y actual forma de realizar el trabajo y proyectarse al consumidor, difícilmente sobreviva y mucho menos alcance los niveles

futuro.

Cuando los problemas financieros de la empresa son sumamente serios, resulta difícil encausarla nuevamente al éxito, sin embargo, empresas que presentan síntomas como Alarmas La Seguridad, S. A., pueden todavía cambiar el modelo de administración de los recursos y reorientar el uso de los mismos al logro de los objetivos. Hoy en día está muy de moda por su importancia el modelo de la Reingeniería de la empresa el cual consiste en "la búsqueda de nuevos modelos para organizar el trabajo y lograr mejoras significativas en la competitividad y en los resultados" 24/. Bajo este concepto la gerencia general de Alarmas La Seguridad, S.A., con apoyo de los accionistas y demás ejecutivos, debe concentrar su atención en la evaluación de los cinco elementos clave para la competitividad y sobrevivencia económica de la empresa, tales como: 25/.

1. La estrategia
2. Los procesos
3. La estructura organizacional
4. Los recursos humanos
5. La cultura y clima organizacional

24/. Grupo Marvensa. Seminario La Reingeniería de la empresa, pag. 49.
Empresa.

25/. Idem. pag. 11.

LA ESTRATEGIA

La administración general de Alarmas La Seguridad, S.A. ha venido elaborando sus planes estratégicos en base a los recursos existentes y aquellos que le son posibles obtener en el desarrollo de sus operaciones, es decir, que el cliente ha tenido que adaptarse a lo que la empresa puede ofrecer. Los cambios económicos exigen una proyección de la visión, misión y objetivos volcados a satisfacer las exigencias del cliente.

La administración debe cambiar los paradigmas actuales, que han guiado la vida de la empresa, debe hacer una lista de las cosas que hoy son imposibles hacer, pero que si se hicieran cambiarían radicalmente la competitividad y la satisfacción del cliente, esto lo conducirá a la creatividad e innovación de su actual forma de operar.

El cambio radical de la estrategia requiere del reconocimiento de las ventajas competitivas, que son aquellas características de la empresa, sus productos y servicios que la diferencian positivamente de sus competidores (experiencia, tecnología, etc.). Una ventaja competitiva es un factor crítico de éxito, representa la clave a la cual la empresa debe dedicar todo su esfuerzo y recursos, pero para sostener las ventajas debe innovar. Además debe reconocer las debilidades y tomar las decisiones necesarias para

subsanan los efectos negativos.

Los elementos de análisis que llevan a un replanteamiento radical de la estrategia se visualizan mejor en el cuadro No.4.

LOS PROCESOS

Cuando la empresa haya definido la estrategia competitiva, el siguiente paso es una revisión y rediseño de los procesos que como consecuencia del nuevo replanteamiento de estrategias, han entrado en obsolescencia.

Los procesos deben enfocarse al cliente y no pretender someter el cliente a los estándares de la empresa, el objetivo debe ser hacer de los procedimientos una ventaja competitiva. Un cambio en los procedimientos conlleva un cambio en los sistemas de apoyo (medios de ejecución). Así por ejemplo, en Alarmas La Seguridad, S.A., el tiempo que transcurre desde la aprobación de un crédito hasta la fecha en que se inicia y termina una instalación es considerablemente mayor al que el cliente desea, pero la debilidad básicamente no es del diseño del proceso, sino de los medios para hacer el trabajo, se requiere de un software que mejore la comunicación y traslado de información entre los departamentos involucrados, además se necesita que el proveedor del equipo mantenga niveles adecuados de inventario para cubrir las

necesidades de la empresa en cualquier momento y finalmente el proceso de supervisión de calidad debe ser mejorado proveyendo un sistema de información útil y oportuno, a los ejecutivos responsables.

Existen otros procesos que deben ser rediseñados en la empresa, pero el señalado anteriormente es básico puesto que cada paso del proceso agrega valor al servicio prestado, y es por lo que el cliente paga.

La Reingeniería de los procesos, como fuente de ventaja competitiva, obliga a Alarmas La Seguridad, S.A. a mejorar y retroalimentar el diseño de sus procesos siguiendo el ciclo de mejora radical de los procesos que se presenta en el cuadro No.5.

La mejora de los procesos es fundamental, puesto que asegura el uso eficaz y eficiente de los recursos: tiempo, capital, empleados, equipo, etc.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un cambio de procedimientos puede significar un cambio en la estructura organizacional de la empresa, puesto que el nuevo enfoque orienta a la organización hacia afuera para lograr y garantizar la satisfacción y deleite del cliente. Cada vez se requiere de una organización más plana, con menos niveles jerárquicos, se necesita que las personas puedan hacer más actividades dentro de la organización y que sean menos especialistas en unas pocas.

EL RECURSO HUMANO

Es el que pone en movimiento los otros recursos, y su efectividad depende de sus destrezas y habilidades, es la fuente de contacto entre la empresa y el cliente. La primera impresión (experiencia, capacidad, deseo de servicio, amabilidad, forma de expresarse y comportarse etc.) que el cliente tenga del personal de ventas, técnico o personal administrativo que tiene contacto con el público, será la que tenga de la empresa en su conjunto.

Por ello Alarmas La Seguridad, S.A., debe prestar mayor atención a lo importante que es contar con personal bien escogido, capaz, diestro, y establecer programas e incentivos de mejora continua en el área técnica y de relaciones humanas.

LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Son los valores, prácticas y actitudes que existen en la organización, éstos favorecen o desfavorecen la estrategia de enfoque al cliente, por ello es un elemento clave que garantiza el servicio de calidad al cliente, porque de nada sirve una estrategia, procesos, estructura organizacional y recurso humano enfocados a la satisfacción del cliente, si el personal no cree que el cliente sea importante y actúa en sentido contrario.

Para Alarmas La Seguridad, S.A., ésta representa una

desventaja competitiva, puesto que la mayoría de los empleados no están identificados con los objetivos de la empresa. La administración general debe trabajar mucho en esta debilidad ya que en las actuales circunstancias no es suficiente atraer clientes (labor de ventas), sino que se debe hacer un enorme esfuerzo por mantenerlos, de lo contrario se fugarán.

La evaluación, rediseño, mejora e innovación constante de los cinco elementos claves para la competitividad son responsabilidad de la administración general de Alarmas La Seguridad, S.A. Todos son importantes y la eficacia de uno depende de la eficacia de los otros, las debilidades de uno afectan a los otros.

El problema actual de la empresa (altos costos, amplios plazos de entrega, deficiente servicio) ya no pueden ser trasladados al cliente, si se quiere sobrevivir en las actuales condiciones económicas.

Indudablemente que los cambios estratégicos en los cinco elementos clave arriba mencionados, permitirán a Alarmas La Seguridad, S.A. garantizarse de que:

1. El consumidor se convierta en cliente
2. El cliente mantenga su condición de cliente
3. El cliente atraiga nuevos clientes

Además podrá mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, traduciéndose en mayores utilidades, crecimiento, participación en el mercado, flujo de efectivo positivo, etc. Ver cuadro No.6.

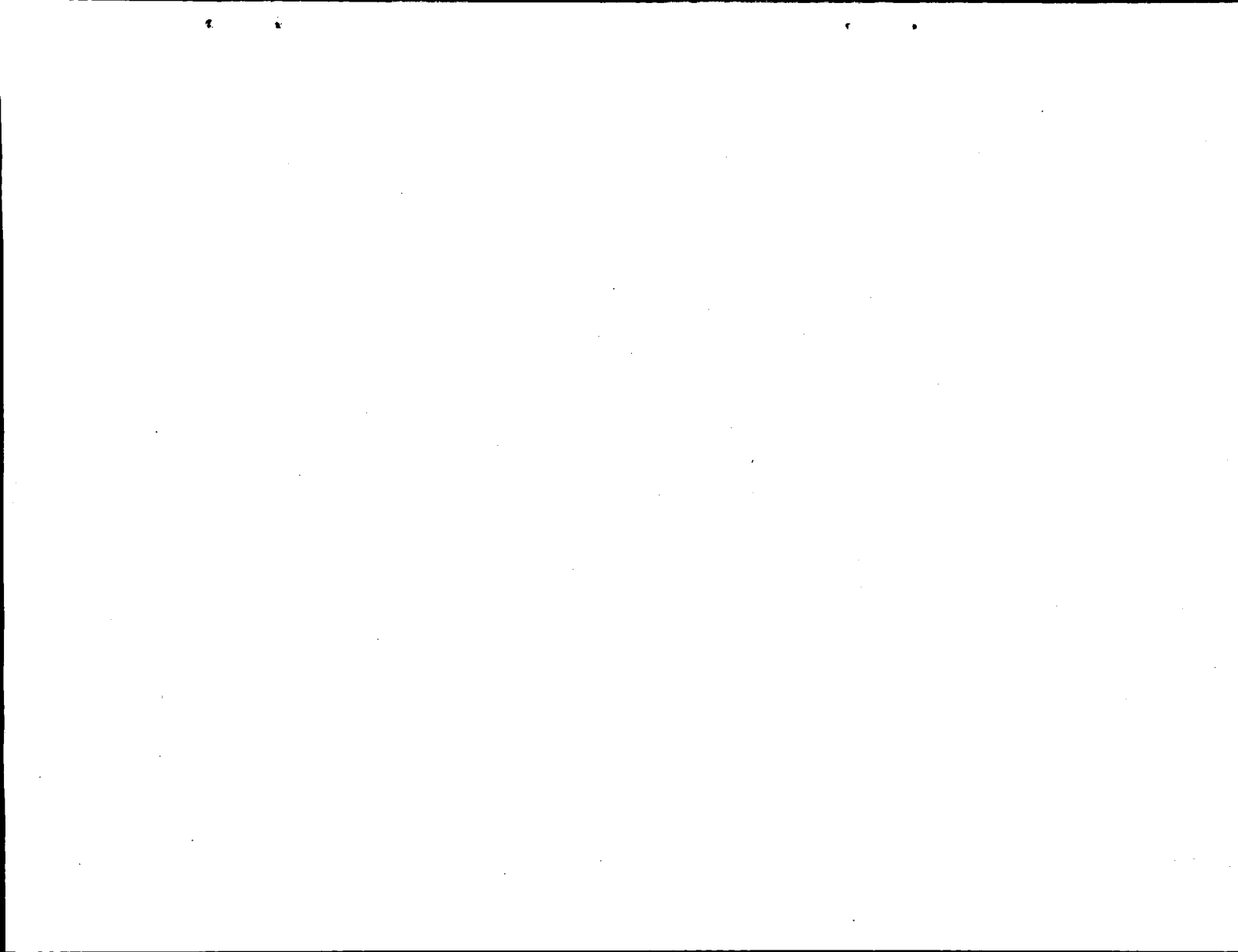
La empresa que desee mejorar sus procesos y alcanzar las ventajas competitivas que le permitan sobrevivir, deberá, sin lugar a duda, contratar los servicios del Contador Público y Auditor, pues es éste el profesional ideal para manejar eficientemente los recursos financieros y asesorar adecuadamente al empresario.

CONCLUSIONES

1. El fracaso de la mediana empresa de servicios obedece a la incapacidad administrativa en el manejo de los recursos financieros, humanos y materiales.
2. La falta de implementación adecuada de cada una de las fases del proceso administrativo, desde la creación de la empresa, es un factor que maximiza el riesgo de fracaso empresarial.
3. Los jefes responsables, dentro de la empresa, y coordinadores de un grupo de trabajo, que no posean cualidades y atributos de líder, no podrán lograr la confianza, la aceptación de sus decisiones y motivar e inspirar a los empleados de la empresa a alcanzar los objetivos trazados.
4. La inexistencia de un proceso eficiente de planeación financiera, dentro de la empresa, no permite disponer de un curso de acción para el logro de objetivos definidos, dificulta la utilización óptima de los recursos y el trabajo en equipo, ya que éste constituye la base para verificar el progreso de los objetivos y la eficiencia de la administración.

5. Los ejecutivos responsables de la optimización de los recursos disponibles, que no cuenten con información de calidad, relevancia, objetiva y confiable, específica a cada una de sus actividades, no podrán ejercer un control oportuno, ni elaborar planes de mejora continua.
6. El análisis financiero es esencial para evaluar la situación económica de la empresa, la falta de su aplicación dificultan al administrador general y financiero determinar la suficiencia o insuficiencia de las utilidades, la eficiencia en el uso de los recursos, conocer las causas del desequilibrio financiero y tomar las decisiones que corrijan los factores desfavorables.
7. La mediana empresa de servicios en manos de una administración tradicional, renuente al cambio y que padece de parálisis paradigmática, no garantiza su sobrevivencia en el mercado económico moderno.
8. El Contador Público y Auditor, es el profesional con la capacidad técnica necesaria para asumir las funciones administrativo financieras de la empresa o para dictaminar sobre su situación económica, y asesorar en la implementación de soluciones que

minimicen el riesgo de fracaso.



RECOMENDACIONES

1. Antes de poner en movimiento los diferentes recursos de la empresa en formación, se sugiere observar en forma técnica y profunda el proceso administrativo.
2. El recurso humano de la empresa, es el más importante, él es quien acciona los otros recursos. El administrador general y los jefes responsables deben poseer y cultivar las cualidades de liderazgo, para lograr la confianza de los subalternos y la aceptación con entusiasmo de las decisiones e instrucciones para lograr los objetivos de la empresa.
3. La información de calidad, oportuna y relevante es indispensable en todos los niveles ejecutivos responsables para el control y planeación de mejora continua, por ello el administrador general debe destinar los recursos necesarios para la implementación de un sistema de información interno eficiente que satisfaga las necesidades de información.
4. Ante los actuales cambios económicos y exigencias del mercado mundial, las empresas del medio

guatemalteco que quieran sobrevivir y adquirir los altos niveles de competitividad que se necesitan, deben cambiar los paradigmas que han guiado la vida de la empresa, efectuar un replanteamiento y cambios radicales de su estrategia, procedimientos, estructura de organización, recursos humanos y clima organizacional, adaptándolos a las necesidades, expectativas y deleite del cliente.

5. El Contador Público y Auditor para tener éxito en su función de administrador financiero o como asesor independiente, aportante de soluciones concretas que minimicen el riesgo de fracaso empresarial, debe efectuar estudios superiores que le permitan mantenerse actualizado de los modelos administrativos y financieros que respondan a las exigencias del cliente.

BIBLIOGRAFIA

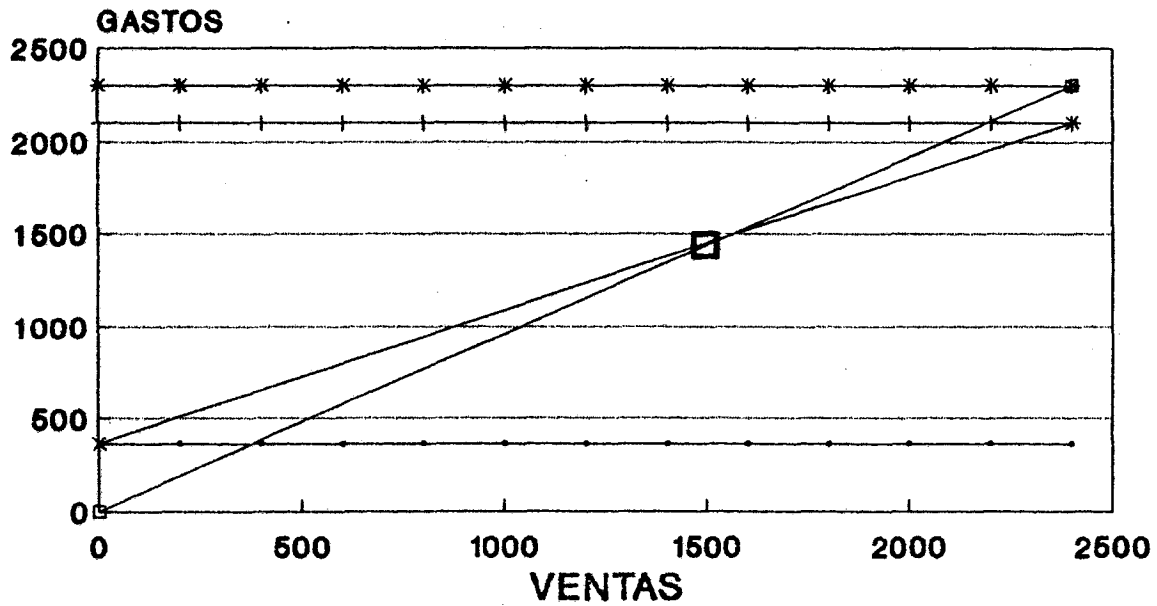
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa. Trigésimosegunda edición. México 1985.
- Harold Koontz & Cyril O'donnell. Elementos de Administración Moderna. Editorial McGraw-Hill. Segunda edición. México 1982.
- Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla. Tercera edición. México 1986.
- Robert W. Johnson. Administración Financiera. Compañía Editorial Continental. Tercera edición. México 1978.
- Macías Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Editorial ECASA. Doceava edición. México 1980.
- VIII Congreso de Profesionales de las Ciencias Económicas. Seminario Modernización Económica. Financiera y Administrativa. Marzo 1993.

- Senn James A. Sistemas de Información para la Administración. Grupo Editorial Iberoamericana. Tercera Edición. México 1990.

- Grupo Marvensa. Seminario La Reingeniería de la Empresa. Marzo 1994.

- Asociación de Gerentes de Guatemala. Seminario Elaboración de Presupuestos. Noviembre 1994.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



- GASTOS FIJOS
- +— GASTOS TOTALES
- *— VENTAS
- LINEA DE VENTAS
- x— LINEA DE GASTOS
- PUNTO DE EQUILIBRIO

CUADRO No. 1

EMPRESA "ALARMAS LA SEGURIDAD, S.A."
 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
 Año terminado el (fecha determinada)
 (expresado en miles de quetzales)

<u>Flujo de efectivo por actividades operacionales</u>	
Utilidad neta	60
+/-Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto generado en actividades operacionales:	65
Depreciaciones y amortizaciones	9
Cuentas incobrables	5
Gastos anticipados	4
Aumento en cuentas por cobrar	(78)
Disminución en inventarios	110
Aumento en cuentas por pagar	15

Efectivo neto generado por las actividades operacionales	125
 <u>Flujos de efectivo por actividades de inversión</u>	
Adquisición de mobiliario	(40)
Venta de vehículo	25

Efectivo neto usado en actividades de inversión	(15)
 <u>Flujo de efectivo por actividades de financiam.</u>	
Contratación de préstamo	100
Pago de dividendos	(50)

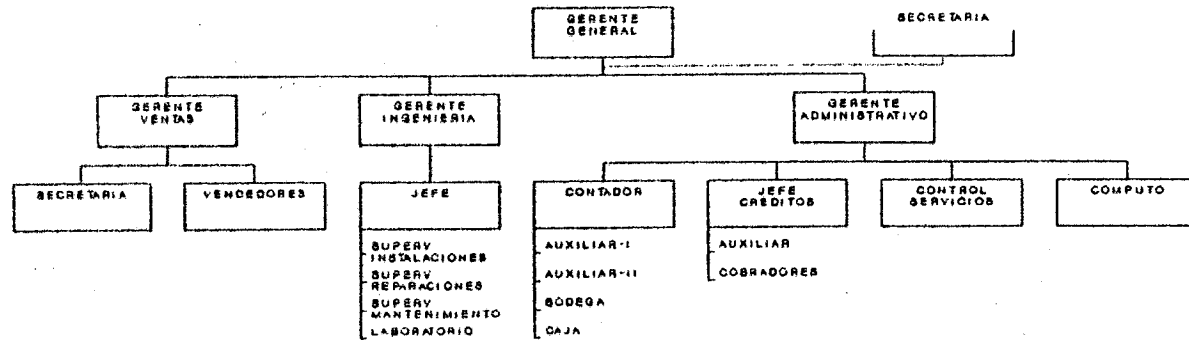
Efectivo neto provisto por actividades de financiamiento	50

Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo	160
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	200

Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	360
	===

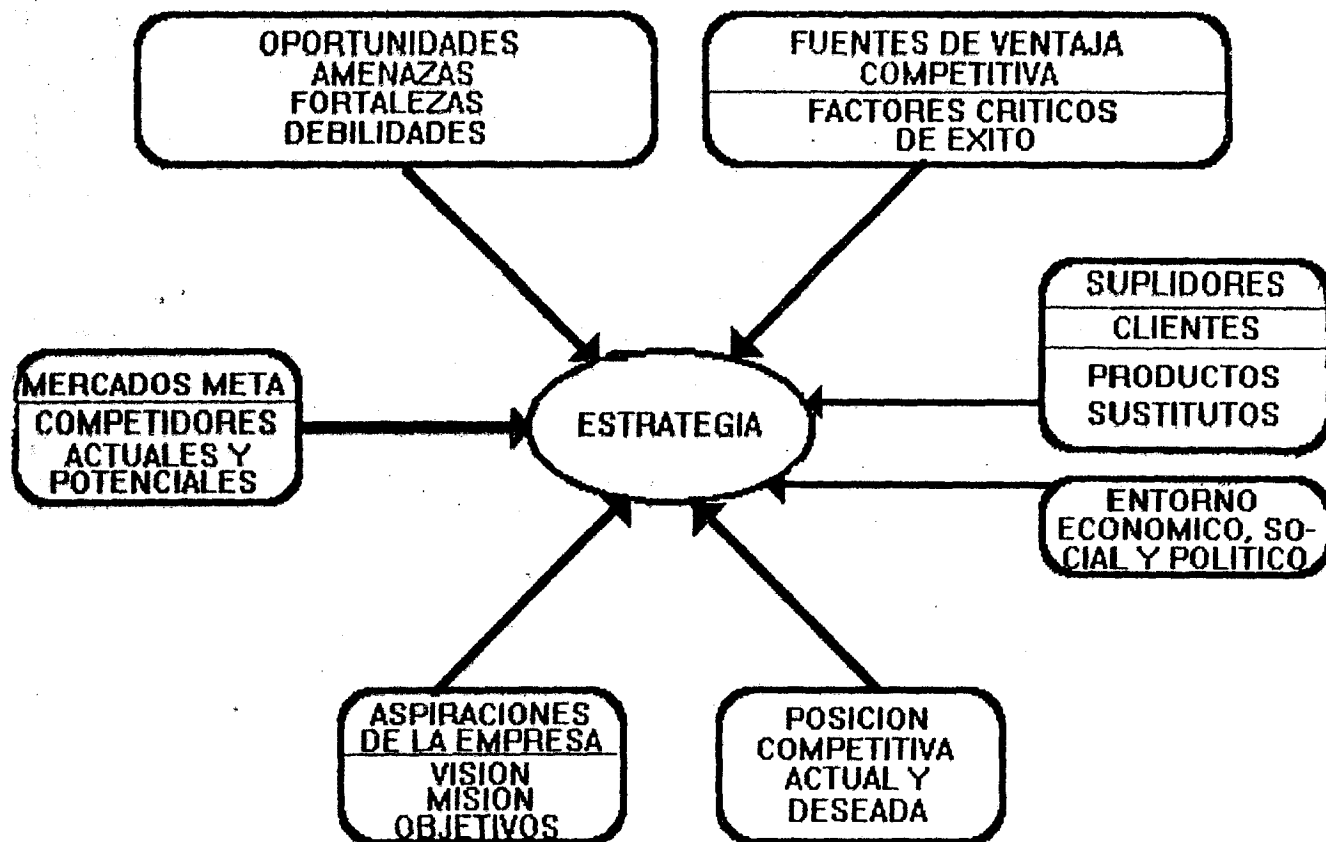
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ALARMAS LA SEGURIDAD, S.A.



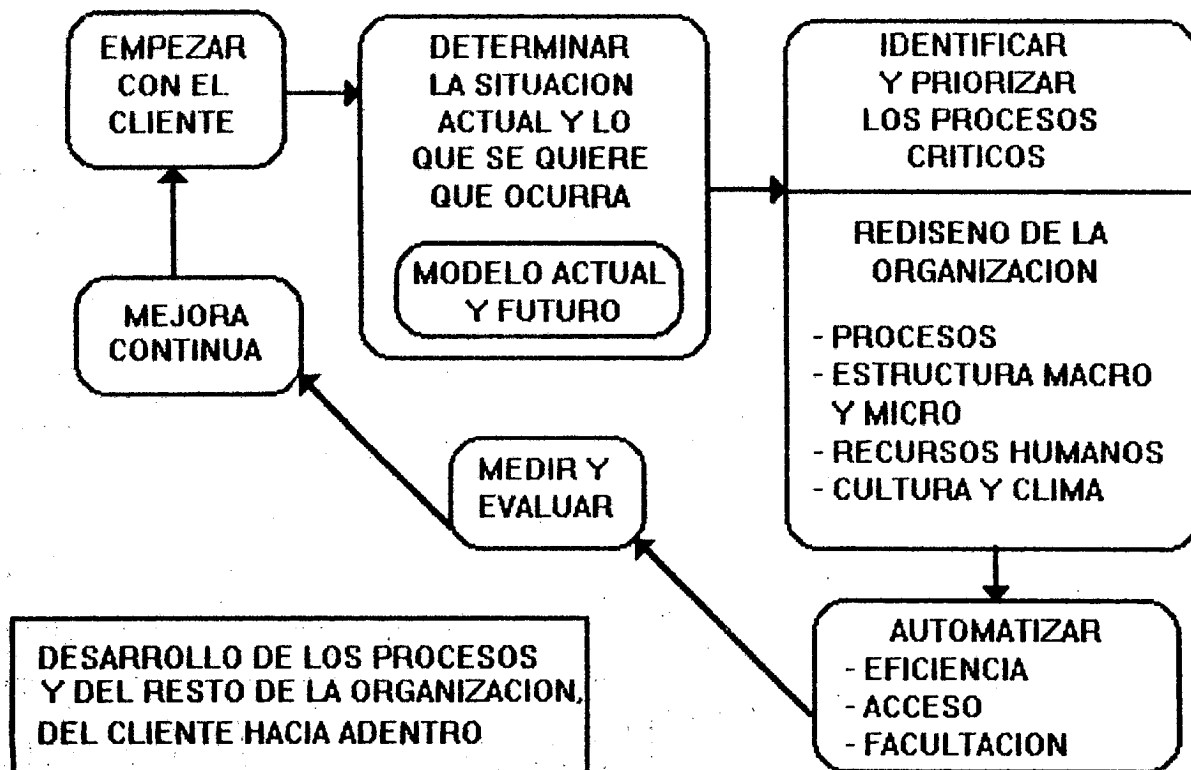
CUADRO No. 3

ELEMENTOS BASICOS PARA LA ESTRATEGIA



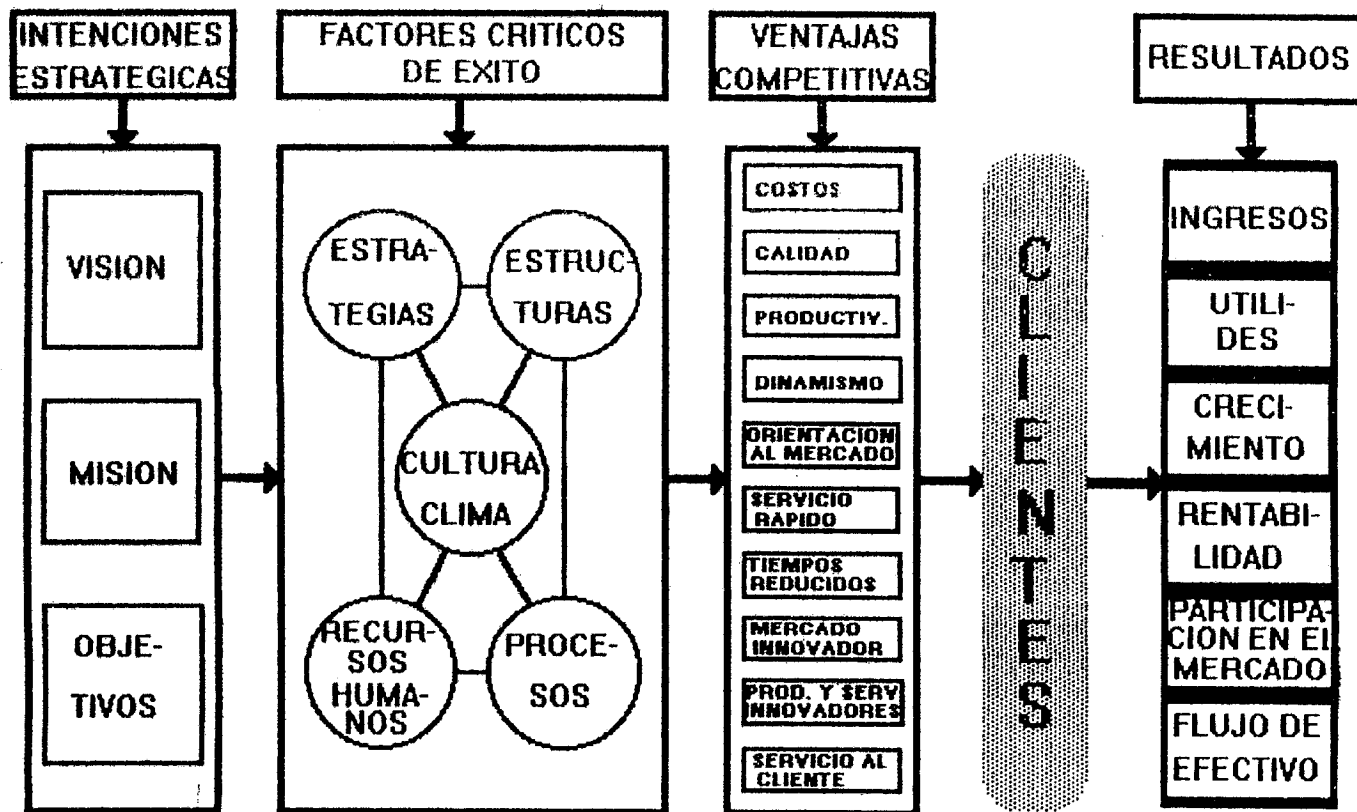
CUADRO No. 4

CICLO DE MEJORA RADICAL DE LOS PROCESOS



CUADRO No. 5

MODELO DE EFICACIA COMPETITIVA



CUADRO No. 6