

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN UNA INDUSTRIA DE
ILUMINACIÓN

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

MARIO RAFAEL VILLALTA CUSCUL

PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2,006

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

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración y Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Secretaria:	Licda. Lucía del Rosario Yax Rosales
Examinador:	Lic. Guillermo Rafael Recinos Herrera.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Creador del universo y fuente de sabiduría.

A MI FAMILIA: Mi esposa Angélica y mis hijos Hensel y Steffi con amor.
Mis padres, hermanos, tíos y demás familiares.

A MI ASESOR: Gracias por su tiempo, atención y esfuerzo.

A MIS AMIGOS: Por los buenos y difíciles momentos.

A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA: Institución de enseñanza superior, por la oportunidad de llegar a ser profesional.

A MIS MAESTROS Y
ORIENTADORES DE
TESIS: Gracias por su dedicación, tiempo, esfuerzo y conocimientos enriquecedores.

A USTED: Con respeto y aprecio

ÍNDICE

Pág.

Introducción

i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1	Generalidades de la industria	1
1.1	Antecedentes históricos	1
1.2	Definición de industria	2
1.3	Clasificación de la industria	3
	1.3.1 Industria familiar o doméstica	3
	1.3.2 Industria artesanal	3
	1.3.3 Industria manufacturera	3
	1.3.4 Industria fabril	3
1.4	Importancia de la industria	4
1.5	Características de la industria guatemalteca	4
1.6	Marco legal de la industria en Guatemala	5
1.7	Aspectos generales de administración	8
	1.7.1 Definición de administración	8
	1.7.2 Importancia de la administración	8
	1.7.3 El proceso administrativo o funciones clásicas de la administración	9
	1.7.3.1 Planeación	9
	1.7.3.2 Organización	11
	1.7.3.3 Integración	11
	1.7.3.4 Dirección	12
	1.7.3.5 Control	12
1.8	Administración financiera y de capital de trabajo	12
	1.8.1 Reseña histórica	12
	1.8.2 Definiciones	13
	1.8.3 Importancia	19
	1.8.3.1 Importancia de la administración financiera	19
	1.8.3.2 Importancia de la administración del capital de trabajo	20
	1.8.4 Variables del capital de trabajo	20
	1.8.4.1 Efectivo y Valores negociables	20
	1.8.4.1.1 Importancia de una buena administración del efectivo	22
	1.8.4.2 Cuentas por cobrar	23
	1.8.4.2.1 Evaluación del riesgo crediticio	24
	1.8.4.2.2 Políticas de crédito	26
	1.8.4.2.3 Políticas de cobranza	28

1.8.4.2.4	Técnicas de cobranza	28
1.8.4.3	Inventarios	29
1.8.4.3.1	Importancia de la administración de inventarios	29
1.8.4.3.2	Departamentos implicados en la Admón. de inventarios	30
1.8.4.3.3	Estructura de costo de los inventarios	31
1.8.4.3.4	Riesgos en los inventarios	32
1.8.4.3.5	Control de inventarios	34
1.8.4.3.6	Relación entre cuentas por cobrar e inventarios	34
1.8.4.4	Fuentes de financiamiento	35
1.8.4.4.1	Fuentes internas de financiamiento	36
1.8.4.4.2	Fuentes operativas o espontáneas de financiamiento a corto plazo	36
1.8.4.4.3	Fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía	39
1.8.4.4.4	Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantía	41

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA "X".

2	Antecedentes y características de la empresa	43
2.1	Efectivo y Valores negociables	45
2.1.1	Ingresos de productos especiales	47
2.1.2	Ingresos de empresa afiliada	47
2.1.3	Ingresos de productos de serie	47
2.1.4	Diagnóstico global de los ingresos	48
2.1.5	Análisis del punto de equilibrio	50
2.1.6	Análisis de la prueba ácida	51
2.2	Cuentas por cobrar	51
2.2.1	Evaluación de la política de créditos	52
2.2.2	Evaluación de la política de cobranza	53
2.2.2.1	Empresa afiliada	54
2.2.2.2	Clientes de productos especiales	54
2.2.2.3	Clientes de productos de serie	54
2.2.2.4	Análisis global de las cuentas por cobrar	55
2.3	Inventarios	56
2.3.1	Diagnóstico de la estructura de los inventarios	58
2.4	Fuentes de financiamiento	66
2.4.1	Utilidades retenidas de años anteriores	67

2.4.2 Pasivos devengados	68
2.4.3 El crédito comercial	68
2.4.4 Anticipo de clientes	68
2.4.5 Préstamo bancario en cuenta corriente	68
2.4.6 Préstamos de socios	69

CAPÍTULO III

CRITERIOS O LINEAMIENTOS PARA LA EFECTIVA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA "X".

3.1 Efectivo y Valores negociables	70
3.1.1 Recorte de costos y gastos	70
3.1.2 Evaluación de precios	70
3.1.3 Recuperación de cartera	71
3.1.4 Incremento de ingresos por ventas	71
3.2 Cuentas por cobrar	72
3.3 Inventarios	72
3.4 Fuentes de financiamiento	73
3.5 Plan financiero para la eficiente administración del capital de trabajo de la Industria "X"	74
3.5.1 Objetivo del plan	74
3.5.2 Pronóstico de ventas	74
3.5.3 Planeación de la producción a través del Estado de Manufactura	76
3.5.4 Planeación del efectivo a través del presupuesto de caja	76
3.5.4 Planeación de las utilidades a través de los estados financieros proforma	79
3.5.5.1 Elaboración del Estado de Resultados proforma de la Industria "X"	79
3.5.5.2 Elaboración del Balance General pro forma de la Industria "X"	81
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	85
Anexos	87

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica		Pág.
1	Estructura del origen de los ingresos	46
2	Comportamiento del efectivo años 1999 a 2004	49
3	Reporte de cuentas por cobrar mensuales año 2004	52
4	Estructura del crédito otorgado a los clientes	55
5	Análisis porcentual global de la antigüedad de cuentas por cobrar al 31/12/2004	56
6	Estadística de inventarios mensuales año 2004	57
7	Participación de las líneas de productos sobre el total de inventario al 31/12/2004	59
8	Fuentes de financiamiento a corto plazo de 1999 a 2004	67
9	Estadística mensual fuentes de financiamiento a corto plazo año 2004	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Análisis de ingresos y costos productos de serie (valores en quetzales)	48
2	Determinación de punto de equilibrio	50
3	Comparativo ventas contra punto de equilibrio año 2004 (valores en Q.)	51
4	Integración cuentas por cobrar al 31/12/2004 (valores en quetzales)	53
5	Cantidad de tipos de productos por línea	58
6	Resumen de inventario en la línea de producto, reporte al 31-12-2004 (valores en quetzales)	64
7	Comparativo de inventario físico contra reporte del sistema al 31-12-2004 (valores en quetzales)	65
8	Determinación de ajuste en saldo contable de inventarios (valores en Q.)	66
9	Determinación de promedio de ventas año 2004 (valores en quetzales)	75
10	Estructura del flujo de efectivo proyectado	78
11	Estados de Resultados anuales comparativos 1999-2000	80

ÍNDICE DE ANEXOS

No.

- 1 Estados de Resultados anuales comparativos 1999-2004
- 2 Balances Generales anuales comparativos 1999-2004
- 3 Estados de Resultados mensuales año 2004
- 4 Balances Generales mensuales año 2004
- 5 Balances Generales mensuales año 2004 con principales índices financieros
- 6 Estado de Costo de Producción presupuestado
- 7 Plan de mercadeo para el 1er. semestre 2005
- 8 Presupuesto de caja
- 9 Estado de Resultados presupuestado
- 10 Balances Generales mensuales proyectados enero-junio 2005
- 11 Organigrama general de la industria "X"
- 12 Solicitud de crédito
- 13 Política de créditos
- 14 Política de cobranza
- 15 Procedimiento de compra de inventario (flujograma)
- 16 Procedimiento de recepción y despacho de pedidos (flujograma)
- 17 Proceso de planeación financiera a corto plazo
- 18 Encuesta

INTRODUCCIÓN

La industria guatemalteca tiene muchos retos por superar, entre ellos el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, país que tiene la hegemonía económica frente al nuestro.

Bajo este contexto la industria nacional debe buscar estrategias de crecimiento que le permita ser competitiva frente a lo que en lugar de ser una oportunidad, podría constituirse en amenaza, ya que organizaciones extranjeras cuentan con mayor solidez financiera, tecnología de punta, recurso humano especializado, entre otras ventajas.

En la presente investigación se mostrarán los resultados financieros de una de estas unidades empresariales; es importante indicar que por cuestiones de delimitación la investigación se centralizó en su capital de trabajo, abarcando las variables de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y las fuentes de financiamiento a corto plazo.

En este sentido la presente tesis se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta la sustentación teórica de la investigación, iniciando con el desarrollo histórico de la industria en Guatemala, su definición, clasificación, importancia, características y el marco legal en el que opera. De igual manera se define el concepto e importancia de la administración con sus respectivas funciones clásicas de planeación, organización, integración dirección y control. La parte final del capítulo la constituye la reseña histórica, las definiciones e importancia de la administración financiera y del capital de trabajo, centralizándose en la sustentación teórica de las variables de este último.

El capítulo II se determina mediante el diagnóstico financiero de la situación actual de las variables del capital de trabajo, iniciando con la presentación de los antecedentes y características de la industria estudiada, seguido del diagnóstico del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y las fuentes de financiamiento.

En el capítulo III se encuentra el desarrollo de lineamientos para lograr una efectiva administración financiera de las variables del capital de trabajo de la empresa. Aquí también se propone un plan financiero para una adecuada administración de este rubro, siendo la base del mismo la denominada Planeación Financiera a corto plazo.

Como parte final de la tesis se desarrollan las respectivas conclusiones y recomendaciones para la eficiente administración de capital de trabajo en la industria de iluminación "X". De igual forma se incluyen anexos que pueden servir, unos para comprender mejor la problemática y otros como herramienta para la solución de la misma.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Apegándose a la definición de industria que posteriormente se encontrará, se puede decir que desde que el ser humano empezó a transformar productos para su uso (véase en página 3 Industria familiar o doméstica) empiezan los cimientos de la actividad industrial, “como complemento de la agricultura” (4:1), factor que se vio reforzado cuando se produce la segunda gran división social del trabajo donde aparecen los artesanos, con fines de intercambio.

En Guatemala, la etapa artesanal empieza en el período Colonial (1524-1821) en la cual los medios de trabajo eran herramientas manuales, el objeto de trabajo era algodón, arcilla, hierro y madera “bajo un esquema económico feudal”. (4:1)

Conforme lo relata el documento “Artesanía e industria”, publicado por la Facultad de Ciencias Económicas, USAC, en el período Independiente hubo bajo crecimiento, el mercado se caracterizaba por ser un monopolio mercantilista, en el cual se daban concesiones a base de privilegios de la clase dominante y el objeto de trabajo lo constituían principalmente productos agrícolas.

Indica dicho documento que en el período Liberal (1871-1944), se da mayor impulso a la producción fabril, siendo un esfuerzo inicial de industrialización, “con la fundación y funcionamiento de importantes empresas como:

- | | | |
|---|----------------------------|------|
| ❖ | Tejidos Cantel | 1880 |
| ❖ | Cervecería Centroamericana | 1882 |

❖	La Fosforera	1882
❖	Industria de Licores Guatemalteca	1937
❖	Fábrica de refrescos la Mariposa	1893
❖	Cementos Novella	1899
❖	Calzado Incatecu	1940” (4:3)

En el período Revolucionario (1944-1954) aparece la primera ley de Desarrollo Industrial promulgada en 1947, se produce un aumento de la producción fabril, se promueve la libre competencia en el mercado, las materias primas son nacionales e importadas, “se producen mercancías como alimentos, bebidas, muebles y bienes de consumo no duradero y se dio impulso a la agroindustria y la metalmecánica”. (4:4)

En el período del Mercado Común Centroamericano (1960-1975/80) se busca proteger e incrementar el tamaño del mercado, una estrategia de sustitución de importaciones, eliminación de los aranceles a los productos del mercado centroamericano, “se busca fomentar la producción de bienes no duraderos, neumáticos y productos farmacéuticos”. (4:5)

De igual forma según el documento antes citado, en el período maquilador (1980.....) se busca el “fomento a la industria y la creación de empleo a través de incentivos como el decreto 29-89 (exoneración pago de ISR) para empresas que internan temporalmente materias primas; además muchas empresas trabajan a través de subcontratación”.(4:5)

1.2 DEFINICIÓN DE INDUSTRIA

Se define como industria a toda actividad económica, cuya característica fundamental es “la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas, proporcionadas por el sector primario para producir bienes de uso final o intermedio”. (4:1)

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

Existen varias clasificaciones de industria, por ejemplo en relación al tamaño de las mismas, según su función económica, etc. Para efectos de la presente investigación, se definirá, según su desarrollo histórico:

1.3.1 INDUSTRIA FAMILIAR O DOMÉSTICA

“Se caracteriza por la participación exclusiva del grupo familiar en las actividades de preparación y transformación de las materias primas. Prevalece la cooperación familiar y el trabajo es fundamentalmente manual, auxiliándose de ciertos instrumentos muy rudimentarios”. (4:1)

1.3.2 INDUSTRIA ARTESANAL

“La diferencia de la artesanía es que además del trabajo familiar, existe mano de obra retribuida ajena al grupo doméstico. La unidad productora es el taller artesanal, el jefe de la familia regularmente es el “maestro”. Predomina la energía humana sobre cualquier otra”. (4:1)

1.3.3 INDUSTRIA MANUFACTURERA

“Característica importante en este tipo de industria es la concentración de un número relativamente alto de obreros asalariados, en donde se aplica con cierta intensidad la división del trabajo. La retribución a los obreros adopta la forma de salario, siendo pagado en dinero, computándose por tiempo o a destajo. Se puede observar la introducción de ciertos instrumentos más evolucionados movidos generalmente por la fuerza humana. La productividad es mayor”. (4:1)

1.3.4 INDUSTRIA FABRIL

En este tipo se encuentra la gran empresa basada en la contratación de mano de obra asalariada y en la que se utilizan las máquinas para producir las mercancías. Predomina la fuerza motriz de las máquinas, la electricidad y toda

energía extrahumana más que la fuerza del hombre y muchas veces se introduce la producción en serie. Como consecuencia de esta complejidad se hace necesaria “una eficiente administración empresarial, como planeación, organización, dirección, integración, vigilancia, coordinación y dirección de las distintas fases del proceso administrativo”. (4:1)

1.4 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA

A través de ella se extraen las materias primas que luego se transformarían en productos que satisfacen necesidades humanas.

Debe considerarse también que la industria influye en la economía ya que al transformar la materia prima, influye en su circulación, en la fuerza de trabajo, la tecnología y el capital, contribuye al bienestar social y la renta per cápita, afecta la creación de empleo y por consiguiente reduce el desempleo, incide en los tributos que recibe el Estado, de igual manera ejerce influencia sobre la productividad y competitividad entre naciones, ya que un país es más competitivo que otro cuando produce bienes cuya calidad-precio son preferidos por el consumidor.

1.5 CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA GUATEMALTECA

Como se sabe Guatemala es un país subdesarrollado y dependiente, con problemas socioeconómicos como: analfabetismo, extrema pobreza, desempleo, elevadas tasas de mortalidad, endeudamiento externo, mano de obra poco calificada, etc.

Esta situación también se refleja en la estructura industrial la cual tiene un desarrollo incipiente, una alta dependencia externa ya que la mayoría de materias primas son importadas. El suministro de tecnología moderna es deficiente para la mayoría de estas empresas, hay limitación en el uso de la capacidad instalada, ya que tienen maquinaria y equipo obsoleto, además del

limitante financiero. Conforme la tesis “La industria de plástico en Guatemala frente a la Globalización” del autor Santos Alejandro Villatoro López, las pocas industrias que tienen mayor crecimiento son de capital transnacional.

El material bibliográfico Artesanía e Industria (4:33) define la problemática del sector industrial guatemalteco de la siguiente manera:

- a- Obsolescencia de buena parte de la maquinaria y equipo.
- b- Estancamiento del Mercado Común Centroamericano.
- c- Elevada dependencia de materias primas importadas.
- d- Falta de personal calificado y entrenado.
- e- Falta de investigación tecnológica aplicable al sector.
- f- Deficiencia en la infraestructura física nacional que ayude a la descentralización.
- g- Desmotivación a la inversión externa debido a inseguridad y conflictos internos, de igual manera otros países ofrecen mejores condiciones económicas para el inversionista.
- h- Falta de modernización del sector público.
- i- Incremento de importaciones de productos que tradicionalmente se habían fabricado en el país.
- j- Incremento de la tasa de desempleo con sus consecuencias en los conflictos sociales, económicos, violencia, etc.
- k- Cierre de pequeñas y medianas industrias.
- l- Falta de competitividad frente a las industrias extranjeras.
- m- Estructura financiera con poca solidez.
- n- Contrabando de productos y competencia desleal, así como corrupción.

1.6 MARCO LEGAL DE LA INDUSTRIA EN GUATEMALA

Como parte del ordenamiento jurídico de Guatemala, la creación y funcionamiento de la industria también está regulada por distintas normas:

- ❖ Código de Comercio (Decreto 2-70): regula las formas de organización legal de cualquier tipo de empresa, inscripciones, cambios, y otros requisitos similares.
- ❖ Código de Trabajo (Decreto 1441): regula las relaciones entre patronos y trabajadores, contratos, reglamento interno, sueldo mínimo, jornadas laborales, prestaciones, etc.
- ❖ Código Tributario (Decreto 6-91): regula todo lo relativo a impuestos, tributos, tasas y contribuciones especiales ante el sujeto activo (Estado).

También deben considerarse las leyes tributarias más importantes como:

- ❖ Ley del Impuesto al Valor Agregado, IVA (Decreto 27-92).
- ❖ Ley del Impuesto sobre la Renta, ISR (Decreto 26-92).
- ❖ Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, IETAAP (Decreto 19-04).

Estas leyes afectan a todo tipo de empresa, ya sea industrial, comercial o de servicios, para el caso particular de las industrias existe el Reglamento de Localización e Instalación Industrial para el Municipio y Área de Influencia Urbana de la Ciudad de Guatemala, de donde se extrajeron los siguientes artículos que dan referencia al ente objeto de estudio:

“Artículo 1o.: Se entenderá como actividad industrial a la producción de bienes y servicios, transformación (física o química) y refinamiento de sustancias (orgánicas o inorgánicas) así como el montaje, ensamble y reparación de productos ya sea que se haga por medios automáticos, mecánicos o manuales, y a la prestación o generación de servicios con procesos similares a procesos industriales.

Artículo 2o.: Se entenderá como instalación industrial al local en que se realice cualquiera de las actividades descritas en el Artículo 1o., o al que se destine al almacenamiento de las materias primas necesarias o de los productos acabados o sus partes.

Artículo 3o.: Se entenderá como localización industrial a la ubicación de las actividades industriales en relación con las demás actividades urbanas.

Artículo 4o.: Se entenderá como empresa a la persona individual o jurídica, responsable de determinada actividad industrial.

Artículo 5o.: Como tolerancia industrial, se entenderá la posibilidad de instalar industria compatible con los demás usos del suelo” (9:6)

“Artículo 17o.: Todas las instalaciones industriales deberán estar dotadas de mecanismos de seguridad para prevenir y controlar la propagación de incendios a las vecindades. Para el efecto deberán instalarse en el interior de todos los locales (talleres, bodegas, oficinas, etc.) alarmas contra incendio del tipo automático; asimismo, toda instalación industrial deberá estar dotada de instalaciones y equipos adecuados para controlar un incendio inmediatamente de iniciado éste. (10 litros de extintor para cada 500 litros o Kg de material inflamable o para cada 100 metros cuadrados de área).

El Cuerpo de Bomberos Municipales velará porque se cumpla con este requisito y visitará las instalaciones industriales por lo menos cada 6 meses para comprobar el buen funcionamiento del equipo de prevención y extinción de incendios. Además las paredes colindantes en todos los casos deberán ser capaces de resistir temperaturas de hasta 1,200 grados centígrados por un período de dos horas. Estas especificaciones podrán ser rebajadas a criterio de la Unidad de Control Urbano”. (9:10)

1.7 ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

1.7.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Se pueden encontrar diferentes criterios en cuanto a la Administración, por ejemplo los autores Koontz, O'Donnel y Heinz en el libro "Elementos de la Administración" la definen como la actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales, cuyo propósito es establecer un medio ambiente en el cual las personas logren metas de grupo con la menor cantidad de dinero, tiempo, materiales e insatisfacciones personales. "La administración como práctica es un arte, el conocimiento organizado referente a administración es ciencia" (7:8). Conforme esto se puede decir que la administración es una serie de actividades orientadas a alcanzar determinados objetivos, utilizando recursos materiales, financieros y humanos.

1.7.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Parafraseando las ideas del libro "Apuntes de Administración I", publicado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se resume en los siguientes aspectos:

- ❖ Coadyuva al bienestar social, al proporcionar lineamientos para aprovechar los recursos materiales, financieros y humanos, generando valor agregado a través del trabajo, productos y servicios.
- ❖ Establece principios, métodos y procesos para simplificar el trabajo, haciendo que éste sea rápido y efectivo.
- ❖ Eleva la productividad y la eficiencia organizacional.

- ❖ Es de aplicación universal, ya que puede emplearse en cualquier tipo de organización ya sea pequeña, mediana, grande, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, individuales o colectivas.

1.7.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO O FUNCIONES CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones básicas de administración son: planeación, organización, integración, dirección y control.

1.7.3.1 PLANEACIÓN

La planeación es tomar decisiones, seleccionando cursos de acción que seguirá la compañía y cada uno de los departamentos. Para Koontz, no existe un plan real mientras no se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos, materiales y financieros, dirigidos en cierta dirección. Antes de tomar tal decisión lo que se tiene es un estudio o una proposición no real.

Planear es decidir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, mostrando a dónde se quiere llegar, implica muchas veces introducir cosas nuevas. Los planes pueden dividirse en: Estratégicos y operativos, a corto, mediano y largo plazo.

- a. Planes estratégicos: Son aquellos que abarcan un horizonte temporal de 2 años en adelante, (10 según el autor Lawrence Gitman) y que abarcan a la totalidad de la empresa. Se formulan a nivel de la alta gerencia.
- b. Planes operativos: Abarcan unidades específicas y son los que detallan cómo se alcanzarán los planes estratégicos. Normalmente son desarrolladas por los jefes de cada departamento.
- c. Planes a corto plazo: Abarcan normalmente un periodo de un año.

- d. Planes a mediano plazo: Abarcan regularmente un periodo entre uno a dos años. Muchos autores únicamente los clasifican en corto y largo plazo, como por ejemplo Lawrence Gitman.
- e. Planes a largo plazo: Según el autor Lawrence Gitman pueden comprender entre dos a 10 años.

Elementos de la planeación:

- a. Misión: Para una empresa “equivale a enunciar su principal razón de existir” (2:32), identificando la función que cumple ante la sociedad, delimitando su esfera de actividades, así como su filosofía básica.
- b. Objetivos: Son los fines y resultados que se esperan obtener al aplicar el proceso administrativo, los cuales deben determinarse cualitativa y cuantitativamente. Hay autores que hacen diferencia entre objetivos y metas, en este caso se considerarán como sinónimos.
- c. Políticas: Son lineamientos, criterios o guías para orientar o canalizar la toma de decisiones repetitivas.
- d. Normas: A diferencia de las políticas son reglas que ordenan tomar o no una acción específica y se caracterizan por restringir el pensamiento.
- e. Procedimientos: Se caracterizan por detallar la forma o secuencia cronológica a seguirse para efectuar determinada actividad.
- f. Estrategias: Son las distintas alternativas que establecen la dirección y empleo de los recursos, humanos, físicos y materiales, con el fin de alcanzar los objetivos.

- g. Programas: Son planes detallados que muestran la secuencia y tiempo establecido para realizar los distintos eventos que componen una actividad más amplia.
- h. Presupuestos: “Es la elaboración de planes para un período futuro determinada en términos numéricos...son planeamientos de los resultados que se anticipan en términos financieros o no financieros” (2:36)

1.7.3.2 ORGANIZACIÓN

La organización significa estructurar adecuadamente las relaciones del personal de una empresa, aprovechando al máximo los recursos materiales, técnicos y financieros para alcanzar metas.

La organización según Koontz, en una empresa implica:

- a. Determinar las actividades necesarias para llegar a las metas;
- b. Agrupar estas actividades en departamentos o secciones;
- c. Asignar a esos grupos de actividades un administrador;
- d. Delegar autoridad para realizarlas y
- e. Coordinar las actividades, autoridad e información, tanto vertical como horizontalmente.

1.7.3.3 INTEGRACIÓN

La integración implica cubrir y mantener cubiertos los puestos de la empresa, determinar requisitos para que el trabajo pueda efectuarse, reclutar, seleccionar, contratar y ubicar a los candidatos idóneos para los puestos, compensación, capacitación y desarrollo de candidatos y empleados; de igual manera articular éstos con los recursos materiales y financieros.

Se considera que hay dos tipos de integración:

- a. Integración de personal: Es la ocupación de puestos en una empresa, a través del reclutamiento, evaluación, selección, ubicación, contratación, compensación, capacitación y desarrollo del recurso humano.
- b. Integración de cosas: Es obtener y articular los recursos materiales indicados en la planeación y organización, para el buen funcionamiento de la unidad empresarial.

1.7.3.4 DIRECCIÓN

La dirección según Koontz, significa influir en las personas para que logren sus objetivos personales, grupales y organizacionales, todo ello implica motivación, estilos y enfoque de liderazgo y comunicaciones. Esto se logra a través de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones o delegando dicha autoridad, vigilando el cumplimiento de dichas órdenes, para asegurar el cumplimiento de lo planeado.

1.7.3.5 CONTROL

El control significa medir y corregir las actividades de los subordinados para asegurar que lo real se ajuste con lo planeado. Se compara el desempeño con metas y planes, se determinan las desviaciones y se corrigen, por medio de las personas; ejemplo, no se puede reducir los desperdicios, cuando no se conoce quién es responsable de estas funciones.

1.8 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE CAPITAL DE TRABAJO

1.8.1 RESEÑA HISTÓRICA

“El origen del término capital de trabajo se remonta al antiguo mercader yanqui, quien cargaba su carreta con un gran número de baratijas y recorría las plazas para vender sus mercancías, las cuales recibían el nombre de capital de trabajo porque eran lo que el mercader realmente vendía (o rotaba) para obtener

utilidades. La carreta y el caballo eran sus activos fijos. Generalmente él era dueño de ambos, por lo que se financiaban con capital contable. Sin embargo, para comprar las mercancías que vendía, solicitaba fondos en préstamo que recibían el nombre de capital de trabajo, los cuales tenían que ser reembolsados después de cada viaje para demostrarle al banco que el crédito era sólido. Si el mercader reembolsaba el préstamo, el banco le extendía otro; los bancos que seguían este procedimiento se decía que empleaban prácticas bancarias seguras” (1:291).

1.8.2 DEFINICIONES

Para propósitos de investigación se dan las siguientes definiciones:

a. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Según el autor Lawrence Gitman, es la dirección de las finanzas que realizan las empresas ya sean grandes o pequeñas, públicas o privadas. “Entre las actividades más comunes están: pronósticos y presupuestos financieros, administración de efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones, obtención de fondos, etc.” (6:4).

b. EL CAPITAL DE TRABAJO

Según los autores del libro “Administración Financiera” Timothy Gallager y Joseph Andrew, es algunas veces llamado capital de trabajo bruto, se refiere a la inversión en activos circulantes de una empresa. El término circulante quiere decir aquellos activos que la compañía espera convertir en efectivo en el período de un año e incluyen: el efectivo, el inventario, las cuentas por cobrar, los valores negociables, y también los gastos pagados anticipadamente, ya que representan servicios que se deben a la compañía, y que son necesarios para sus actividades y por ende eliminan la necesidad de erogaciones posteriores. Los activos circulantes se consideran líquidos porque puede transformarse en efectivo en un tiempo relativamente corto.

c. EL CAPITAL DE TRABAJO NETO

“Corresponde a los activos circulantes menos los pasivos circulantes, esto significa, la cantidad de activos circulantes financiada por pasivos a largo plazo” (6:1016). Según el autor Lawrence Gitman, los pasivos circulantes son las obligaciones que la empresa planea cancelar en un plazo máximo de un año; por ejemplo las cuentas por pagar a proveedores, préstamos bancarios a corto plazo, sueldos y salarios por pagar, gastos por pagar de cualquier tipo, dividendos decretados, impuestos por pagar, etc.

d. LA POLÍTICA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Se refiere a las guías financieras básicas de la empresa relacionadas con:

- ❖ Los niveles fijados como meta de cada rubro de activos circulantes y,
- ❖ La forma como se financian los activos circulantes.

La política del capital de trabajo depende de las características de cada empresa. Una empresa de servicios puede requerir un nivel diferente de activos circulantes que una compañía industrial. Muchos negocios son estacionales, es decir que venden más en ciertos períodos que en otros, por ejemplo: un fabricante de ropa de baño al comienzo del verano.

Si un negocio tiene niveles de producción, pero no niveles de ventas, el inventario se incrementa cuando la primera excede a la facturación. El inventario baja cuando las ventas exceden la producción. Los otros activos circulantes pueden fluctuar también durante el año. “Las cuentas por cobrar por ejemplo, aumentarán cuando nuevas ventas al crédito excedan los pagos de los clientes y caerán cuando los pagos de los clientes excedan las nuevas ventas al crédito. El efectivo se acumulará cuando se recauden los ingresos por ventas y declinará cuando se cancelen las obligaciones. De este modo los activos circulantes del negocio fluctuarán con el paso del tiempo. Aunque el nivel de los activos circulantes puede fluctuar, rara vez llega a cero. La empresa casi

siempre tendrá cierto efectivo disponible, mantendrá cierto nivel de inventario acumulado y le deberán cierto monto de dinero. Los activos circulantes en consecuencia alcanzan diversos niveles temporales, pero rara vez caerán por debajo de determinado nivel mínimo permanente”. (5:451)

Conforme los autores Timothy Gallagher y Joseph Andrew, en el libro “Administración Financiera”, tres categorías de activos afectan la política de capital de trabajo de una empresa:

- Activos circulantes temporales: Representan la fluctuación estacional del inventario, efectivo y cuentas por cobrar, es decir que varía constantemente durante el año. De estos activos surge también la necesidad temporal de financiamiento.
- Activos circulantes permanentes: Representan el nivel base de inventario, efectivo y cuentas por cobrar, que tiende a mantenerse, es decir que se presentan sin mayores cambios a lo largo del año.
- Activos fijos: Representan los terrenos, construcciones, equipo y otros activos que normalmente no se venderían o de lo contrario se eliminarían después de un período prolongado. Se debe tomar en consideración que esta partida no forma parte del activo circulante, pero si influye en el mismo, por ejemplo, al comprar maquinaria por pagos, tendrá efecto mensual en el efectivo.

Según los citados autores, estos dos últimos rubros hacen surgir la necesidad permanente de financiamiento, la cual se mantiene sin mayores cambios a lo largo del año. Gitman coincide con este criterio y por otra parte también define la necesidad temporal de financiamiento, la cual “varía durante el año” (6:707) y se atribuye a la existencia de activos circulantes temporales.

e. RENTABILIDAD

Según el autor Lawrence Gitman, es la relación entre ingresos y costos que se generan al utilizar los activos tanto circulantes como fijos de la empresa en actividades productivas. Indica el mismo autor que para incrementar las ganancias en una empresa hay dos caminos: 1.- incrementar los ingresos por concepto de ventas, 2.- reducir los costos y gastos, esto se realiza a través de un estudio de cuáles de los mismos son no esenciales.

f. RIESGO

Conforme el autor Lawrence Gitman, es la probabilidad de que una empresa no pueda pagar sus obligaciones al vencimiento, por lo que incurre en insolvencia técnica.

El riesgo tiene dos significados. El riesgo empresarial que es la probabilidad de no cubrir los costos operativos y el riesgo financiero que implica no poder cubrir pagos fijos relacionados con deuda, arrendamiento y financiamiento de acciones preferentes a su vencimiento. “Una empresa incapaz de pagar sus obligaciones al vencimiento incurre en insolvencia técnica”. (6:703)

A los prestamistas les gustaría una empresa con gran excedente de activos circulantes sobre pasivos circulantes. Pero, los propietarios no necesariamente opinan lo mismo. “Los activos circulantes –en forma de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios- no proporcionan a la empresa un alto retorno. El efectivo normalmente se mantiene en una cuenta bancaria donde no genera intereses” (5:453).

El autor Lawrence Gitman aclara que no necesariamente por tener un alto capital neto de trabajo, disminuye el riesgo de una empresa, ya que podrían estar utilizándose fondos a largo plazo para financiar el activo circulante.

Las cuentas por cobrar significan dinero que deben los clientes. El inventario no proporciona retorno hasta que se venda. Estos activos tienen la ventaja de ser líquidos pero no es muy rentable mantenerlos.

Los activos no circulantes – terrenos, construcciones, maquinaria, equipo e inversiones a largo plazo- pueden generar un retorno considerable. Ya que se utilizan para convertir las materias primas en productos que pueden venderse para obtener más utilidad. Las inversiones a largo plazo generalmente producen mayor retorno que los activos circulantes. Estos activos no circulantes pueden ser rentables pero poco líquidos. Los prestamistas se muestran renuentes a aceptarlos como garantía para los préstamos a corto plazo, ya que tienen que invertir más tiempo y gastos para venderlos, en caso de incumplimiento.

El autor Lawrence Gitman afirma que las empresas se enfrentan a una relación en su política de administración de capital de trabajo. En un extremo pueden ver la liquidez y el riesgo, en el otro la rentabilidad, manteniendo un nivel bajo de activos circulantes e invirtiendo en activos a largo plazo que produzcan un alto retorno. “Los efectos del cambio entre la rentabilidad y riesgo pueden demostrarse con el uso de la razón de activo circulante / activo total y de la razón pasivo a corto plazo / activo total”. (6:703-704).

Según el autor arriba mencionado, ninguna empresa toma una posición extrema, sino que busca un equilibrio, entre el efectivo, valores negociables, inventario y cuentas por cobrar.

g. PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

Proceso que abarca un período de un año y hasta dos, según el autor Lawrence Gitman y comprende los pronósticos de ventas, presupuestos operativos, presupuesto de caja y Estados Financieros pro forma.

h. PRONÓSTICO DE VENTAS

Como su nombre lo indica consiste en la previsión del volumen de ventas durante determinado período. Los métodos más comunes para realizarlo son: A juicio (gerencial y/o de ventas), promedio simple, semipromedios y mínimos cuadrados.

i. PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Consiste en elaborar el presupuesto de las cantidades a producir de los diferentes productos que se piensan comercializar, estableciendo requerimientos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación indirectos.

j. PRESUPUESTO DE CAJA

Denominado también pronóstico de efectivo, “es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de excedente y déficit” (6:669) del mismo.

k. ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA

Consiste en la elaboración de los estados financieros proyectados, los cuales comprenden: a) El Estado de Resultados proyectado y b) El Balance General proyectado, que se derivan de los reportes que se mencionan anteriormente.

❖ El Estado de Resultados (proyectado) puede llamarse también Estado de Utilidades, Estado de Operación, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de ingresos y gastos. Este reporte tiene por fin, determinar el desempeño durante un período de tiempo, que generalmente puede ser mensual, trimestral o anual. Normalmente el método para determinarlo es a través de los porcentajes integrales, denominado también método porcentual de ventas.

❖ El Balance General llamado también Estado Patrimonial o Estado de Situación Financiera (proyectado) es un documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha futura. Como dicen muchos autores, es como tomar una fotografía de la posición financiera de una empresa en cualquier instante. Entre los métodos para determinarlo están el de porcentajes integrales y el de cálculo-estimación.

1.8.3 IMPORTANCIA

1.8.3.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es trascendental ya que la mayor parte de decisiones gerenciales son medidas en términos financieros. Las demás áreas funcionales de la empresa (producción, mercadeo, ventas, contabilidad, recursos humanos), deben negociar y justificar con el área financiera sus requerimientos y presupuestos con el fin de tomar las decisiones correctas.

Para el autor Mario Menegazzo en el libro “Apuntes de Administración Financiera”, la misma es importante ya que se deben manejar los siguientes problemas:

- La devaluación e inflación que causan problemas como: Incremento en los costos, difícil acceso crediticio, altas tasas de interés, etc.
- Las políticas gubernamentales y fiscales cambian constantemente.
- La competencia ha aumentado y los márgenes de ganancia son reducidos, ya que el mercado se debe repartir entre más oferentes.
- La variedad de productos ha aumentado y los mercados han tenido una expansión geográfica, especialmente para las grandes empresas.
- Los sistemas de información se han desarrollado, lo cual debe aprovecharse adecuadamente.

1.8.3.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Es una de las actividades más prolongadas de un administrador financiero, ya que debe conseguir un equilibrio adecuado entre rentabilidad y riesgo a través del buen manejo del efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventario y del pasivo a corto plazo (cuentas por pagar, documentos por pagar y pasivos acumulados y devengados).

Como ejemplos de los pasivos acumulados y devengados se tienen: Los anticipos recibidos de clientes, los sueldos pendientes de pago, la provisión para prestaciones laborales (ejemplo aguinaldo, bono 14 e indemnización), el impuesto sobre la renta, las cuotas del IGSS, retenciones del IVA, etc.

1.8.4 VARIABLES DEL CAPITAL DE TRABAJO

1.8.4.1 EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES

El efectivo y los valores negociables son los activos más líquidos de una empresa. Efectivo es el dinero en circulación en que se pueden convertir todos los activos líquidos. El mismo está constituido por la moneda de curso legal o sus equivalentes, tales como: Depósitos bancarios, giros bancarios, monedas extranjeras.

Existen técnicas para administrar adecuadamente el efectivo dentro de las cuales se pueden mencionar: Estimular a los clientes a pagar con prontitud, cheques emitidos que están en circulación, seleccionar proveedores con las condiciones crediticias más atractivas, retraso de los pagos y otras.

Los valores negociables “son instrumentos a corto plazo del mercado de dinero que producen intereses y en los que invierten las empresas, utilizando los fondos de efectivo temporalmente ociosos.” (6:754).

Las empresas deben determinar los saldos óptimos de efectivo y de valores negociables, para reducir su riesgo de insolvencia técnica. Por otra parte, si los niveles de efectivo y valores negociables son muy elevados, en comparación a sus activos fijos y en relación a sus necesidades, la rentabilidad será menor.

En la administración del efectivo, también debe tomarse en cuenta el costo de oportunidad el cual en este caso se define como “los intereses ganados por unidad monetaria a la que se renuncia durante un período determinado, a consecuencia de mantener fondos en una cuenta de efectivo, la cual no produce beneficios, en lugar de invertirlos en valores negociables que sí producen intereses”. (6:756)

De igual manera debe considerarse el ciclo de operación de la empresa el cual el autor Lawrence Gitman define como el tiempo transcurrido entre el momento en que se consume materia prima y mano de obra en el proceso productivo y el instante en que se cobra el efectivo con motivo de la venta del producto terminado.

El autor mencionado indica que dicho ciclo se integra por dos componentes: La antigüedad promedio del inventario y el período de cobranza promedio de ventas, entonces el ciclo de operación de una empresa es “la suma de la antigüedad promedio de inventario (API) y el período de cobranza promedio (PCP): $CO = API + PCP$ ” (6:760).

No se debe confundir el ciclo de operación con el ciclo de caja: Comúnmente una compañía compra muchos insumos al crédito. El autor Lawrence Gitman afirma que el tiempo que tarda una empresa en pagar tales insumos se llama: Período promedio de pago, (PPP).

Indica el mismo autor que tales insumos generan fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo, lo que “permite a la empresa compensar parcial o totalmente el tiempo durante el cual sus recursos están sujetos al ciclo de operación. El número de días total del ciclo de operación menos el período de pago promedio de los insumos de producción representan el Ciclo de Caja (CC): $CC = CO - PPP = API + PCP - PPP$ ” (6:762).

1.8.4.1.1 IMPORTANCIA DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La correcta administración del efectivo es un elemento clave, una empresa puede estar generando utilidades, pero por “incapacidad de responder a sus obligaciones en efectivo, puede ir rápidamente a la quiebra. De manera similar una empresa puede sobrevivir por algún tiempo sin generar utilidades, siempre y cuando disponga de efectivo para solventar sus compromisos” (8:52).

Muchos proveedores ofrecen descuentos en la compra de materiales e insumos bajo condiciones de contado. Otros analizan razones financieras como la prueba ácida y la razón de solvencia para autorizar o rechazar un crédito. También es importante disponer de liquidez para enfrentar situaciones emergentes como campañas de mercadotecnia de la competencia, surgimiento de productos novedosos, promociones, introducción a nuevos mercados, etc. De aquí se puede decir que existen tres motivos para administrar el efectivo:

- a. Para realizar transacciones
- b. Como medida de precaución
- c. Para especular.

a. Según el autor Mario Menegazzo, el efectivo sirve para realizar transacciones de compra-venta, pago de sueldos, de servicios, etc. Generalmente, las empresas con muchas operaciones en pequeños montos tienen mayor rotación de efectivo, también hay otras con tendencias estacionales, por ejemplo, durante la temporada de invierno, una empresa que

comercialice sombrillas tendrá incremento en la demanda por lo que debe prepararse con suficiente efectivo para evitarse problemas.

b. Según el mismo autor, el efectivo como medida de precaución se refiere a prever contingencias, por ejemplo siniestros, fenómenos naturales, periodos de intranquilidad social. Estos saldos pueden estar en una cuenta de ahorros o en valores negociables que protejan contra una demanda inesperada de efectivo.

c. El efectivo para especular, se da cuando se busca aprovechar oportunidades que produzcan más altas ganancias, ejemplo, una ganga u oferta inesperada. “En épocas inflacionarias se atenúan parcialmente los beneficios de esta práctica” (8:53).

1.8.4.2 CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar representan dinero que los clientes deben a la empresa debido a que compraron bienes o servicios al crédito; la única garantía es la promesa de pago a un plazo determinado, las cuentas por cobrar por tanto, tienen valor. La palabra crédito viene del latín “CREDERE”, cuyo significado es confiar o tener fe en que el deudor pagará el monto de su transacción.

Hay que tomar en consideración que dentro de este rubro puede también haber otras cuentas como documentos por cobrar, deudores, y préstamos otorgados a empleados, sin embargo la cuenta representativa es la que refleja dinero que adeudan los clientes.

Objetivos de la administración de Cuentas por Cobrar:

- ❖ Determinar el máximo de inversión en este rubro.
- ❖ Determinar su máximo por cliente.
- ❖ Fijar en forma clara las condiciones de crédito.
- ❖ Minimizar la cartera vencida.

- ❖ Reducir los costos de cobro.
- ❖ Incrementar las ventas y utilidades.

Por otra parte, según el libro Administración Financiera de los autores Timothy Gallager y Joseph Andrew, en el momento que la compañía, acumule cuentas por cobrar sufre costos de oportunidad puesto que no puede invertir o utilizar el dinero hasta que sus clientes paguen; también puede incurrir en un costo por cuentas incobrables cuando otorga crédito, debido a que algunos clientes nunca podrán pagar sus facturas. La situación ideal para la empresa sería recibir dinero en efectivo en el momento de la compra; por supuesto no debe esperarse esto. Guste o no, otorgar crédito es una práctica esencial de negocios.

Considerando las ideas del autor Lawrence Gitman, las ventajas de otorgar crédito para una empresa son que la hacen más competitiva, atrae y retiene a sus clientes, mejora y conserva sus ventas y utilidades.

El problema esencial es ¿Qué tanto crédito debe otorgar una empresa y a quién?. Ofrecerlo bajo pocas restricciones sube las ventas pero también incrementa los costos de incobrabilidad. Debido a esto debe tomarse en cuenta la relación costo/beneficio buscando incrementar el valor de la empresa.

1.8.4.2.1 EVALUACIÓN DE RIESGO CREDITICIO

Si una empresa pudiera vender a clientes de quienes estuviera segura del reintegro de su deuda, no tendría pérdidas por cuentas incobrables y sus gastos en créditos serían bajos, sin embargo perdería ventas, las cuales podrían superar los costos ahorrados, por tanto es necesario para equilibrar ambas fuerzas determinar el grado de riesgo crediticio, una forma es utilizando las “5 C” del crédito:

- a. Carácter

- b. Capacidad
 - c. Capital
 - d. Colateral
 - e. Condiciones.
-
- a. **Carácter:** Es la intención del cliente de hacer honor a sus deudas. Es el estudio de sus antecedentes de pago, legales, financieros, contractuales y morales para determinar si cumplirá con las promesas de reintegro crediticio. “Hará el deudor un esfuerzo sincero para pagar sus deudas o tratará de inventar alguna excusa?” (8:55).
 - b. **Capacidad:** Es la facultad del cliente para cancelar su crédito. Se debe analizar sus razones de liquidez y endeudamiento especialmente, aunque como indica el autor Mario Menegazzo en el libro “Apuntes de Administración Financiera”, el juicio es un poco subjetivo.
 - c. **Capital:** Es el grado de solidez financiera de la persona o empresa solicitante. Conforme lo dicho por el autor Lawrence Gitman, se pueden determinar analizando sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.
 - d. **Colateral:** Se mide por los activos que el solicitante pueda ofrecer como garantía sobre el crédito autorizado. Se puede recurrir a su Balance General, a un avalúo de sus activos o alguna demanda contra los mismos. A mayores activos, mayor probabilidad de recuperar el crédito en caso de incumplimiento del solicitante. También en este caso se puede considerar a las personas que sirven como fiadores o codeudores.
 - e. **Condiciones:** “Son el efecto producido por las tendencias económicas en la empresa” (8:55). Para evaluar esto se analizan las condiciones

empresariales y económicas generales, así como otros factores que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

El encargado de una correcta administración de las cuentas por cobrar normalmente es el Gerente Financiero, quien debe establecer las políticas de crédito y también las políticas de cobranza.

1.8.4.2.2 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Son las normas bajo las cuales se otorga el crédito a los solicitantes y suponen determinar las siguientes variables:

- a. Selección del crédito,
- b. Normas de crédito y
- c. Condiciones de crédito.

a. Selección de crédito: Aquí se decide si se le otorga o no al cliente y cuánto concederle; para el efecto deben contarse con fuentes de información y conocerse métodos de análisis de crédito. Las fuentes de información pueden ser:

- ❖ Estados Financieros del cliente de los últimos años, donde se puede analizar su liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad a través de índices financieros.
- ❖ Centros de información directa sobre crédito: Como asociaciones locales o nacionales de crédito, así como proveedores del solicitante.
- ❖ Verificación bancaria: A través de los últimos estados de cuenta con el banco.

b. Normas de crédito: “Son los requisitos mínimos para la concesión de crédito a un cliente” (6:801). Para establecer o cambiar estas normas debe de considerarse:

- ❖ El volumen de ventas,

- ❖ La inversión en cuentas por cobrar y
- ❖ Los gastos por morosidad y cuentas incobrables.

En primer lugar al modificarse estas normas se espera un efecto en las ventas, por ejemplo: normas suaves suben las ventas, normas más estrictas, baja en las ventas.

Con respecto al control y manejo de las cuentas por cobrar, éstas implican costos para la empresa ya que se congelan fondos. Cuentas por cobrar elevadas y/o períodos de cobranza más largos, representan también altos costos de manejo y viceversa. En este rubro se incluyen recordatorios, telegramas, llamadas telefónicas, sueldos de empleados, papelería, depreciaciones, gastos de intereses mientras se recupera la cartera, etc.

En relación a la morosidad y gastos en cuentas incobrables debe considerarse que el riesgo de retraso e incobrabilidad aumenta cuando las condiciones de crédito se suavizan.

c. Condiciones de crédito: Conforme el autor Lawrence Gitman, éstas determinan los requerimientos de reembolso que se exigen a los clientes al crédito. Estos términos, por lo general, ofrecen un descuento a los clientes que cancelan sus cuentas en un tiempo breve, y especifican el número máximo de días que los clientes tienen para pagar el monto total de sus cuentas. Ejemplo: “2/10, n30”. Esto significa que los clientes recibirán un descuento del 2% si cancelan sus cuentas en 10 días después de la fecha de facturación y el monto completo en 30 días, si no se toma el descuento. Algunas empresas ofrecen crédito sin opción de descuento, proporcionando a sus clientes un límite de días para pagar, Ej. “n90”, neto 90, pagando la factura en 90 días. Las condiciones de crédito abarcan 3 aspectos: 1. descuento por pronto pago, 2. período de descuento por pronto pago, 3. período de crédito. “Un cambio en cualquiera de

estos 3 aspectos puede tener aspectos positivos o negativos en la rentabilidad general” (6:807). Estos conceptos se desarrollan más adelante desde el punto de vista de las cuentas por pagar (véase tema en fuentes operativas de financiamiento, páginas 37 y 38).

1.8.4.2.3 POLÍTICAS DE COBRANZA

Son los lineamientos para recuperar “las cuentas una vez que éstas han vencido” (6:810). El autor Lawrence Gitman indica que hay dos métodos para evaluar estas políticas:

- a. Índice del período de cobranza promedio
- b. Análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar.

a. Índice del período de cobranza promedio: Sirve para determinar la duración media de las cuentas por cobrar, para evaluar los términos de crédito y las políticas de cobros. Según Gitman, se calcula al dividir el saldo de cuentas por cobrar entre el promedio de ventas diarias (al crédito), en fórmulas:

$P.C.P = C \times C / \text{Promedio de ventas diarias (al crédito)}$, es decir que,

$P.C.P = C \times C / \text{Ventas anuales (al crédito)} / 360$

Donde:

$P.C.P =$ Promedio de cobranza promedio

$C \times C =$ Saldo de cuentas por cobrar

b. Análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar: “Indica la proporción del saldo de cuentas por cobrar que han estado vigentes por un período determinado” (6:811). Permite identificar el origen de los problemas de crédito y cobro, clasifica las cuentas por cobrar por fechas, normalmente varios meses.

1.8.4.2.4 TÉCNICAS DE COBRANZA

Son las distintas formas utilizadas para el cobro de las cuentas. Entre éstas tenemos:

- ❖ Cartas de recordatorio,
- ❖ llamadas telefónicas,
- ❖ estados de cuenta,
- ❖ visitas personales o envío de cobrador,
- ❖ empleo de agencias de cobro,
- ❖ cobranza pre-legal,
- ❖ recurso legal

1.8.4.3 INVENTARIOS

El inventario se puede definir como los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción, tales como materias primas, productos en proceso, productos terminados, envases, suministros para el mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operación.

1.8.4.3.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

El rubro de inventarios tiene gran significación en el activo circulante, debido no solo a su cuantía, sino porque de su adecuado manejo proceden las ganancias de la empresa. Además tiene un fuerte impacto en las áreas de operaciones, mercadeo y finanzas, por lo que se debe buscar el equilibrio de intereses entre estos departamentos de la organización.

Según Roger Schroeder, autor del libro “Administración de Operaciones”, el inventario es costoso de acumular y mantener, así que muchas empresas desean mantener la menor cantidad de productos posible, por lo que se debe calcular el mejor nivel de inventarios sopesando el riesgo de perder ventas debido a productos no disponibles contra los ahorros en costos producidos mediante la reducción del mismo. Esto por supuesto se realiza a través de los programas y/o presupuestos de compras y de producción que implemente la empresa.

Para el autor Hugo Rolando Peña Cruz, la administración de inventarios es compleja y de gran importancia debido a los siguientes factores:

- Gran diversidad de productos manejados.
- Grandes volúmenes de existencias.
- Numerosas operaciones de entrada y salida.
- Rapidez en su rotación.
- Costos unitarios distintos y con frecuente variación.
- Verificación periódica de las existencias y sus valores
- Determinación de faltantes físicos, ajustes y correcciones.

Dicho autor afirma que otros problemas relacionados con la compra, mantenimiento y destino final pueden ser:

- Oportunidad de la compra.
- Surtido o entrega.
- Cantidad y calidad
- Facilidades financieras.
- Prevención de daños como obsolescencia, caducidad, deterioro, etc.

1.8.4.3.2 DEPARTAMENTOS IMPLICADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

- a. Compras.
- b. Almacén o bodega.
- c. Contabilidad.

a. Función del departamento de compras

Este departamento está íntimamente relacionado con el almacén y “tiene a su cargo el abastecimiento de materiales, los cuales debe adquirir a los mejores precios, a la mejor calidad y en las condiciones favorables de entrega y crédito” (10:14). Este departamento debe conocer los nuevos materiales que salen al mercado, su calidad, precios, entrega, medios de transporte, tarifas de fletes,

seguros, etc. Debe también mantener archivos de información, catálogos actualizados y velar porque se siga un sistema de compra.

b. Función del almacén o bodega

Es el que se encarga de conservar o custodiar los materiales que no son de consumo inmediato, en él se encuentran clasificadas y ordenadas las existencias para su oportuna distribución, traslado y consumo. Asimismo debe operar las entradas y salidas de materiales.

- ❖ Entradas: Comprenden trámites de recepción y registro dentro del almacén como: Revisiones de los pedidos contra envío, facturas y cantidad y calidad de los materiales, ingresos al sistema inventario, etc.
- ❖ Salidas: Consisten en el traslado de los pedidos al cliente o al departamento de producción, anotando los registros correspondientes.
- ❖ Existencias: Cuando los materiales se mantienen en existencia, las operaciones consisten en distinguirlos con letras y números, anotando cantidades, pesos, medidas, controlar cantidad disponible, productos que estén por vencer, evitar los hurtos, etc.

c. Función del departamento de contabilidad

Su función es controlar los movimientos de materiales a través de los registros adecuados, de modo de proveer de la información necesaria, concisa y oportuna.

1.8.4.3.3 ESTRUCTURA DE COSTO DE LOS INVENTARIOS

Según el autor Roger Schroeder, en su libro “administración de Operaciones”, cuatro son los tipos de costo que se deben incorporar a la estructura del producto:

- a. Costo del Artículo: “Es el costo de comprar y producir los artículos individuales, y se expresa como un costo unitario multiplicado por la cantidad adquirida o producida”. (11:458)
- b. Costo de ordenar pedidos o de preparación: Este costo se relaciona con la adquisición de un grupo o lote de artículos, no depende de la cantidad adquirida, sino se asigna al lote completo. Este costo incluye, el papeleo, la mecanografía y expeditación del pedido, los costos de transporte, los costos de recepción, etc.
- c. Costos de conservación: Se relacionan con la permanencia de productos en inventario durante un período. A criterio de Schroeder, generalmente comprenden entre un 15 a 30% al año y; “comprenden tres componentes:
 - a) Costo de capital: Que representa un costo de oportunidades perdidas para otras inversiones, ya que el capital invertido en existencias no está disponible para otras alternativas.
 - b) Costo de almacenamiento: Incluye variables del espacio, seguros e impuestos.
 - c) Costos de obsolescencia, deterioro y pérdida”. (11:459)
- d. Costo de inexistencias: “Cuando no hay existencias en el inventario, puede haber pérdida de negocios por no poderse atender los pedidos”. (11:460)

1.8.4.3.4 RIESGOS EN LOS INVENTARIOS

Se refiere a la posibilidad de que suceda algún acontecimiento inesperado en las existencias. Entre los más comunes el autor Hugo Rolando Peña menciona:

- a. Obsolescencia
- b. Merma
- c. Robo

- d. Deterioro
- e. Siniestros
- f. Riesgo por baja de precios
- g. Riesgo por falta de liquidez
- h. Caducidad

a. **Obsolescencia:** Especialmente en la actualidad en que en la industria presenta un rápido desarrollo tecnológico, los productos sufren el riesgo de perder actualidad en el mercado, esto se conoce como obsolescencia.

b. **Merma:** Se produce cuando un producto pierde calidad, rendimiento y peso. Se produce en los productos líquidos, ejemplo la gasolina.

c. **Deterioro:** Es la baja de presentación y calidad de un producto (incluyendo empaque, envase y/o embalaje) a causa de su estancia prolongada en las bodegas de una empresa, inadecuada temperatura, etc., ejemplo los productos agrícolas.

d. **Robo:** Se da cuando personas extraen los productos de manera ilícita.

e. **Siniestro:** Son aquellos acontecimientos provocados por fenómenos naturales o causados por intervención humana, ejemplos: inundaciones, incendios, etc.

f. **Riesgo por baja de precios:** Pueden haber pérdidas también por las variaciones en los precios del mercado.

g. **Riesgo por pérdida de liquidez:** En muchas empresas los inventarios representan grandes inversiones, y el proceso de recuperación es lento, con lo

cual podría haber riesgo de escasez de efectivo para cumplir con las obligaciones de la empresa.

h. Caducidad: Se refiere a que debido al paso del tiempo, los productos pierden su calidad para el consumo. Ejemplo las medicinas.

1.8.4.3.5 CONTROL DE INVENTARIOS

Pueden considerarse dos tipos de control de existencias:

- a. Control Operativo
- b. Control Contable

a. Control Operativo: “Comprende el movimiento físico del inventario y del mantenimiento de las existencias a niveles adecuados” (10:16), buscando que se adquiera lo que se necesita, evitando el exceso de existencias, tratando que se fabriquen los artículos en la calidad y cantidad requeridos conforme a la demanda, etc. Para el autor Hugo Rolando Peña, algunas de las técnicas empleadas son:

- ❖ Control presupuestal
- ❖ Índices de rotación
- ❖ Fijación de mínimos y máximos
- ❖ Criterios especulativos.

b. Control Contable: “Se refiere al registro apropiado, así como reporte de movimientos y existencias tanto en unidades y valores, desde la compra hasta la entrega final al cliente, todo lo cual incluye problemas de control interno” (10:17).

1.8.4.3.6 RELACIÓN ENTRE CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS

Las cuentas por cobrar e inventario no deben considerarse separadas. Ambas son inversiones porque se relacionan estrechamente con los fondos y tienen costos de oportunidad, además que generan valor a la empresa. En este

sentido, las cuentas por cobrar e inventario son inversiones necesarias para hacer negocios.

Conforme el autor Lawrence Gitman, mantener diferentes niveles de cuentas por cobrar e inventario puede afectar la rentabilidad y liquidez de una compañía. Acumular inventario le suma riesgo a la empresa, si el mismo es difícil de liquidar. Cierta parte del stock solo se puede vender por un valor bajo, o simplemente no puede venderse.

Tomando en consideración los criterios de los autores Timothy Gallagher y Joseph Andrew, en su libro “Administración Financiera”, para las cuentas por cobrar las fuerzas en contradicción son las ventas que aumentan cuando se ofrecen términos crediticios más generosos vrs. costos que aumentan con los recaudos, las deudas incobrables y los costos de oportunidad de inversiones no aprovechadas.

Los mismos autores indican que para el inventario las fuerzas en conflicto son las ventas que se incrementan cuando hay más productos disponibles vrs. los costos de almacenamiento que aumentan cuando se acumulan mayores niveles de existencias.

1.8.4.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Son los medios que proporcionan fondos a una empresa, bajo las condiciones más aceptables y que ayuden a alcanzar sus objetivos. Estas fuentes clasificarse de distintas formas:

- A corto plazo si su obligación de pago cubre un término límite de un año.
- A largo plazo si las obligaciones deben cumplirse a más de un año.

A su vez estas fuentes de financiamiento pueden dividirse en:

- Internas (se originan dentro de la empresa).
- Externas (pueden ser fuentes sin garantía y fuentes con garantía).

De igual forma se pueden dividir así:

- Operativas (pueden ser internas y externas).
- No operativas (pueden ser internas y externas).

1.8.4.4.1 FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO

Según el autor Mario Menegazzo el punto clave para estas fuentes “es la tasa de retorno que se esté obteniendo de las operaciones de la empresa”. (8:62). Pueden originarse de dos rubros:

- a. Beneficios o utilidades retenidas: Que se dan mediante la retención de los beneficios no distribuidos, los cuales pueden utilizarse para que la empresa los pueda reinvertir. La clave para retener estas utilidades y no distribuirlas como dividendos es la tasa de retorno de la inversión que obtenga la empresa. Esta fuente es vital para empresas en crecimiento.
- b. Fondos de depreciación: Al crear dicho fondo disminuyen los beneficios, sin que se realice ninguna erogación, ya que la depreciación representa efectivo retenido por la empresa.

1.8.4.4.2 FUENTES OPERATIVAS O ESPONTÁNEAS DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

El financiamiento espontáneo se origina “de las operaciones normales de la empresa” (6:712), es decir del proceso de compra-venta, “también es el financiamiento que se genera por la administración eficiente de las operaciones” (8:62), sus principales fuentes son:

- a. El crédito comercial (cuentas por pagar).
- b. Los pasivos acumulados o devengados.
- c. Anticipo de clientes.

a. Crédito comercial (cuentas por cobrar)

Tienen origen externo y conforme el autor Lawrence Gitman, son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía, se generan como consecuencia de la “compra de mercaderías en donde no se firma algún documento formal que de constancia de la responsabilidad del comprador para con el vendedor”. (6:712). A pesar de este criterio hay que considerar a otros autores que mencionan que el crédito comercial tiene tres formas: Cuenta abierta, letra de cambio y pagaré, más adelante se indica en qué consisten cada una.

“Es una cuestión debatible que los costos del crédito comercial sean mayores o menores que otras formas de financiamiento. A veces el comprador sencillamente no tiene acceso a otras formas de financiamiento y sus costos pueden ser semejantes a los riesgos del vendedor. En otros casos el crédito comercial se usa tan solo porque no se comprende lo costoso que resulta. Bajo tales circunstancias, un buen análisis financiero puede inducirlo o sustituirlo por formas alternativas de financiamiento”.(8:64).

Hay que estar atento a no pagar un costo oculto de financiamiento en forma de precios más altos que otros proveedores. El autor Mario Menegazzo en el libro “Apuntes de Administración Financiera” indica que, en épocas inflacionarias y de restricción de créditos se deben mantener buenas relaciones con los proveedores, ya que éstos se vuelven más selectivos.

A continuación se dan algunas definiciones relacionadas con el tema del crédito comercial:

- ❖ Condiciones de Crédito: Las condiciones crediticias del proveedor establecen el período, el valor del descuento por pronto pago, el período de descuento por pronto pago y la fecha de inicio del período de crédito.

- ❖ El período de crédito: Conforme el autor Lawrence Gitman, es el número de días antes de que el proveedor exija el pago completo. Normalmente éste oscila entre cero a 120 días.
- ❖ El descuento por pronto pago: Según el mismo autor, es el porcentaje deducido sobre el precio de compra, siempre y cuando el comprador pague en el tiempo especificado, el que lógicamente es menor que el plazo de crédito; su valor generalmente está entre un 1 y 5%.
- ❖ El período de descuento por pronto pago: Es el número de días a partir del período de crédito durante los que se dispone del descuento por pronto pago. Normalmente entre 5 a 20 días. El inicio del período de crédito normalmente coincide con la fecha en que se factura.
- ❖ Formas de crédito comercial:
 - Cuenta abierta: Es el crédito comercial por excelencia. Normalmente se inicia cuando se envía al proveedor una orden de compra, éste contra despacho entrega envío y factura que describe los productos, precios y términos de crédito, éstos constituyen su evidencia para registro del adeudo.
 - Letra de cambio: Es un documento de crédito por el cual un proveedor puede remitir los documentos de embarque y la letra, la cual debe firmarse en señal de aceptación. Una vez firmada el banco local entrega los documentos, y a su debido tiempo avisa que se tiene que cancelar la deuda, cuyo pago lo remitirá al proveedor.
 - Pagaré: Es una promesa escrita que hace una persona, de pagar incondicionalmente a otra, determinada suma de dinero, ya sea a la vista

o a determinado plazo. Normalmente éstos junto a las letras de cambio aparecen en la contabilidad del cliente como documentos por pagar.

b. Pasivos acumulados o devengados

Conforme Gitman, son aquellas deudas por los servicios recibidos que aún están pendientes de pago, por ejemplo los sueldos, las prestaciones, el Impuesto sobre la Renta, Retenciones del IVA, Cuotas al IGSS, Descuentos del Banco de los Trabajadores. Son una fuente de tipo interno y externo.

c. Anticipo de clientes

Las industrias trabajan muchas veces sobre órdenes específicas de producción y piden al cliente un anticipo sobre el pedido encomendado, con estos adelantos las empresas están financiando su propio trabajo.

1.8.4.4.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA

El autor Lawrence Gitman en su libro “Fundamentos de Administración Financiera” indica que dos son las fuentes principales de préstamos a corto plazo sin garantía: 1) Los préstamos bancarios y 2) el papel comercial, ambas fuentes se derivan de la negociación y “acciones emprendidas en forma deliberada por el administrador financiero” (6:719). Se debe aclarar que esto se refiere a que no se exige, una garantía de tipo físico (muebles o inmuebles). Conforme el autor anterior, lo más común de estas fuentes son los préstamos bancarios, mientras que el papel comercial generalmente lo manejan grandes empresas.

a. Papel comercial: El autor Lawrence Gitman indica que la emisión de papel comercial consiste “en documentos a corto plazo sin garantía emitidos por empresas de alta reputación de crédito” (6:725), con vencimientos de 3 a 270 días. Se puede mencionar como ejemplo, el contrato de arrendamiento financiero con opción a compra o leasing.

b. Préstamos bancarios: Conforme el autor Lawrence Gitman, el principal tipo es el préstamo a corto plazo auto liquidable, donde se espera que cuando las cuentas por cobrar y los inventarios sean convertidos en efectivo, generen fondos para cancelar el préstamo. Hay tres principales formas para estos tipos de préstamos: pagarés de pago único, líneas de crédito y convenios de crédito revolvente.

❖ Pagarés de pago único: Se utilizan en situaciones ocasionales, cuando una empresa necesita fondos adicionales por un plazo breve. El documento resultante es un pagaré y conforme lo dicta el autor mencionado, suelen vencer entre 30 y 90 días y la tasa de interés puede ser fija o variable.

❖ Línea de crédito: Es un contrato entre un banco y una empresa donde se indica el monto de préstamo que el primero pone a su disposición durante un determinado período. Normalmente el contrato dura un año, y como requisitos se tiene que presentar ciertos documentos como: Presupuesto de caja, estado de resultados y de situación pro forma, así como los estados financieros más recientes. La tasa de interés generalmente es variable. Es importante indicar que este tipo de contrato “no es un préstamo garantizado” (6:723).

❖ Cuenta corriente o Convenios de crédito revolvente: Es una línea de crédito garantizada, donde el banco “garantiza al prestatario que puede disponer de un monto de fondos especificado, independientemente de una eventual insuficiencia de dinero. Los demás requisitos y tasa de interés son similares a los de una línea de crédito”. (6:724)

Otras fuentes adicionales a éstas tres pueden ser:

- Los sobregiros, es decir que el banco puede cubrir sus pagos por arriba de su disponibilidad a una persona o empresa de mucha confianza, sobre dichos sobregiros se pagarán los respectivos intereses.

- El descuento de documentos, que constituye un pago anticipado de documentos como letras de cambio, pagarés, etc.

1.8.4.4.4 FUENTES DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO CON GARANTÍA

Este tipo de financiamiento hace suponer que se entregan ciertos activos como garantía, por ejemplo: cuentas por cobrar o inventarios. En el contrato se especifica la garantía ofrecida, los términos del préstamo, la tasa de interés y otras estipulaciones. A los prestamistas más que apropiarse de la garantía les interesa que sus fondos se les reintegren en las fechas previstas y como se mencionó prefieren como garantía los activos circulantes debido a que es más fácil convertirlos en efectivo en caso de incumplimiento de la obligación.

Según Gitman, el valor del préstamo está entre un 30 y 100% del valor de la garantía, dependiendo del grado de liquidez y potencial beneficio que se podría obtener de la misma. La tasa de interés de los préstamos a corto plazo con garantía normalmente es más alta que la que se cobra por los préstamos a corto plazo sin garantía debido a que los costos administrativos son mayores y la posibilidad de incumplimiento.

Los bancos y las financieras son las instituciones que ofrecen este tipo de préstamos, siendo las últimas las que normalmente cobran intereses más altos, debido a que su política crediticia es menos conservadora.

- Empleo de las cuentas por cobrar como garantía: Las cuentas por cobrar se pueden pignorar o facturar, esto último es la venta de las cuentas por cobrar con descuento, indicándose en el contrato las condiciones, cobros y procedimiento de compra de la cuenta por cobrar. Los costos de factoraje incluyen comisiones e intereses cobrados.

- Empleo del inventario como garantía: Muchos lo consideran buena garantía debido a que su valor de mercado es superior al contable. Se debe considerar su grado de negociabilidad. Normalmente el prestamista ofrece menos del 50% de su valor contable.

- Préstamos con certificado de depósito o bonos de prenda: Constituyen un contrato mediante el cual el prestamista (banco o financiera) recibe el control del inventario pignorado en concepto de garantía, lo deposita en un almacén general de depósito o se queda en bodegas de la empresa, según el contrato. El inventario garantizado solo puede ser liberado mediante autorización escrita del prestamista. Los costos de los préstamos con certificados de garantía muchas veces son más altos que otros contratos, en caso se pague a un almacén general de depósito, para que resguarde las mercancías.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA “X”

2 ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

La industria “X” según registros fue fundada en el año de 1967 y su giro habitual según Registro Comercial fue la “venta de lámparas y decorativos en general”. En el año 1988 cambió de propietarios por lo que fue modificada su Patente de Comercio, la cual indica que la actividad de la empresa está encaminada a la “compra, venta, importación, exportación, fabricación, comercialización y ensamble de toda clase de mercaderías y productos industriales, comerciales y de cualquier índole, especialmente lámparas y artículos eléctricos y decorativos”.

Está organizada como Sociedad Anónima con un capital autorizado de Q.100,000.00 dividido en 100 acciones de Q.1,000.00 cada una. En el anexo 11 se muestra el organigrama de la entidad.

Las actividades de la empresa son el diseño, fabricación y comercialización de lámparas decorativas. Se enfoca en atender 3 segmentos:

- a. Productos especiales a la medida de los clientes,
- b. Productos de serie para almacenes que comercializan estos productos,
- c. Productos para su empresa afiliada.

Conforme a su naturaleza, para la empresa es importante determinar la situación financiera en los tres segmentos de mercado mencionados anteriormente. A continuación se explica cada uno de ellos:

- a. El segmento de productos especiales se refiere al proceso de diseño, costeo, fabricación y comercialización de lámparas decorativas desarrolladas conforme especificaciones de los clientes, es decir son productos a la medida. Últimamente y debido a su especialización en desarrollar productos a la medida ha comenzado a trabajar otros artículos tales como muebles y artículos decorativos. Los clientes más representativos en este segmento son los hoteles, municipalidades, discotecas, restaurantes y empresas de bebidas gaseosas.
- b. El segmento de productos de serie está conformado por empresas cuyo giro habitual es la comercialización de lámparas para el hogar. De igual manera se consideran en este segmento algunas tiendas por departamentos y supermercados. A diferencia de los productos especiales, aquí hay producción en serie, pero siempre conforme los pedidos que se reciben de los clientes.
- c. Por último, se considera la empresa afiliada, que se refiere a la comercialización de lámparas realizada por otra compañía propiedad de los mismos dueños. Al igual que los productos de serie, son líneas estandarizadas, aunque con diferentes diseños.

Sus ventas, especialmente en los productos especiales, son estacionales y poco previsible, por lo que en ocasiones en su área operativa hay bajo volumen de trabajo, mientras que otras veces hay sobresaturación del mismo, lo que genera tensión en sus trabajadores, y otros problemas como subcontratación de personal que no cumple con la calidad deseada, desperdicio de materiales, elevación del costo por pedidos emergentes, etc.

Su personal operativo es especializado y conoce perfectamente su trabajo, la rotación del mismo es bajísima, y se pueden encontrar algunas

personas con más de 20 años de trabajar en la empresa, lo cual sin duda constituye una fortaleza en cuanto a conocimiento y experiencia.

En cuanto a maquinaria e instalaciones de producción, las mismas son antiguas y obsoletas, lo cual constituye una de las debilidades de la empresa, ya que el trabajo realizado tiene un alto componente manual, esto hace que la productividad sea más baja frente a empresas que cuentan con tecnología avanzada.

En relación al registro y control de sus ingresos, egresos, planilla, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se llevan de manera computarizada lo que proporciona rapidez en la información generada, la cual desde el año anterior se traslada a Gerencia General en la forma de estados financieros mensuales, normalmente presentados entre el día 10 y 15 después de terminado el mes.

A continuación se realizará el diagnóstico financiero de sus variables de capital de trabajo en el año 2004, aunque para mejor perspectiva, se utilizarán como complemento datos e información histórica de los estados financieros anuales desde 1999 hasta el año 2004.

2.1 EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES

Es importante mencionar que la empresa no tiene inversiones en valores negociables, debido a su situación financiera, por lo que el diagnóstico se enfoca en las cuentas de efectivo.

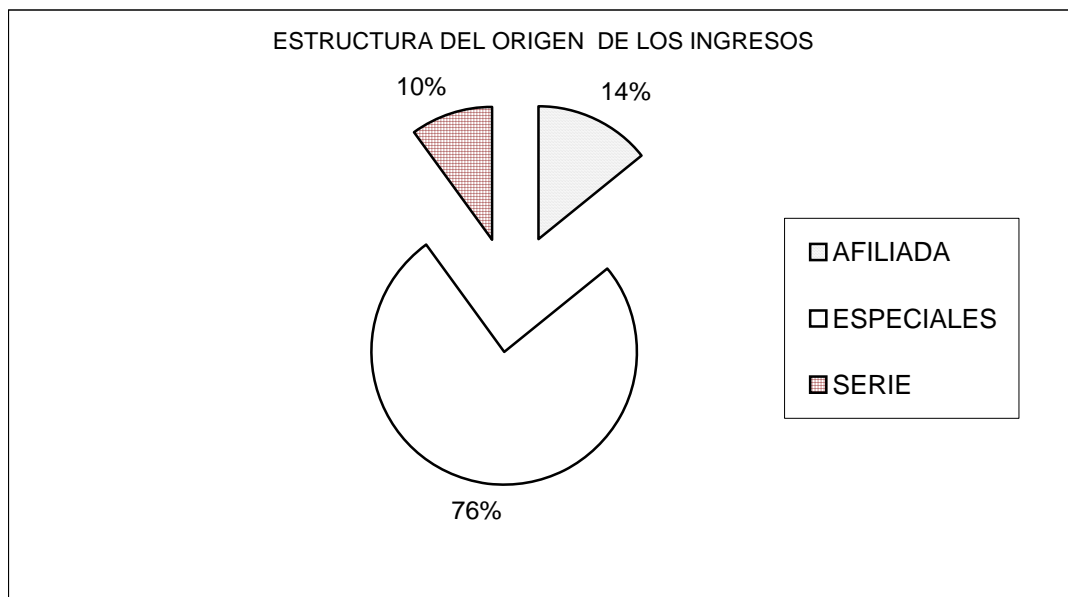
Inicialmente se hace un análisis del origen de los ingresos de la industria "X", lo cual tiene relación directa con la estructura de sus ventas. Para el efecto y de conformidad con los departamentos de ventas y de contabilidad, se tomó de base las ventas de diciembre 2004, las cuales se consideran porcentualmente

representativas por su estructura, de cualquier mes (exclusivamente en cuanto a porcentaje, y de ninguna manera en valores). En este sentido se considera necesario analizar 3 áreas:

- Los ingresos por productos especiales,
- Los ingresos provenientes de la empresa afiliada y
- Los ingresos de productos de serie de otros clientes.

El diagnóstico de estos segmentos es importante, ya que a partir del mismo pueden derivarse decisiones que no solo afecten el capital de trabajo, sino que a la empresa en general. La gráfica 1 muestra porcentualmente cuánto aporta cada rubro y servirá de base para dicho análisis.

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia en base a reportes proporcionados por el sistema de facturación al 31-12-2004 y manipulados en hoja electrónica.

Como puede observarse de los ingresos por ventas un 76% corresponden a productos especiales, 14% a la empresa afiliada y 10% a productos de serie.

2.1.1 INGRESOS DE PRODUCTOS ESPECIALES

Conforme la investigación de campo, la empresa depende principalmente de las ventas e ingresos obtenidos por la comercialización de productos especiales, en un porcentaje promedio de 76%, lo que significa que la sobrevivencia, el éxito y el futuro de la empresa depende de su habilidad de comercializar productos en este segmento. (Véase gráfica 1).

2.1.2 INGRESOS DE EMPRESA AFILIADA

Los ingresos que se proyectan obtener de la empresa afiliada se espera que sean en promedio de 14%, lo cual significa que su aporte es poco significativo y que no se ha sabido explotar adecuadamente el potencial en este segmento. (Véase gráfica 1).

2.1.3 INGRESOS DE PRODUCTOS DE SERIE

Los ingresos provenientes de productos de serie, son poco representativos ya que constituyen un 10% del total de los mismos. Adicionalmente este rubro es muy problemático en cuanto a recuperación de créditos y márgenes de ganancia. (Véase gráfica 1).

Conforme la investigación se determinó que lo constituyen unos 15 subdistribuidores, atendidos por un vendedor que atiende exclusivamente este segmento, cuyo promedio de ventas es de Q.17,844.00 mensuales. Casi la mitad de estos ingresos la genera un solo subdistribuidor. Los otros 14 subdistribuidores generan un promedio de ventas de Q.10,000.00 mensuales.

Según Contabilidad el vendedor tiene un ingreso promedio de Q.4,000.00 mensuales (entre sueldo y comisiones), más prestaciones laborales y cuota de combustible. Conforme el departamento de costos, el rendimiento bruto de estos productos es de un 20% (Q.3,568.80 de utilidad bruta). Para el detalle de esto más información complementaria véase cuadro 1.

Cuadro 1

ANÁLISIS DE INGRESOS Y COSTOS PRODUCTOS DE SERIE		
(Valores en quetzales)		
Ingresos mensuales promedio	17,844.00	
Costo de ventas	14,275.20	
Utilidad Bruta		3,568.80
Costos operativos:		
Sueldos y comisiones	4,000.00	
Prestaciones laborales (41.84%)	1,673.60	
Papelería	60.00	
Gastos varios	350.00	
Combustibles	500.00	6,583.60
Pérdida en la operación		(3,014.80)

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo marzo 2005.

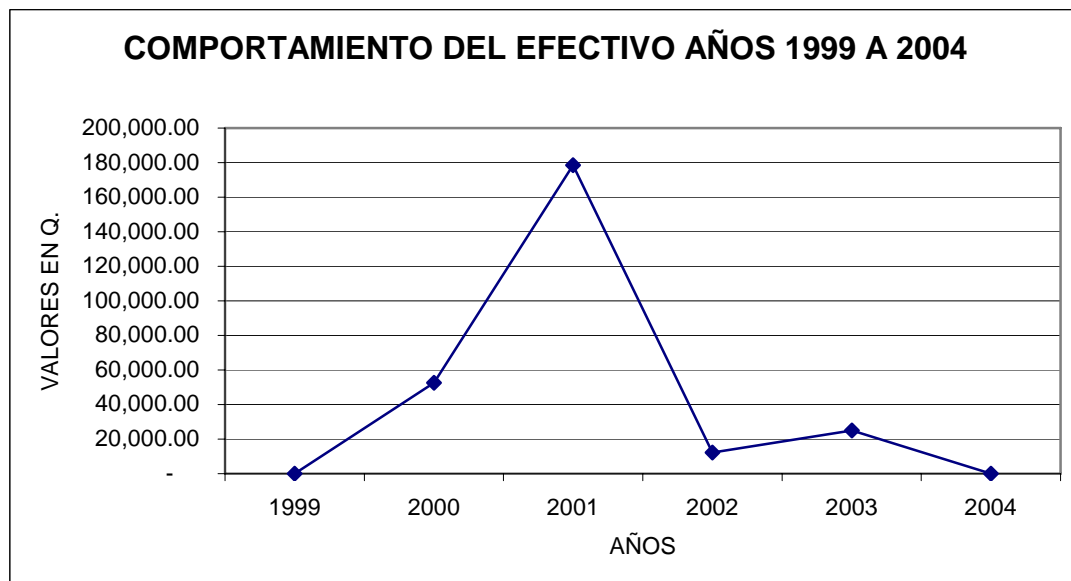
Conforme esto, la empresa está generando un flujo de efectivo negativo en esta operación, lo que coadyuva a incrementar su crisis de liquidez e insolvencia, ya que anualizando este saldo, se estaría proyectando déficit de efectivo de Q.36,177.60 ($Q.3,014.80 * 12$); adicionalmente a este problema, a muchos de estos pequeños subdistribuidores se les otorga la mercadería en consignación, y después de vendida tienen 15 días de crédito (simplemente porque no tienen otras instrucciones). Esto significa pérdidas económicas, flujo de efectivo negativo, y estancamiento de inventarios.

2.1.4 DIAGNÓSTICO GLOBAL DE LOS INGRESOS

Después de haber determinado la estructura de los ingresos, se analiza el comportamiento del efectivo a lo largo del tiempo, primero conociendo su comportamiento anual (1999-2004) y luego su comportamiento mensual para el año 2004 que es la delimitación temporal de la investigación.

Conforme registros contables, la disponibilidad de efectivo ha sido baja, por ejemplo en 1999 terminó con saldo cero (0), para el año 2000 su saldo fue apenas superior al 3% sobre el total del activo, luego en el año 2001 tuvo buenas disponibilidades ya que casi alcanzó un 11%, sin embargo desde el año 2002 empieza su crisis de efectivo ya que apenas alcanzó un 1% y el siguiente año prácticamente esta situación se mantuvo. (Véase gráfica 2).

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, marzo 2005.

Esta gráfica muestra el comportamiento de la situación anteriormente descrita, determinándose que la crisis viene desde el año 2002.

Para el año 2004 la disponibilidad de efectivo entra en crisis ya que según sus estados financieros los 12 meses del año tienen saldo cero (0), situación que evidencia de forma preocupante sus problemas de liquidez. Todas sus operaciones están financiadas. Para ampliar información ver anexo 5, que muestra el balance general con las razones de prueba ácida y prueba de solvencia.

2.1.5 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Debido a la crisis de liquidez, se hizo necesaria la revisión de la estructura de los costos y gastos de la empresa, separándolos en fijos y variables y determinar un promedio de ventas, para elaborar el punto de equilibrio, el cual se determinó que es de Q.218,644.00 en promedio, conforme datos del año 2004. (Véase cuadro 2).

Cuadro 2
DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Datos:		
Gastos fijos	Q.	120,000.00
Gastos variables	Q.	97,000.00
Ventas promedio	Q.	215,000.00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo marzo 2005.

Fórmula:

$$PE = \frac{\text{Gastos fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variab.}}{\text{Ventas}}}$$

Fuente: (10:174)

$$PE = \frac{120,000.00}{1 - \frac{97,000.00}{216,246.00}}$$

$$PE = Q.217,613.33 \text{ aproximando } Q.218,000.00$$

De acuerdo a esta información el nivel de ventas para que la empresa cubra sus costos y gastos, es decir el punto donde no gane ni pierda es de Q.218,000.00 mensuales. Conforme las ventas reales de la empresa, hay meses que no se cubre este punto, por lo que es un factor que contribuye a la iliquidez, (véase cuadro 3). De igual manera la investigación de campo reveló gastos superfluos, tales como exceso de pagos por celular, teléfono, honorarios fijos,

arrendamiento de equipo, horas extras área administrativa, desperdicio de materiales de producción, e inclusive personal operativo innecesario en temporadas de baja demanda.

Cuadro 3
COMPARATIVO VENTAS CONTRA PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2004
 (Valores en Q.)

Mes	Ventas	Punto de Equilibrio
Enero	264,356.00	218,000.00
Febrero	204,000.00	218,000.00
Marzo	328,356.00	218,000.00
Abril	260,710.00	218,000.00
Mayo	189,885.00	218,000.00
Junio	212,521.00	218,000.00
Julio	180,719.00	218,000.00
Agosto	257,716.00	218,000.00
Septiembre	274,233.00	218,000.00
Octubre	73,331.00	218,000.00
Noviembre	171,278.00	218,000.00
Diciembre	177,844.00	218,000.00
Sumas	2,594,949.00	

Fuente: Elaboración propia conforme Estados Financieros de la empresa

2.1.6 ANÁLISIS DE LA PRUEBA ÁCIDA

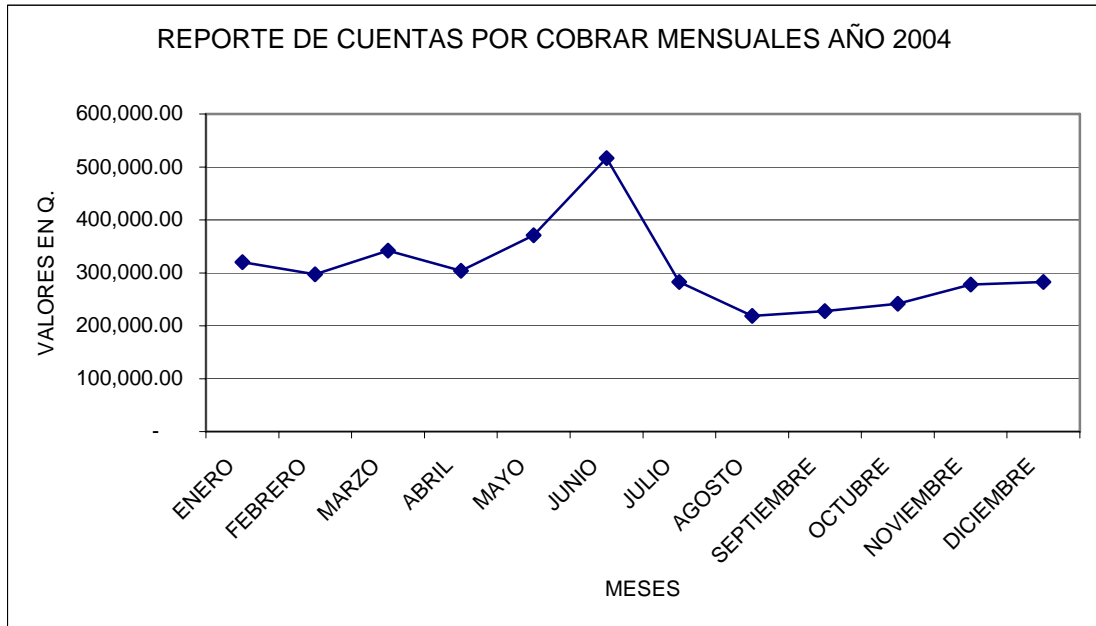
Por otro lado, el índice financiero de la prueba ácida determinado para cada uno de los meses del año 2004, confirma que la empresa está en una condición difícil para cumplir con las obligaciones inmediatas, lo que eleva el riesgo financiero, (véase anexo 5).

2.2 CUENTAS POR COBRAR

El análisis de las cuentas por cobrar se realizó mediante estudio del comportamiento longitudinal de los años más recientes, para determinar si la toma de decisiones ha sido proactiva o reactiva. Al revisar en los Balances Generales el comportamiento de las cuentas por cobrar durante los últimos 6

años (1999-2004), se determina que porcentualmente en relación al total del activo, constituyen normalmente entre un 18% y 20%. (Véase anexo 1).

Gráfica 3



Fuente: Fuente: Elaboración propia conforme Estados Financieros de la empresa.

La gráfica anterior muestra la tendencia mensual en quetzales de esta partida para el año 2004. Sobre la base de esta estadística se confirma que en la administración de cuentas por cobrar faltan decisiones concretas que eleven su recuperación.

Para evaluar las políticas de créditos y las políticas de cobranzas se realizó un análisis del año 2004 del reporte de antigüedad de saldos.

2.2.1 EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITOS

Se determinó que no existe política de créditos escrita que sirva de guía para orientar la toma de decisiones, por tanto hay deficiencia en cuanto a determinar el crédito, las normas de éste y las condiciones del mismo.

2.2.2 EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE COBRANZA

Al igual que para los créditos mencionados anteriormente, no existen políticas de cobro escritas. Únicamente se obtuvo información verbal que los clientes que adquieren productos de serie y la empresa afiliada tienen 15 días de crédito. A los clientes de productos especiales se les requiere normalmente un anticipo del 50%, y el saldo se espera lo paguen contra entrega del producto.

Para detectar irregularidades de recuperación del crédito se presenta la antigüedad de cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2004, además conforme opinión del Contador, la estructura básica de la cuenta, se mantiene relativamente invariable (porcentualmente, y nunca en valores), en cuanto a los saldos de la afiliada, clientes de productos especiales y de productos de serie. (Véase cuadro 4).

Cuadro 4

INTEGRACIÓN CUENTAS POR COBRAR AL 31-12-04 Valores en quetzales

TIPO DE CLIENTE	O-15 DÍAS	16-30 DÍAS	31-60 DÍAS	61-90 DÍAS	> 90 DÍAS	TOTAL
AFILIADA	16,309	31,820	68,724	17,677	15,000	149,530
%	5.76%	11.24%	24.28%	6.25%	5.30%	52.84%
PROD. ESPECIALES	36,896	46,300	16,500	4,530	3,583	107,809
%	13.04%	16.36%	5.83%	1.60%	1.27%	38.09%
PRODUCTOS DE SERIE	4,623	13,598	7,444			25,665
%	1.63%	4.80%	2.63%	0.00%	0.00%	9.07%
TOTALES	57,828	91,718	92,668	22,207	18,583	283,004
	20.43%	32.41%	32.74%	7.85%	6.57%	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a reportes obtenidos en la investigación de campo, marzo 2005

Conforme el cuadro anterior, la estructura de esta cuenta, resalta irregularidades en cuanto que hay muchos saldos vencidos.

Seguidamente se analizarán los 3 principales rubros: Empresa afiliada, Clientes de productos especiales y Clientes de productos de serie. Todos los porcentajes son en relación al total de la cuenta por cobrar que al 31-12-2004 asciende a Q.283,004.00 (100%).

2.2.2.1 EMPRESA AFILIADA

Considerando que la facturación indica normalmente 15 días de crédito, se puede afirmar que de este rubro 6% está al día. Luego a 30 días el porcentaje llega a un 11%; hasta 60 días el porcentaje se incrementa a 24%, a 90 días es de 6%, e incluso a más de 90 días hay saldos pendientes que corresponden al 5% del total de la cuenta por cobrar al 31-12-04.

A la empresa afiliada se le financia con 53% del total de cuentas por cobrar, (véase gráfica 4) que en su mayor parte está fuera del plazo convenido (47% de dicho total).

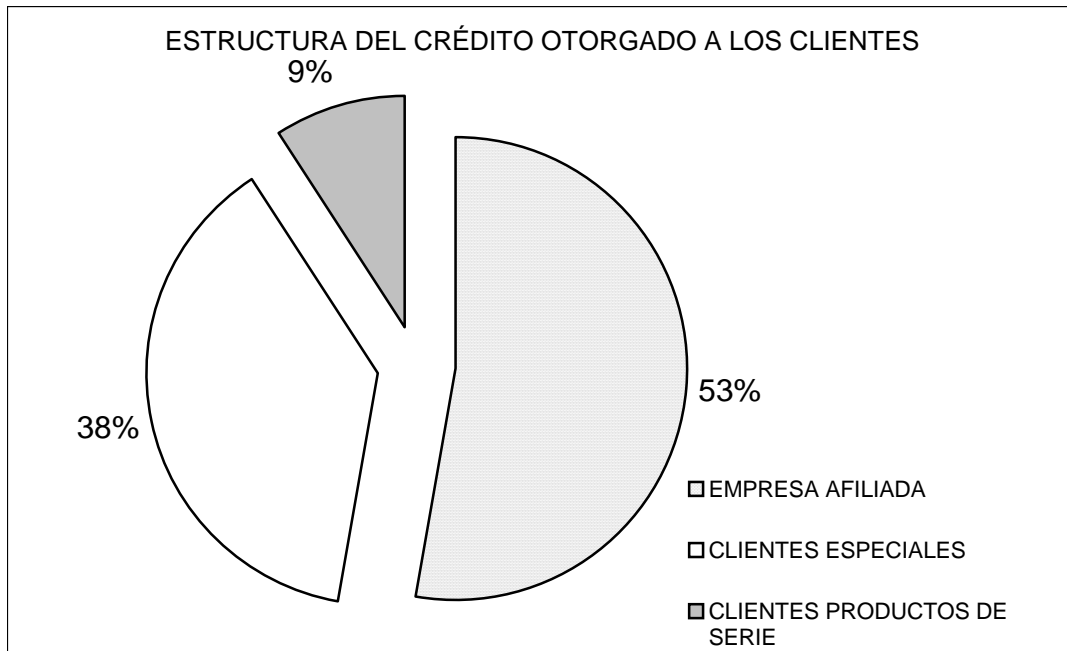
2.2.2.2 CLIENTES DE PRODUCTOS ESPECIALES

Hay deficiencia en el cobro debido a que en teoría sus saldos pendientes se cancelan contra entrega del producto, mientras que la antigüedad de saldos muestra montos vencidos: hasta 15 días 13%, hasta 30 días 5%, también tiene saldo a más de 60 días, que según contabilidad son saldos pendientes de regularizar con los clientes. En total este rubro constituye un 38% sobre las cuentas por cobrar. (Véase gráfica 4).

2.2.2.3 CLIENTES DE PRODUCTOS DE SERIE

Constituyen un porcentaje mínimo de las ventas, por tanto su aporte a las cuentas por cobrar es poco significativo, sin embargo, un 5% tiene 30 días de vencimiento, y otro 3% tiene 60 días de vencido. En total este rubro representa un 9% del total de cuentas por cobrar. (Véase gráfica 4).

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia conforme a reporte de antigüedad de saldos del sistema de Facturación y cuentas por cobrar, emitido al 31-12-2004.

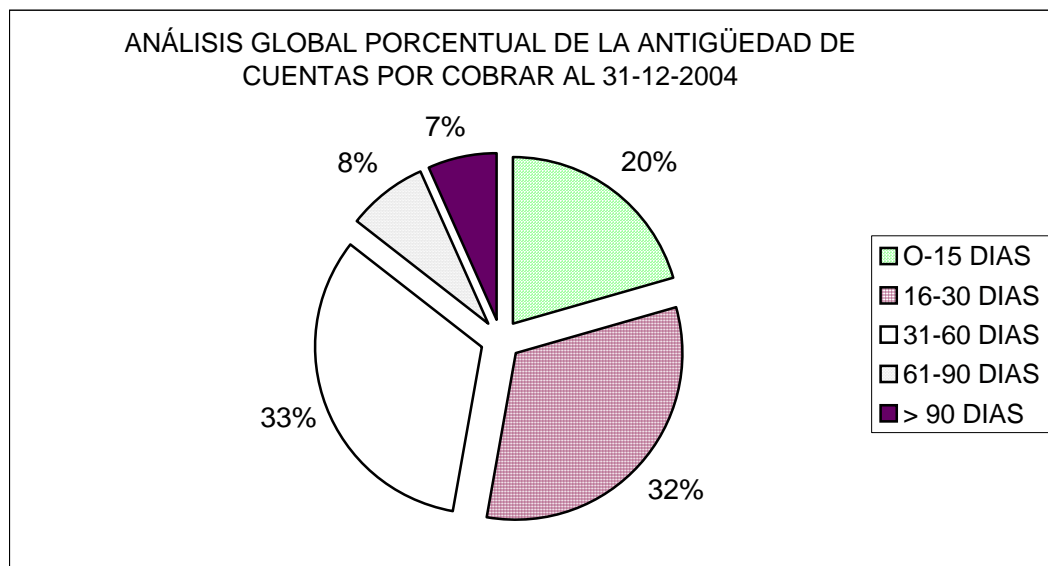
Esta gráfica elaborada conforme el cuadro 4 muestra la forma en que se distribuye el crédito a través de los segmentos de la empresa afiliada, clientes de productos especiales y clientes de productos de serie.

2.2.2.4 ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CUENTAS POR COBRAR

De manera global los 3 segmentos y conforme la estadística de antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar se puede afirmar que el 80% (Q.225,176.00) de las mismas están vencidas, por lo que debe prestarse atención al otorgamiento del crédito (política de crédito) y al cobro puntual (política de cobro) dentro de los 15 días que se conceden; ya que el resultado obtenido muestra ineficiencia en la recuperación del crédito y es un factor que incide en la falta de liquidez de la empresa, también indica que falta planeación y control para una eficiente administración del capital de trabajo. Para ver detalles

de los valores en quetzales, clasificado por fecha de vencimiento véase cuadro 4. Los porcentajes de vencimiento de la cartera se muestran en la gráfica 5.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia conforme reporte de antigüedad de saldos del sistema de Facturación y cuentas por cobrar, emitido al 31-12-2004.

El detalle y la base de elaboración de esta gráfica se encuentra en la última fila del cuadro 4, que expresa porcentualmente los totales de las cuentas por cobrar clasificados por fechas de vencimiento.

2.3 INVENTARIOS

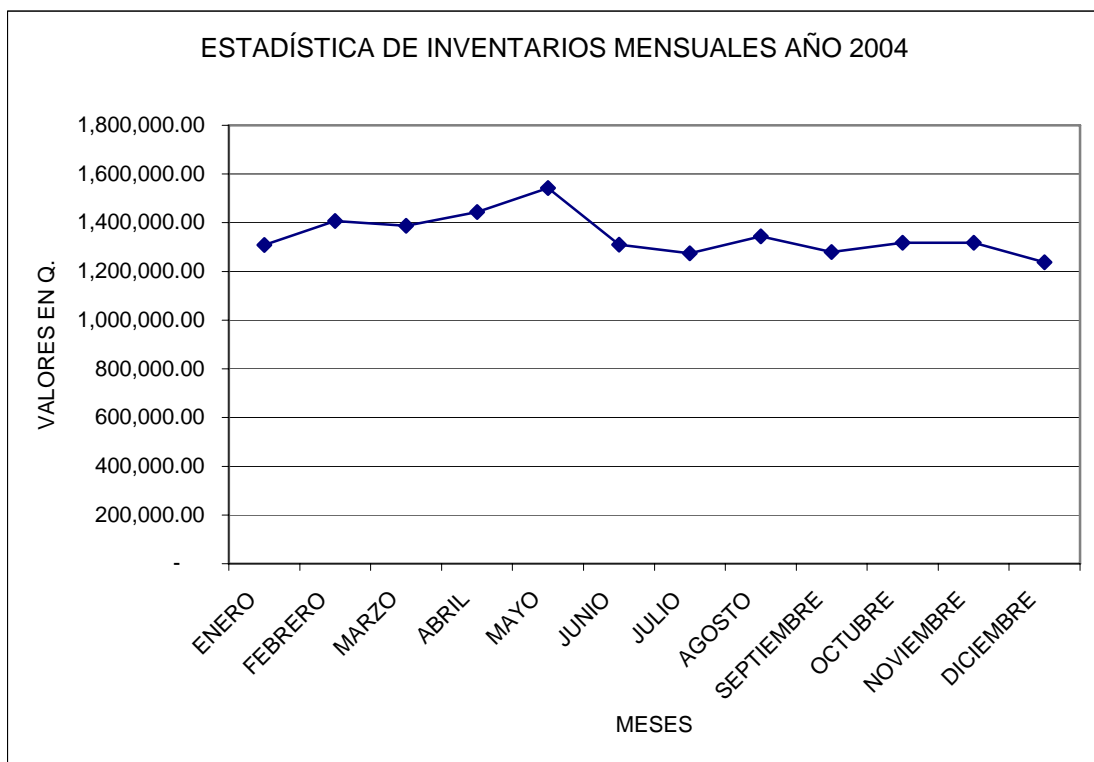
Se realizó un estudio histórico longitudinal de los saldos de inventarios según los respectivos Balances Generales, desde el año 1999 a 2004, con el fin de determinar si la problemática es reciente o de años atrás.

Conforme a los Balances Generales (véase anexo 2) se puede determinar que la empresa tiene montos muy altos invertidos en existencias. Su porcentaje mínimo desde el año 1999 a 2003 fue de 73% sobre el valor total del activo de

la empresa. Lo anterior demuestra que el mal manejo de inventarios es un problema antiguo. Se confirma la falta de planeación y control financiero, para esta variable del capital de trabajo.

Se revisaron los Estados Financieros mensuales para el año de estudio 2004, donde se confirman los resultados obtenidos de manera anual. El porcentaje mínimo sobre el total del activo para los doce meses del año fue de 69%, y el máximo del 83%. (Véase gráfica 6 y anexo 4).

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia conforme a Estados Financieros de la empresa proporcionados por el departamento de Contabilidad.

Por medio del análisis de esta gráfica y de la información de campo se reafirma que el principal problema financiero de la empresa es el exceso de inventarios que en su mayoría están estancados y obsoletos.

2.3.1 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE LOS INVENTARIOS

Un 78% sobre el total del Activo corresponde a inventarios al 31-12-2004. Esto origina también falta de liquidez, debido a que los fondos están estancados y es difícil convertirlos en efectivo, especialmente por ser inventario obsoleto. El impacto de falta de liquidez e insolvencia ocasiona que los acreedores tales como bancos y proveedores de materia prima, suspendan crédito a la empresa debido a la desconfianza de no poder recuperar sus cuentas.

Seguidamente se analiza la estructura de las diferentes líneas de inventarios que posee la Industria "X". Cada una de éstas agrupa artículos similares, al revisar la base de datos, se encontró que la lista es demasiado amplia como para detallar cada uno. El cuadro 5 muestra las líneas del inventario y cuántos tipos de productos en promedio conforman cada una:

Cuadro 5

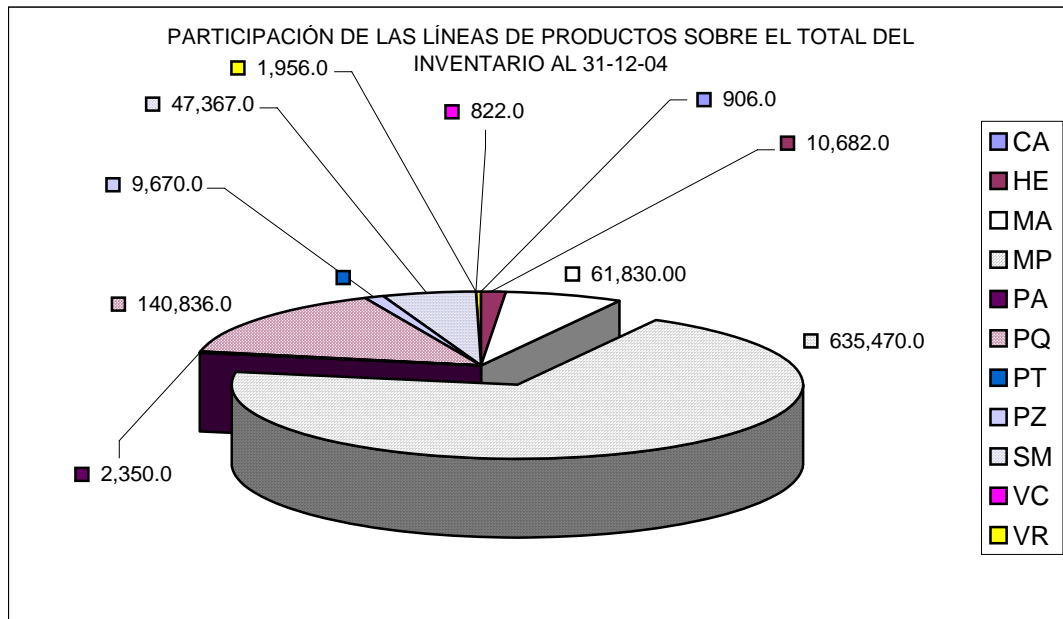
CANTIDAD DE TIPOS DE PRODUCTOS POR LÍNEA

LÍNEA DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD PROMEDIO DE TIPOS DE PRODUCTOS
CA	Carpintería	9
HE	Cerámica	38
MA	Maderas	150
MP	Materias primas	4,770
PA	Pantallas	20
PQ	Paquetes	960
PT	Producto Terminado	850
PZ	Piezas fabricadas	167
SM	Suministros	3,562
VC	Vidrio claro	9
VR	Vidrio rocío	7
	TOTAL	10,542

Fuente: Elaboración propia conforme reporte del sistema, emitido al 31-12-2004.

Por otra parte es importante determinar cuáles son las líneas más significativas sobre el valor monetario del inventario; la gráfica 7, muestra a cuánto asciende el valor en quetzales de cada una, conforme datos del inventario físico realizado el 31 de diciembre 2004.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia conforme reporte del sistema, emitido al 31-12-2004.

La base para elaborar esta gráfica se encuentra en el cuadro 7, columna de inventario físico, el cual se efectuó el 31-12-2004.

- a) La línea CA (carpintería) está conformada por aquellas materias primas sustitutas o complemento de la madera: fibrán, fórmica, plywood, etc. Sus movimientos y montos de compra son poco significativos por lo que no se entrará a mayor explicación, más que recomendar su debido registro y control. El valor monetario de esta línea apenas es de Q.906.00.
- b) La línea CE (cerámica), son bases de este material que servían para fabricar lámparas, y que dejaron de utilizarse hace tiempo, debido a que

los clientes dejaron de pedir las. Se procedió a revisar la antigüedad de esta línea, confirmándose que es inventario estancado, cuyo último movimiento fue en 1993. Su monto es poco significativo (Q.10,682.00) y según inspección visual están separadas del resto de inventario, por lo cual no se tiene problemas de control.

c) La línea MA (maderas) incluye medidas diferentes de este material en variedades como pino, palo blanco, caoba, conacaste, etc. utilizadas para fabricar especialmente lámparas decorativas. Es de los materiales con mayor rotación, debido que los clientes piden productos que lo utilizan como insumo. Tanto operarios, bodeguero y contabilidad están conscientes que tiene mucho movimiento y problemas de control. La bodega de maderas debido a su naturaleza está ubicada en otro lugar de la empresa. Al 31-12-2004 su valor monetario asciende a Q.61,830.00 conforme el inventario físico, lo que porcentualmente representa casi un 7% sobre el total del valor del stock. Conforme a la revisión de esta línea se conoció que sus deficiencias principales son:

- ❖ Su control directo lo lleva el jefe de carpintería quien reporta luego al bodeguero, lo cual es inapropiado, ya que no hay responsabilidad directa de ninguna de las partes por las diferencias que se encuentran. El mismo jefe de carpintería argumenta falta de tiempo debido a trabajo operativo, para registrar las salidas en el momento y luego puede que no lo reporte, esta situación es la que más contribuye a la problemática, ya que se determinó que se utiliza material y no se anota.
- ❖ Falta de coordinación, ya que se descargan maderas ingresadas con otras medidas: La investigación comprobó que el bodeguero había hecho ingresos con una medida, pero en carpintería se reportaron otras medidas

al momento de la salida, la conciliación si no es en el momento, es prácticamente imposible en fechas posteriores.

- ❖ Debido al proceso productivo y falta de especificaciones claras de diseño, hay muchos cambios y por lo tanto material desperdiciado.
- d) La línea MP (materias primas) está conformada por más de 4,700 productos, con diferentes sublíneas a las cuales se les clasifica según nombre del proveedor. Tal como se pudo ver en la gráfica 8, un promedio de 70% del valor monetario del inventario corresponde a este rubro. Debido a este monto y diversidad, es una de las partidas más problemáticas del inventario. Conforme reportes del sistema la cantidad promedio que se mueve de este rubro en producción es de Q.50,000.00, mensuales cuyos productos de mayor rotación son pocos, especialmente hierro en lámina, varillas, tubos, así como aluminio.

Al revisar esta línea se constató que materiales decorativos de bronce, telas de diversa clase, vidrios decorativos para lámparas de mesa, de pared y de techo, y otros materiales de diversa naturaleza, están completamente estancados, cuyo valor promedio asciende a Q.600,000.00. Se determinó que hace unos 15 años la empresa quiso aprovechar la oferta de un proveedor extranjero radicado en España, que cerró operaciones y ofreció sus saldos de liquidación a precios bajísimos. Este inventario se adquirió bajo expectativas de especulación, sin embargo, fue una mala inversión, difícil de recuperar. También se estableció que años atrás en que la empresa estaba mejor posicionada, compraba altos volúmenes de materiales, como inventario de seguridad para futuros pedidos, sin embargo, perdió varios clientes que eran buen soporte para su situación financiera. Esta circunstancia se confirmó al revisar la antigüedad del inventario, detectándose que la gran mayoría de

productos de este rubro, tienen un ingreso único en la fecha en que se puso a funcionar el sistema computarizado, lo que indica era inventario que se llevaba manualmente.

- e) La línea PA son pantallas de lámparas de mesa, de piso o de colgar. Estos productos se fabrican contra pedidos, por lo que no hay problemas significativos de control. Un pedido terminado en los últimos días de 2004 fue ingresado con fecha 1 de enero del siguiente año, debido a las restricciones del sistema computarizado que no acepta cambios después de la fecha de cierre. Se debe aclarar que contablemente este valor se encuentra a esta fecha como materia prima, ya que no existe cuenta de productos en proceso.

- f) La línea PQ (paquetes), Históricamente nació como idea de alguien para buscar productividad. Se trata de partes de productos fabricadas por cada departamento según lo que lleve un producto terminado. Por ejemplo, suponiendo que una lámpara modelo “2005” tuviera mucha demanda y asumiendo que este modelo llevara trabajo de carpintería, herrería, y grabado de vidrio. En este caso se mandaba a fabricar los distintos componentes para tener en bodega, de la siguiente manera:

PQCA2005 Paquete de Carpintería para modelo de lámpara 2005

PQHE2005 Paquete de herrería para modelo de lámpara 2005

PQGV2005 Paquete de gravado de vidrio para lámpara 2005.

Al recibir pedido de este modelo, se tomaría cada paquete, se procedería a su armado y pintura final, para su envío al cliente en tiempo récord. En su momento fue buena medida en cuanto a rapidez, sin embargo, la situación actual en que las condiciones del mercado son cambiantes, el cliente cambia sus gustos y preferencias y además, por

falta de coordinación entre bodega y producción, el efecto es contraproducente, con existencias sin movimiento por valor de Q.140,836.00 según inventario físico al 31-12-04, perdiéndose costos de oportunidad más bondadosos. Porcentualmente y sobre el total del inventario su monto es de más del 15%, constituyéndose en el segundo rubro más elevado después de las materias primas.

- g) La línea PT (producto terminado), son productos listos para enviarse al cliente. Por ser diciembre un mes de mucha demanda, el saldo de esta cuenta al 31-12-04 está bajo en los registros, sin embargo conforme la investigación de campo, los problemas detectados son duplicación de pedidos y desapariciones de productos.

- h) La línea PZ (piezas fabricadas), son producto de la transformación de metales, ejemplo un emblema hecho de fundición de plomo u otro metal. Esta línea se dejó de producir hace tiempo, por lo que las existencias son antiguas, según se confirmó en la antigüedad del inventario, que indica que el último movimiento fue en 1995. No se entrará a mayor análisis, debido a lo poco significativo sobre el total del inventario.

- i) La línea SM (suministros) constituye la segunda en lo concerniente a cantidad de productos que abarca, más de 3,500 ítem. Es un verdadero conglomerado que abarca artículos de producción, de limpieza, insumos de oficina, de diseño y otros materiales. Por otra parte debido a que en este rubro se ingresan las pinturas para los productos terminados, se ha detectado gran diferencia entre el inventario físico contra el sistema computarizado. La mayor parte de estas diferencias se debe a que los sobrantes de estos productos se secan y ya no pueden ser aprovechados.

- j) Las líneas VC y VR (vidrio claro y vidrio rocío) tal como se sobreentiende corresponden a este tipo de materiales, los cuales únicamente se adquieren cuando hay pedidos específicos, por lo que su existencia es esporádica, sus erogaciones poco significativas, su control sencillo y de pocos problemas (a excepción de su cuidadoso manejo físico).

Teniendo esta información, se revisaron detalladamente los saldos tanto de la contabilidad, como del sistema de inventarios; producto de esto se elaboró el siguiente cuadro comparativo.

Cuadro 6
RESUMEN DE INVENTARIO EN LA LÍNEA DE PRODUCTO
REPORTE AL 31-12-2004
 Valores en quetzales

LÍNEA DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	SISTEMA DE CONTABILIDAD	SISTEMA DE INVENTARIOS	DIFERENCIA
CA	CARPINTERÍA	906	906	-
HE	CERÁMICA	10,682	10,682	-
MA	MADERAS	137,880	76,152	61,728
MP	MATERIAS PRIMAS	721,390	620,774	100,616
PA	PANTALLAS			-
PQ	PAQUETES	196,541	156,016	40,525
PT	PRODUCTO TERMINADO	10,785	10,785	-
PZ	PIEZAS FABRICADAS	11,092	11,092	-
SM	SUMINISTROS	145,028	55,850	89,178
VC	VIDRIO CLARO	822	822	-
VR	VIDRIO ROCIO	1,956	1,956	-
	TOTAL	1,237,082	945,035	292,047

Fuente: Elaboración propia conforme reporte del sistema de inventarios, y sistema de contabilidad emitidos al 31-12-2004.

El cuadro anterior constituye un comparativo entre los saldos que el departamento de contabilidad tiene en sus registros y los que aparecen en el sistema computarizado de inventario.

Tal como puede observarse, el inventario tiene también problemas de registro, con un monto mayor en contabilidad, contra lo que reporta el sistema de inventarios, tal diferencia es de Q.292,047.00. Según el Contador, siempre se han conocido tales diferencias, mas no se han hecho correcciones debido a restricciones de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, en cuanto a que todo ajuste a inventarios debe de justificarse fehacientemente.

Esta información hizo necesaria la búsqueda de mayores datos para determinar el monto verdadero del inventario. Esto se pudo corroborar con los resultados del inventario físico anual practicado al 31 de diciembre 2004. Este resultado es mostrado en el cuadro 7.

Cuadro 7
COMPARATIVO DE INVENTARIO FÍSICO CONTRA REPORTE DEL SISTEMA
AL 31-12-2004
Valores en quetzales

LÍNEA DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	SISTEMA DE INVENTARIOS	INVENTARIO FÍSICO	DIFERENCIA
CA	CARPINTERÍA	906	906	-
HE	CERÁMICA	10,682	10,682	-
MA	MADERAS	76,152	61,830	14,322
MP	MATERIAS PRIMAS	620,774	635,470	(14,696)
PA	PANTALLAS	-	2,350	(2,350)
PQ	PAQUETES	156,016	140,836	15,180
PT	PRODUCTO TERMINADO	10,785		10,785
PZ	PIEZAS FABRICADAS	11,092	9,670	1,422
SM	SUMINISTROS	55,850	47,367	8,483
VC	VIDRIO CLARO	822	822	-
VR	VIDRIO ROCÍO	1,956	1,956	-
	TOTAL	945,035	911,889	33,146

Fuente: Elaboración propia conforme reporte del sistema de inventarios, emitido al 31-12-2004, y reportes de inventario físico efectuados a la misma fecha.

El diagnóstico del cuadro anterior indica deficiencias en la operación de los movimientos del inventario ya que entre los registros del sistema y las existencias reales, hay diferencia de Q.33,146.00.

También pudo comprobarse que hay errores de registro tanto en el sistema contable como en el sistema de inventario, ya que el saldo que deberían tener ambos sistemas es de Q.911,889.00.

Para cuadrar esta cantidad se tiene que realizar un ajuste en la contabilidad conforme los datos del cuadro 8.

Cuadro 8
DETERMINACIÓN DE AJUSTE EN SALDO CONTABLE DE INVENTARIOS
Valores en Q.

Contabilidad	1,237,082
Inventario real	911,889
Diferencia a ajustarse	325,193

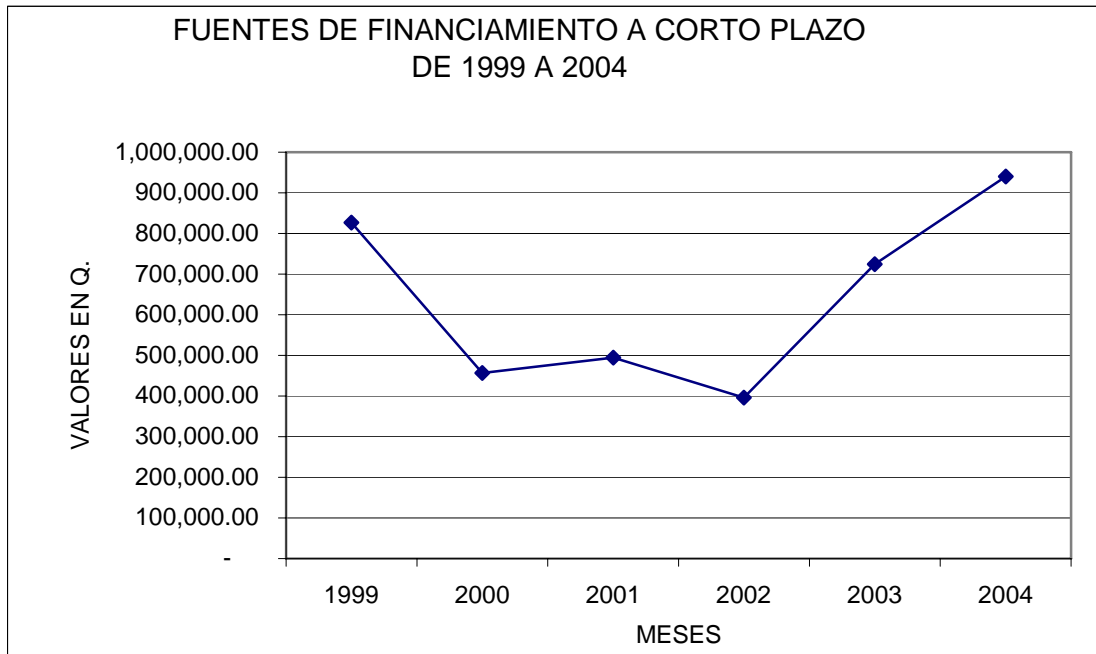
Fuente: Elaboración propia conforme investigación de campo, marzo 2005

Este ajuste es significativo y tendría connotaciones económicas en el pago de impuestos, ya que la Superintendencia de Administración Tributaria no acepta ajustes en la contabilidad por simples partidas, sino que exige requisitos especiales.

2.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Analizando la tendencia que ha tenido esta partida desde el año 1999 hasta 2004, se puede decir que en los últimos años la empresa ha tenido necesidad de contraer más deuda, especialmente a corto plazo, para financiar la falta de liquidez que afronta. (Véase gráfica 8).

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia conforme Estados Financieros proporcionados por Contabilidad.

Tal como muestra la gráfica, se puede determinar que después de una situación más manejable, a partir del año 2002 empieza una tendencia de mayor endeudamiento, el cual se acentúa en el año 2004, debido a la falta de efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones. Según los Estados Financieros un 60% sobre el valor del activo corresponde a fuentes de financiamiento a corto plazo.

Esta empresa utiliza como fuentes de financiamiento las siguientes:

2.4.1 UTILIDADES RETENIDAS DE AÑOS ANTERIORES

Ya que se han dejado de distribuir beneficios entre los socios con el fin de reinvertir y buscar mejores resultados a futuro. También se han dejado de distribuir debido a que los socios conocen la crisis de la empresa, caso contrario estaría más descapitalizada.

2.4.2 PASIVOS DEVENGADOS

Que se derivan principalmente de la provisión de prestaciones laborales del personal, su valor al 31 de diciembre de 2004 es de Q.393,520.00

2.4.3 EL CRÉDITO COMERCIAL

El cual otorgan los proveedores y que es de las más importantes fuentes de financiamiento. Según contabilidad un 90% de transacciones comerciales se manejan a través del crédito. Normalmente tiene 15 días para pagar, sin embargo por cuestiones de iliquidez y por relaciones de confianza, la empresa atrasa sus pagos. Según este departamento, últimamente se ha agudizado el problema de cancelación de facturas a proveedores e incluso ha habido problemas de requerimiento de pago, bajo la condición de no realizar nuevos despachos. La mayoría de proveedores de crédito es local, solamente hay dos proveedores del exterior a quienes se les hace pedidos de manera ocasional.

2.4.4 ANTICIPO DE CLIENTES

Esta empresa como muchas industrias trabaja sobre órdenes específicas de producción pidiendo a los clientes de productos especiales un anticipo sobre el pedido encomendado, normalmente del 50%; con este adelanto la empresa está financiando su propio trabajo, al comprar los materiales esenciales y pagar la mano de obra directa. A los clientes por productos de serie y la afiliada no se les pide ningún anticipo.

2.4.5 PRÉSTAMO BANCARIO EN CUENTA CORRIENTE

Esta es la más importante fuente de financiamiento de la empresa en la actualidad, ya que a falta de efectivo ha utilizado fondos que el banco ha puesto a su disposición. El monto autorizado asciende a Q.200,000.00. Cada año debe renovarse el contrato, por lo que el Banco exige la presentación de Estados Financieros y algunos reportes como: Detalle de las cuentas por cobrar comerciales, copias de los estados de cuenta con otros bancos, listado de

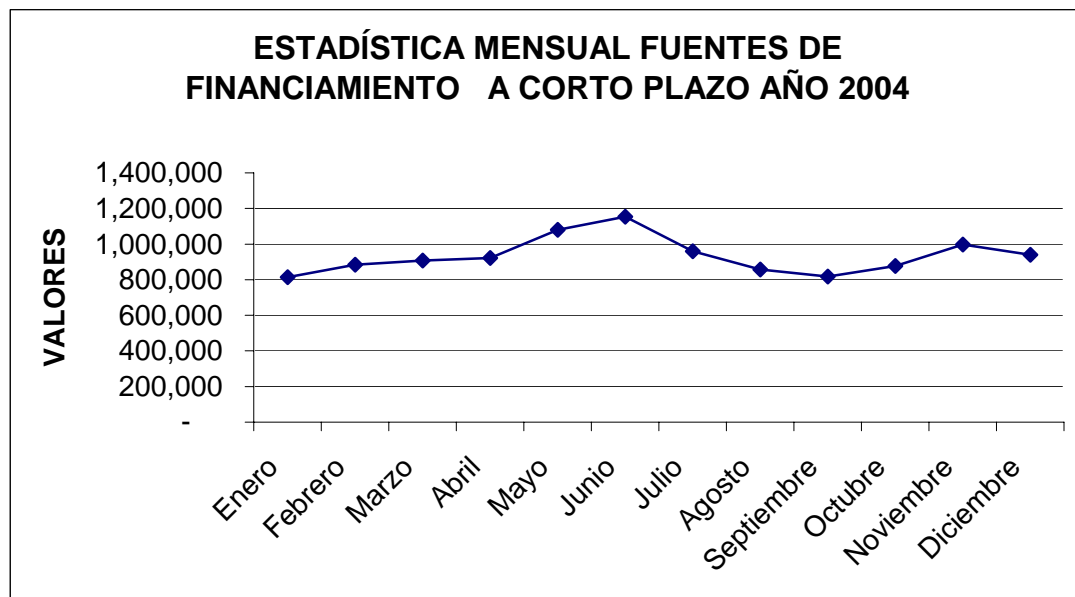
principales clientes. El valor de este préstamo está excedido en Q.37,461.00, lo cual integra el saldo de Q.237,461.00 que presenta la cuenta de Cuentas y gastos por pagar.

2.4.6 PRÉSTAMOS DE SOCIOS

Se determinó que en casos extremos de necesidad de efectivo, los socios han prestado dinero a la empresa, para poder cumplir especialmente con los pagos de planillas e impuestos. Este rubro se considera fuente de largo plazo.

La gráfica 9 muestra el comportamiento de las fuentes de financiamiento a corto plazo para el año 2004.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia conforme Estados Financieros proporcionados por Contabilidad.

Con el análisis de esta gráfica y la estadística de los Balances Generales mensuales se establece que en promedio durante el año 2004 el financiamiento a corto plazo fue entre 48% y 60% del valor total del Activo. (Véase anexo 4).

CAPÍTULO III

CRITERIOS O LINEAMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EFECTIVA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA “X”.

3.1 EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES

La empresa debe implementar acciones que ayuden a mejorar su disponibilidad de efectivo, esto incidirá positivamente en las otras partidas que conforman la estructura de su capital de trabajo (cuentas por cobrar, inventarios y fuentes de financiamiento), tales acciones son:

3.1.1 RECORTE DE COSTOS Y GASTOS

Inicialmente la empresa debe evaluar y realizar un recorte de costos y gastos, que son decisiones duras, pero necesarias para elevar la liquidez y solvencia de la empresa. Conforme a la revisión detallada a sus cuentas, se sugiere la evaluación de los siguientes gastos operativos:

- a. Teléfono y celular,
- b. Horas extras de personal administrativo,
- c. Honorarios fijos,
- d. Arrendamiento de equipo,
- e. Materiales de producción y
- f. Ajuste de la planilla operativa y administrativa.

3.1.2 EVALUACIÓN DE PRECIOS

De igual manera debe evaluar mejores precios para sus materias primas en el mercado (sin sacrificar la calidad), tratar de conseguir períodos de crédito más amplios, aplicar técnicas que le permitan pagar con más tardanza, por supuesto sin abusar de ello y evitándose problemas con los proveedores.

3.1.3 RECUPERACIÓN DE CARTERA

Por otro lado en cuanto a elevar los ingresos, debe aprovechar que el sistema computarizado le da informes de las cuentas por cobrar en cualquier momento, por lo que debe estar en constante monitoreo y cobro a los clientes que incurran en mora.

Debe asegurarse de obtener un buen anticipo de sus clientes de productos especiales y luego de que paguen contra entrega tal como lo espera Gerencia General, esta debe ser una política escrita y cumplida sin excepciones.

De sus clientes por productos de serie debe asegurarse que paguen en el plazo pactado de 15 días, en caso de incumplimiento debe suspender la atención a nuevos pedidos. Importantísimo será que evalúe la continuación o cancelación de este segmento, ya que genera pérdidas y contribuye a un flujo de efectivo negativo.

Igual criterio al de los clientes por productos de serie debe aplicar para su empresa afiliada, ya que porcentualmente es su mayor deudora. En primer lugar realizar acciones para poner al día los pagos atrasados, determinar qué pedidos son urgentes y dejar los no necesarios para fechas posteriores.

3.1.4 INCREMENTO DE INGRESOS POR VENTAS

No está de más mencionar que la industria "X", debe implementar un plan agresivo de mercadeo y ventas para elevar sus ingresos, buscando superar mensualmente el punto de equilibrio determinado, de Q.218,000.00.

Considerando la situación actual de la empresa, se propone un presupuesto de Q.7,000.00 mensuales para actividades de marketing. Ver propuesta en el anexo 7.

3.2 CUENTAS POR COBRAR

Conforme deficiencias diagnosticadas, debe implementarse una política de cobros eficiente, que elimine hasta donde sea posible el atraso de la cartera crediticia. Es necesario que los responsables cumplan con la función de monitoreo constante del crédito total e individual, y de recuperación puntual de cartera. Debe elaborar de manera escrita sus políticas de crédito y sus políticas de cobranza, para lo cual en los anexos 12, 13 y 14, se sugieren los procedimientos a seguir.

3.3 INVENTARIOS

Es de suma importancia la reducción del inventario estancado, para el efecto deben trabajar coordinadamente los departamentos de contabilidad, compras, bodega, producción y diseño y ventas.

En primer lugar, el departamento de compras debe asegurar que se adquieran los materiales necesarios para el proceso productivo, velando porque estos sean de calidad, al mejor precio, entrega, etc. El proceso de compras debe estar bien definido, el cual debe ser así:

- a. Conocimiento y especificaciones del material deseado.
- b. Cotización a 3 proveedores. Analizar precio, calidad, entrega, etc.
- c. Selección del proveedor.
- d. Orden de Compra.
- e. Comprobación de factura de proveedor contra orden de compra y, adicionalmente comprobación física que cuadre contra la factura.
- f. Ingreso al inventario. (Véase flujograma en anexo 15).

Bodega debe llevar un control estricto de las entradas, salidas y existencias, así como mantener informado al departamento de diseño, de productos estancados, poniendo a su disposición de ser posible un muestrario con las existencias de cada uno. Con la información de estos productos, el

departamento de diseño, puede considerarlos en nuevos proyectos cuyas ideas sean vendidas a través de los responsables de comercialización.

De igual forma debe haber coordinación entre los departamentos de bodega y producción para evitar fabricar productos ya existentes. (Véase anexo 16).

Por otro lado el departamento de contabilidad será responsable de la certeza de los registros del inventario, por lo que debe corregir las diferencias encontradas, para presentar datos reales en el Balance General.

3.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Ya se mencionó que debe evaluar mejores precios de materias primas en el mercado, períodos de crédito más amplios, esto se relaciona directamente con las cuentas por pagar a proveedores o dicho técnicamente financiamiento operativo. Éste también puede obtenerse por la eficiencia de las operaciones, tales como reducción de gastos administrativos y de ventas, tema tratado en los lineamientos del efectivo.

Por otro lado las fuentes de financiamiento provenientes de la reinversión de utilidades debe mantenerse como hasta ahora, es decir sin repartirse. Será hasta el futuro, cuando la empresa haya mejorado su situación financiera que sea conveniente el repartimiento de las utilidades retenidas.

De vital importancia es continuar las relaciones financieras con el banco que otorga el préstamo en cuenta corriente, ya que perder este crédito significa mayores problemas de liquidez y acercamiento a la quiebra, para esto debe incrementarse las utilidades, poner al día la cartera de créditos y reducir el inventario.

3.5 PLAN FINANCIERO PARA LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA “X”

3.5.1 OBJETIVO DEL PLAN

Proponer la herramienta financiera para la eficiente administración del capital de trabajo de la Industria “X”, la cual se denomina Planeación Financiera a corto plazo.

Para comprender el proceso de planeación operativa que debe seguir la industria “X”, conviene recordar que se deben realizar pronósticos de ventas, planeación de producción, planeación de efectivo y planeación de inversión de activos fijos. Con estos datos se procede a la elaboración de los estados financieros proyectados para el siguiente período. Para mayor comprensión del proceso véase anexo 17.

3.5.2 PRONÓSTICO DE VENTAS

Este será el punto de partida de la planeación para la Industria “X”, con el cual deberá elaborar un presupuesto de ventas mensual para el año.

Debido a la poca previsibilidad de las mismas y por facilidad se puede elaborar un método estadístico de promedios simples combinándolo con la opinión de Gerencia General y Gerencia de Ventas (método a juicio), para realizar los ajustes pertinentes en base a su experiencia, por supuesto se debe tener en cuenta la capacidad de producción y la situación financiera actual. Los datos de este pronóstico serán el insumo esencial para la planeación de los estados financieros proforma que serán el tema a tratar más adelante.

Tomando como base las ventas de la empresa del año 2004, el pronóstico de ventas para el mes de enero 2005 se calcula conforme el cuadro 9, que aparece a continuación.

Cuadro 9

DETERMINACIÓN DE PROMEDIO DE VENTAS AÑO 2004

Valores en quetzales

No.	Mes	Ventas
1	Enero	264,356.00
2	Febrero	204,000.00
3	Marzo	328,356.00
4	Abril	260,710.00
5	Mayo	189,885.00
6	Junio	212,521.00
7	Julio	180,719.00
8	Agosto	257,716.00
9	Septiembre	274,233.00
10	Octubre	73,331.00
11	Noviembre	171,278.00
12	Diciembre	177,844.00
	Sumas	2,594,949.00

Fuente: Elaboración propia conforme Estados Financieros de la empresa

Conforme el libro “Administración Financiera III”, del Lic. Hugo Rolando Peña Cruz, la fórmula del promedio aritmético es:

$$X = \frac{\sum T}{N}$$

Donde:

Σ = sumatoria

T= términos

N= número de términos

X= promedio

$$\frac{\text{Suma de términos } 2,594,949.00}{\text{Número de términos } 12} = \text{Q. } 216,245.75$$

Como puede observarse el cálculo es sencillo, sin embargo lo más importante son los ajustes que se hagan al considerar las opiniones de Gerencia y de ventas, quienes debido a su experiencia aportarán elementos de juicio para

que los cálculos sean más ajustados a la realidad. Debe tomarse en consideración que las ventas deben estar orientadas a superar el punto de equilibrio, para que la empresa mejore los resultados que actualmente tiene. Para efecto ilustrativo, en el anexo 9 se muestra un ejemplo con datos ajustados.

3.5.3 PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DEL ESTADO DE MANUFACTURA

Esta parte de la planeación es vital en la empresa objeto del estudio, ya que tal como se ha mencionado, la mayor problemática de la empresa es el exceso de inventarios, que tienen como causa la falta de planeación, control y coordinación que existe principalmente entre los departamentos de contabilidad, almacén y producción. Para que la empresa mejore su liquidez debe en primer lugar, optimizar sus controles de existencias con el fin de evitar fabricar productos que ya hay en bodega, o al menos componentes de los mismos (recordar los denominados paquetes).

La base para planear la producción será el presupuesto de ventas. Bajo este supuesto, la empresa debe programar sus compras, el consumo de materias primas, los requerimientos de mano de obra, así como otros costos necesarios para la fabricación de los productos. (Véase anexo 6).

La programación y presupuesto de las compras, materias primas y mano de obra debe estar en función de los volúmenes de producción programados para atender la demanda esperada.

3.5.4 PLANEACIÓN DEL EFECTIVO A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO DE CAJA

A través de la elaboración del presupuesto de caja, la Industria "X" deberá prever las entradas y salidas de efectivo, anticipando de esta manera sus requerimientos de financiamiento para cubrir sus déficit. Debido a la

estacionalidad e incertidumbre de los ingresos de esta industria, se aconseja que además de los presupuestos mensuales hasta completar el año, se realicen presupuestos semanales.

Las entradas de dinero deberán estimarse tomando como base los ingresos por ventas, recuperación de cuentas por cobrar y otros que pudieran haber, como anticipos de clientes.

Las salidas de efectivo deberán estimarse tomando en consideración los siguientes rubros, que forman parte de su nomenclatura contable:

- ❖ Pago o abono a préstamo en cuenta corriente con el Banco.
- ❖ Pago de impuestos del IVA, ISR, IETAAP.
- ❖ Pago de cuota Patronal IGSS.
- ❖ Pago de planilla de sueldos y salarios, comisiones, bonificaciones.
- ❖ Adquisiciones de activos fijos.
- ❖ Pago de intereses por utilización de la cuenta corriente con el Banco.
- ❖ Pago de alquiler del local y de una bodega adicional.
- ❖ Pago de arrendamiento de equipo de oficina.
- ❖ Pago de Servicios de agua, teléfono, celular, electricidad, honorarios.
- ❖ Gastos de combustibles, lubricantes, papelería, limpieza, medicina, etc.
- ❖ Pago por compras de materias primas locales y en el exterior.
- ❖ Otros pagos que pudieran surgir en el futuro.

Debe aclararse que por ningún motivo deberá incluirse en este presupuesto las depreciaciones, provisión para prestaciones laborales y otros rubros similares ya que esto no representa salida de efectivo. (Véase anexo 8)

De igual manera debido a la incertidumbre en los ingresos, se propone la elaboración de este presupuesto en 3 escenarios, siendo estos:

- a. Escenario pesimista: Se refiere a las peores condiciones que se pueden esperar, es decir las más adversas en cuanto a necesidades de efectivo.
- b. Escenario normal: Se refiere a los resultados más probables
- c. Escenario optimista: Se refiere a los mejores resultados que se pueden esperar.

Suponiendo que la empresa deseara elaborar un presupuesto de caja utilizando estos escenarios, para el mes de enero 2,00X, la estructura del reporte debe ser conforme el cuadro 10.

Cuadro 10

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
PERÍODO MES DE ENERO 2,00X

DESCRIPCIÓN	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
INGRESOS			
Saldo inicial			
Ingresos ventas al contado			
Ingresos de Cuentas por cobrar			
Otros ingresos			
TOTAL INGRESOS			
EGRESOS			
Pago a proveedores			
Agua			
Teléfono			
Celular			
Cuota Patronal			
ISR			
IVA por pagar			
Sueldos y salarios			
Arrendamiento de local			
Pago de intereses			
Otros pagos			
TOTAL DE EGRESOS			
Saldo para el mes siguiente			

Fuente: Elaboración propia, considerando los principales rubros de la contabilidad de la industria "X".

La ventaja de utilizar escenarios en la elaboración del presupuesto de caja es de realizar un análisis de sensibilidad del riesgo de cada alternativa, haciendo numerosas estimaciones posibles, a fin de evaluar el efecto de dichos cambios, previendo la situación más adversa en cuanto a necesidades de efectivo y tomar decisiones acertadas para mejorar los problemas de liquidez actuales.

3.5.5 PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES A TRAVÉS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los métodos para elaborar los estados financieros proyectados, (mencionados en la página 18 y 19), para la industria “X”, se deben aplicar bajo el supuesto que las razones financieras de sus estados financieros históricos no cambiarán sensiblemente para el período siguiente, para esto, necesita la siguiente información:

- Estado de Resultados del año 2004.
- Balance General del año 2004.
- Pronóstico de ventas para el año 2005.

3.5.5.1 ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DE LA INDUSTRIA “X”

El método consiste en aplicar porcentajes sobre las ventas proyectadas, mediante una hoja electrónica para simplificar el trabajo. Para ello, a un estado de resultados histórico determinado, se le calculan el porcentaje sobre ventas (que es la base del 100%), luego sobre éstas se calcula el % de costo de ventas, gastos de administración, gastos de ventas, intereses bancarios, y otros rubros, (con esto se tiene porcentajes históricos, que se utilizarán seguidamente). La forma manual de calcular estos porcentajes es así:

$$\frac{\text{Costo de ventas} * 100}{\text{Ventas}} = \text{x\%}$$

$$\frac{\text{Gastos de operación} * 100}{\text{Ventas}} = x\%$$

$$\frac{\text{Gastos de intereses} * 100}{\text{Ventas}} = x\%$$

Para mayor comprensión se muestra el cuadro 11, con información de los Estados de Resultados de los años 1999 y 2000. Debe ponerse especial atención al lado derecho de las columnas donde se muestra la forma de determinar los porcentajes, iniciando con las ventas que constituyen el 100%.

Cuadro 11

ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES COMPARATIVOS 1999-2000.				
INDUSTRIA "X"				
PARTIDA O RUBRO	1999	%	2000	%
VENTAS	2,891,168.40	100.00%	3,394,723.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	2,259,506.00	78.15%	2,582,971.00	76.09%
UTILIDAD BRUTA	631,662.40	21.85%	811,752.00	23.91%
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS DE VENTA	196,794.00	6.81%	316,619.00	9.33%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	390,566.00	13.51%	431,736.00	12.72%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	44,302.40	1.53%	63,397.00	1.87%
GASTOS FINANCIEROS	6,770.00	0.23%	14,862.00	0.44%
PRODUCTOS FINANCIEROS		0.00%	27,926.00	0.82%
UTILIDAD PREIMPUESTO	37,532.40	1.30%	76,461.00	2.25%
ISR POR PAGAR 31%	11,635.04	0.40%	23,702.91	0.70%
RESERVA LEGAL 5%	1,294.87	0.04%	2,637.90	0.08%
RESULTADO DEL EJERCICIO	24,602.49	0.85%	50,120.19	1.48%

Fuente: Estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la industria "X".

Luego de esto, y ya teniendo las ventas proyectadas, se aplican a éstas los porcentajes históricos, de cada una de las partidas mencionadas anteriormente. Conviene aclarar que deben realizarse ajustes en estas partidas,

debido a cambios esperados a consecuencia de la toma de decisiones, ejemplo, recorte de costos y gastos (véase en la página 70, el inciso 3.1.1), incrementos de ingresos por ventas inesperadas, etc.

En el caso de recortes como los citados, es recomendable elaborar un desglose de costos y gastos fijos y variables, para evitar subestimar utilidades. De igual manera se recomienda elaborar escenarios como los mencionados en el presupuesto de caja. Para desarrollar esta herramienta se propone el anexo 9, sobre la base de información de reportes contables de la empresa, realizando los ajustes que se consideran necesarios, tanto a los costos y gastos como al promedio de ventas del año 2004. Este modelo es perfectible, ya que los responsables de la empresa deben discutir y llegar a determinar estrategias, acciones y saldos para cada una de las cuentas.

3.5.5.2 ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROFORMA DE LA INDUSTRIA "X"

Para elaborar este reporte en la industria "X" se recomienda el método de cálculo-estimación, el cual consiste en estimar los valores de ciertas cuentas del Balance General, mientras que otras se calculan. Debe tomarse en cuenta las decisiones gerenciales y el efecto esperado en las variables del capital de trabajo. Las respuestas a responder e indicar en términos numéricos son:

Efectivo:

- a. Saldo mínimo deseado, esta información debe cuadrarse contra los saldos de cada período del presupuesto de efectivo y los movimientos de ingresos por recuperación de cartera.
- b. Programación de compras y/o venta de bienes de capital, si es que se piensa en hacerlo dentro del tiempo que abarca el Balance General

proyectado. No está por demás observar que esto también afectaría las respectivas cuentas de activo fijo.

Cuentas por cobrar:

- a. Determinación de saldo óptimo esperado, conforme a las políticas, normas, estrategias y programas de la empresa. (Véase anexos 12-14)
Los ingresos por recuperación de cartera deben cuadrarse contra los del presupuesto de efectivo por este rubro.

Inventario:

- a. Determinación de su saldo óptimo, en función de las estrategias, políticas y acciones de la empresa.

Fuentes de financiamiento:

- a. Determinación del monto esperado en las cuentas de proveedores de materias primas y servicios.
- b. Determinación del monto esperado en el préstamo en cuenta corriente.
- c. Determinación del monto en otras cuentas que originen financiamiento, como préstamos de socios.

Teniendo estos datos en términos numéricos, se procede a elaborar el Balance General proyectado. Con este fin se elaboró propuesta para 6 períodos mensuales. (Véase anexo 10).

CONCLUSIONES

1. Las causas de la mala administración del capital de trabajo de esta industria son la falta de planeación y control financiero de sus inventarios, efectivo y cuentas por cobrar. Esta situación se determinó a través del diagnóstico financiero a estas variables.
2. Como consecuencia de esta mala administración, la empresa enfrenta insolvencia técnica por falta de liquidez y una potencial quiebra. Ello se refleja en sus índices de prueba ácida, solvencia y endeudamiento, los cuales muestran que la empresa pasa por una aguda crisis financiera. Los efectos de estas deficiencias son incertidumbre, falta de crecimiento y competitividad de la empresa y coadyuvan a un potencial desaparecimiento, en caso de no tomar las decisiones pertinentes. Ello tendrá un impacto negativo para esta industria, ya que puede quedar estancada ante los cambios del mercado, su línea de productos no crecerá y puede perder competitividad ante los retos futuros.
3. Se reafirma también que esta empresa necesita implementar una herramienta financiera para hacer eficiente su administración de capital de trabajo, y que luego sirva de instrumento para el crecimiento organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Para eliminar las causas de la mala administración del capital de trabajo, debe tenerse presente que la correcta ejecución de la planeación financiera a corto plazo, como son el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y fuentes de financiamiento, es un elemento clave en las decisiones y acciones para mejorar el rendimiento de la empresa, considerando los lineamientos que se dan en este documento.
2. Para recuperar liquidez, solvencia y disminuir el riesgo la entidad debe implementar una serie de acciones como: aprovechar el prestigio que tiene en el segmento de productos especiales para explotarlo al máximo y abandonar las operaciones del mercado de productos de serie, debe reducir también algunos gastos de operación, de igual manera la política de cobros vencidos debe ser más estricta, por otro lado debe haber buena comunicación, coordinación y control entre bodega, contabilidad y producción para evitar errores de registro y duplicación de pedidos, con todo lo anterior la empresa también reducirá su grado de endeudamiento actual.
3. Para que la administración de su capital de trabajo sea eficiente debe poner en práctica los lineamientos desarrollados en esta investigación, haciendo énfasis en la herramienta que se propone, que es la Planeación Financiera a Corto Plazo con sus respectivas fases de pronóstico de ventas, presupuesto de producción, presupuestos de desembolso de activos fijos (si los hubiera en el corto plazo), presupuesto de caja, estado de resultados proyectado y balance general proyectado.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- BESLEY, SCOTT, BRIGHAM, EUGENE F. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Mcgraw-Hill. 12ª. Edición. México, 2001. 919 páginas.
- 2.- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. Apuntes de Administración I (primera parte). Departamento de publicaciones. Edición 2003. Guatemala. 106 páginas.
- 3.- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. Material de apoyo para el curso de Administración III. Departamento de Publicaciones. Primera edición 1997. 214 páginas.
- 4.- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, USAC. Material de apoyo para el curso de Recursos Económicos de Centroamérica. Artesanía e Industria. Año 1995.
- 5.- GALLAGHER, TIMOTHY J. y JOSEPH D. ANDREW JR. Administración Financiera. Editorial Prentice Hall. 2ª edición. Colombia, 2001. 626 páginas.
- 6.- GITMAN, LAWRENCE J. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Oxford, México, 1997. Séptima edición. 1077 páginas.
- 7.- KOONTZ HAROLD, O'DONNELL y HEINZ WEIHRICH. Elementos de la Administración. Editorial McGraw-Hill, México, 1998. Segunda edición en español. 614 páginas.

- 8.- MENEGAZZO V. MARIO A. Apuntes de Administración Financiera. Edición 1998. Guatemala. 106 páginas.
- 9.- MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA. Reglamento de localización e Instalación Industrial para el Municipio y Área de Influencia Urbana de la Ciudad de Guatemala. Libro de Actas de la Municipalidad de Guatemala, 1971. 63-99 (3). 62 páginas. www.muniguate.com.gob.gt.
- 10.- PEÑA, HUGO ROLANDO. Administración Financiera I, impreso por Litografía Orión. Guatemala, 1999. 199 páginas
- 11.- SCHROEDER, ROGER G. Administración de Operaciones. Editorial McGraw-Hill, México, 1997. Tercera edición. 855 páginas.
- 12.- VILLATORO LÓPEZ, SANTOS ALEJANDRO. La industria del plástico en Guatemala frente a la Globalización, Tesis de Administración de empresas, imprenta Jois, Guatemala, 2000. 128 páginas.

ANEXOS

Anexo 1

ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES COMPARATIVOS 1999-2004
INDUSTRIA "X"
(Valores en Quetzales)

RUBRO	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
Ventas	2,891,168	100%	3,394,723	100%	2,570,242	100%	2,749,129	100%	3,207,325	100%	2,594,949	100%
Costo de ventas	2,259,506	78%	2,582,971	76%	1,672,914	65%	2,188,745	80%	2,118,903	66%	2,105,648	81%
Utilidad Bruta	631,662	22%	811,752	24%	897,328	35%	560,384	20%	1,088,422	34%	489,301	19%
Gastos de Operación												
Gastos Administrativos	390,566	14%	431,736	13%	628,412	24%	514,738	19%	605,947	19%	352,551	14%
Gastos de Mercadeo y Venta	196,794	7%	316,619	9%	264,371	10%	227,295	8%	135,652	4%	125,909	5%
Utilidad en Operación	44,302	2%	63,397	2%	4,545	0%	(181,649)	-7%	346,823	11%	10,841	0%
Gastos Financieros	6,770	0%	14,862	0%	-	0%	-	0%	-	0%	12,418	0%
Productos Financieros	-	0%	27,926	1%	42,832	2%	45,514	2%	19,715	1%	6,910	0%
Utilidad Pre-impuesto o Pérdida	37,532	1%	76,461	2%	47,377	2%	(136,135)	-5%	366,538	11%	5,333	0%

Fuente: Estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la industria "X".

Anexo 2

BALANCES GENERALES ANUALES COMPARATIVOS 1999-2004
INDUSTRIA "X"
(Valores en Quetzales)

RUBRO	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
ACTIVO												
CIRCULANTE												
Caja y Bancos	-	0%	52,575	3%	178,525	11%	12,251	1%	25,036	2%	-	0%
Cuentas y Doctos. por cobrar	336,486	18%	288,934	19%	244,971	14%	180,586	13%	312,024	20%	283,004	18%
Inventarios	1,427,517	76%	1,115,579	73%	1,243,887	73%	1,164,393	83%	1,171,975	73%	1,237,082	78%
Subtotal	1,764,003	94%	1,457,088	96%	1,667,383	98%	1,357,230	97%	1,509,035	94%	1,520,086	96%
FIJO												
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	111,346	6%	61,858	4%	29,668	2%	38,673	3%	90,008	6%	58,895	4%
SUMA DEL ACTIVO	1,875,349	100%	1,518,946	100%	1,697,051	100%	1,395,903	100%	1,599,043	100%	1,578,981	100%
PASIVO												
CIRCULANTE												
Préstamos bancarios	32,067	2%		0%		0%		0%		0%	237,461	15%
Provisión Indemnizaciones	274,421	15%	242,298	16%	236,148	14%	232,517	17%	330,296	21%	393,520	25%
Cuentas y gastos por pagar	520,057	28%	214,221	14%	257,991	15%	163,442	12%	394,238	25%	308,905	20%
Subtotal	826,545	44%	456,519	30%	494,139	29%	395,959	28%	724,534	45%	939,886	60%
FIJO												
Préstamos de socios	746,163	40%	706,187	46%	809,077	48%	742,244	53%	341,905	21%	351,159	22%
PATRIMONIO												
Capital Autorizado y pagado	100,000	5%	100,000	7%	100,000	6%	100,000	7%	100,000	6%	100,000	6%
Superávit	202,641	11%	256,240	17%	293,835	17%	157,700	11%	432,604	27%	187,936	12%
Subtotal	302,641	16%	356,240	23%	393,835	23%	257,700	18%	532,604	33%	287,936	18%
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	1,875,349	100%	1,518,946	100%	1,697,051	100%	1,395,903	100%	1,599,043	100%	1,578,981	100%

Fuente: Estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la industria "X".

Anexo 3

ESTADOS DE RESULTADOS MENSUALES AÑO 2004
INDUSTRIA "X"
(Valores en Quetzales)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
Ventas	264,356.00	264,000.00	328,356.00	260,710.00	189,895.00	212,521.00	180,719.00	257,716.00	274,233.00	73,331.00	171,278.00	177,844.00	2,594,549.00
Costo de Ventas	175,268.00	129,316.00	207,849.00	169,214.00	129,360.00	385,854.00	185,147.00	130,304.00	272,822.00	96,149.00	143,822.00	62,743.00	2,105,648.00
Utilidad Bruta	89,088.00	134,684.00	120,507.00	91,496.00	60,525.00	(173,333.00)	(4,428.00)	127,412.00	1,411.00	(22,818.00)	27,656.00	95,101.00	489,301.00
Gastos de Operación													
Gastos Administrativos	33,809.00	31,450.00	29,995.00	29,992.00	32,441.00	32,538.00	34,220.00	32,400.00	28,656.00	25,224.00	27,764.00	14,062.00	352,551.00
Gastos de Mercadeo y Venta	15,861.00	16,320.00	17,075.00	19,032.00	10,064.00	13,814.00	10,723.00	2,553.00	10,929.00	4,400.00	5,138.00		125,909.00
Utilidad en Operación	39,418.00	27,914.00	73,437.00	43,472.00	18,020.00	(219,695.00)	(49,371.00)	92,459.00	(38,174.00)	(62,442.00)	(5,246.00)	81,039.00	10,841.00
Gastos Financieros	128.00	128.00	128.00	127.00	264.00	51.00	246.00	82.00	1,863.00	148.00	45.00	9,408.00	12,418.00
Productos Financieros	937.00	937.00	938.00	938.00	938.00	991.00	255.00	219.00	228.00	375.00	155.00		6,910.00
Utilidad Pre-impuesto	40,227.00	28,723.00	74,246.00	44,283.00	18,694.00	(218,745.00)	(49,362.00)	92,596.00	(39,609.00)	(62,215.00)	(5,136.00)	71,631.00	5,333.00

Fuente: Estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la industria "X".

NOTAS: Debido al proceso productivo de la empresa, hay meses que se consumen gran cantidad de insumos, que bastante tiempo después son facturados, esto explica la razón en que algunos meses el costo es superior a las ventas. Por otra parte, hay meses en que baja el costo de ventas de manera significativa, esto es cuando se facturan los productos y el costo tal como se indica anteriormente, se absorbió en meses pasados.

Anexo 4

BALANCES GENERALES MENSUALES AÑO 2004
INDUSTRIA "X"
(Valores en Quetzales)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVO												
CIRCULANTE												
Caja y Bancos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas y Doctos. por cobrar	320,528.00	297,356.00	342,148.00	303,814.00	370,897.00	516,545.00	282,944.00	218,721.00	227,827.00	241,772.00	278,006.00	283,004.00
Inventarios	1,308,384.00	1,407,214.00	1,387,369.00	1,443,700.00	1,542,876.00	1,309,846.00	1,274,605.00	1,343,966.00	1,279,734.00	1,318,150.00	1,317,578.00	1,237,082.00
Subtotal	1,628,912.00	1,704,570.00	1,729,517.00	1,747,514.00	1,913,773.00	1,826,391.00	1,557,549.00	1,562,687.00	1,507,561.00	1,559,922.00	1,595,584.00	1,520,086.00
FIJO												
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	67,466.00	67,466.00	66,900.00	66,267.00	65,101.00	63,934.00	62,769.00	62,132.00	60,965.00	59,798.00	59,237.00	58,895.00
SUMA DEL ACTIVO	1,696,378.00	1,772,036.00	1,796,417.00	1,813,781.00	1,978,874.00	1,890,325.00	1,620,318.00	1,624,819.00	1,568,526.00	1,619,720.00	1,654,821.00	1,578,981.00
PASIVO												
CIRCULANTE												
Préstamos bancarios	48,366.00	51,238.00	47,412.00	3,336.00	42,684.00	53,331.00	109,171.00	77,187.00	37,321.00	134,404.00	159,872.00	237,461.00
Provisión Indemnizaciones	356,430.00	371,168.00	383,278.00	394,132.00	408,034.00	428,783.00	387,305.00	397,633.00	403,184.00	415,110.00	436,448.00	393,520.00
Cuentas y gastos por pagar	408,985.00	461,833.00	477,130.00	523,716.00	629,059.00	671,163.00	462,736.00	382,821.00	377,309.00	327,410.00	401,980.00	308,905.00
Subtotal	813,781.00	884,239.00	907,820.00	921,184.00	1,079,777.00	1,153,277.00	959,212.00	857,641.00	817,814.00	876,924.00	998,300.00	939,886.00
FIJO												
Préstamos de socios	312,514.00	312,514.00	312,514.00	312,514.00	310,319.00	317,015.00	290,965.00	303,913.00	329,271.00	329,271.00	340,216.00	351,159.00
PATRIMONIO												
Capital Autorizado y pagado	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Superávit	470,083.00	475,283.00	476,083.00	480,083.00	488,778.00	320,033.00	270,141.00	363,265.00	321,441.00	313,525.00	216,305.00	187,836.00
Subtotal	570,083.00	575,283.00	576,083.00	580,083.00	588,778.00	420,033.00	370,141.00	463,265.00	421,441.00	413,525.00	316,305.00	287,836.00
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	1,696,378.00	1,772,036.00	1,796,417.00	1,813,781.00	1,978,874.00	1,890,325.00	1,620,318.00	1,624,819.00	1,568,526.00	1,619,720.00	1,654,821.00	1,578,981.00

Fuente: Estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la industria "X".

Anexo 5

BALANCES GENERALES MENSUALES AÑO 2004
CON PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS
INDUSTRIA "X"
(Valores en Quetzales)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
ACTIVO										
CIRCULANTE										
Caja y Bancos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas y Doctos. por cobrar	320,528	297,356	342,148	303,814	370,897	516,545	282,944	218,721	227,827	241,772
Inventarios	1,308,384	1,407,214	1,387,369	1,443,700	1,542,876	1,309,846	1,274,605	1,343,966	1,279,734	1,318,150
Subtotal	1,628,912	1,704,570	1,729,517	1,747,514	1,913,773	1,826,391	1,557,549	1,562,687	1,507,561	1,559,922
FIJO										
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	67,466	67,466	66,900	66,267	65,101	63,934	62,769	62,132	60,965	59,798
SUMA DEL ACTIVO	1,696,378	1,772,036	1,796,417	1,813,781	1,978,874	1,890,325	1,620,318	1,624,819	1,568,526	1,619,720
PASIVO										
CIRCULANTE										
Préstamos bancarios	48,366	51,238	47,412	3,336	42,684	53,331	109,171	77,187	37,321	134,404
Provisión Indemnizaciones	356,430	371,168	383,278	394,132	408,034	428,783	387,305	397,633	403,184	415,110
Cuentas y gastos por pagar	408,985	461,833	477,130	523,716	629,059	671,163	462,736	382,821	377,309	327,410
Subtotal	813,781	884,239	907,820	921,184	1,079,777	1,153,277	959,212	857,641	817,814	876,924
FIJO										
Préstamos de socios	312,514	312,514	312,514	312,514	310,319	317,015	290,965	303,913	329,271	329,271
PATRIMONIO										
Capital Autorizado y pagado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Superávit	470,083	475,283	476,083	480,083	488,778	320,033	270,141	363,265	321,441	313,525
Subtotal	570,083	575,283	576,083	580,083	588,778	420,033	370,141	463,265	421,441	413,525
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	1,696,378	1,772,036	1,796,417	1,813,781	1,978,874	1,890,325	1,620,318	1,624,819	1,568,526	1,619,720
PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS										
Capital Neto de Trabajo	815,131	820,331	821,697	826,330	833,996	673,114	598,337	705,046	689,747	682,998
Índice de solvencia	2.00	1.93	1.91	1.90	1.77	1.58	1.62	1.82	1.84	1.78
Prueba Ácida	0.39	0.34	0.38	0.33	0.34	0.45	0.29	0.26	0.28	0.28
Índice de endeudamiento	66%	68%	68%	68%	70%	78%	77%	71%	73%	74%

Fuente: Estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la industria "X".

ESTADO COSTO DE PRODUCCIÓN PRESUPUESTADO
INDUSTRIA "X"

Del 1 de enero al 30 de junio 2005
(Valores en Quetzales)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total semestre	%
CONSUMO DE MATERIA PRIMA	64,000	66,000	68,000	70,000	72,000	74,000	414,000	42.6%
MANO DE OBRA	40,759	40,759	40,759	40,759	40,759	40,759	244,556	25.2%
Salarios Planta	24,118	24,118	24,118	24,118	24,118	24,118	144,708	14.9%
Aguinaldo Planta	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010	12,059	1.2%
Vacaciones Planta	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	6,155	0.6%
Indemnización Planta	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010	12,059	1.2%
Bono 14 Planta	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010	12,059	1.2%
Horas Extras Planta	500	500	500	500	500	500	3,000	0.3%
Cuota Igss Planta	3,119	3,119	3,119	3,119	3,119	3,119	18,715	1.9%
Bonificación Planta	5,967	5,967	5,967	5,967	5,967	5,967	35,802	3.7%
							-	
COSTOS DE FABRICACIÓN POR APOYO EN PLANTA	18,208	19,008	19,008	19,008	19,008	19,008	113,249	11.7%
Salarios Apoyo	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	68,208	7.0%
Aguinaldo Apoyo	947	947	947	947	947	947	5,684	0.6%
Vacaciones Apoyo	495	495	495	495	495	495	2,967	0.3%
Indemnización Apoyo	947	947	947	947	947	947	5,684	0.6%
Bono 14 Apoyo	947	947	947	947	947	947	5,684	0.6%
Horas Extras Apoyo	500	500	500	500	500	500	3,000	0.3%
Cuota Igss Apoyo	1,504	1,504	1,504	1,504	1,504	1,504	9,022	0.9%
Bonificación Apoyo	1,500	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	13,000	1.3%
COSTOS GENERALES FABRICACIÓN	30,281	33,506	35,009	32,509	33,009	35,909	200,223	20.6%
Viáticos Fábrica	350	350	350	350	350	350	2,100	0.2%
Alquileres Local Planta	13,770	13,770	13,770	13,770	13,770	13,770	82,620	8.5%
Comb. y Lubricantes	600	600	600	600	600	600	3,600	0.4%
Depreciación Vehículos	833	830	833	833	833	833	4,995	0.5%
Depreciación Mob. y Equipo	268	268	268	268	268	268	1,608	0.2%
Parqueo	200	200	200	200	200	200	1,200	0.1%
Alquiler de Bodega	2,251	2,251	2,251	2,251	2,251	2,251	13,506	1.4%
Atención a Empleados	250	250	250	250	250	250	1,500	0.2%
Reprod. y Revelados	217	217	217	217	217	217	1,302	0.1%
Mant. y Reparaciones	272	500	500	500	500	500	2,772	0.3%
Aseo y limpieza	200	200	200	200	200	200	1,200	0.1%
Teléfono	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	9,000	0.9%
Energía Eléctrica	4,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	34,000	3.5%
Agua Potable	100	100	100	100	100	100	600	0.1%
Celular y Comunicación	400	400	400	400	400	800	2,800	0.3%
Gastos de diseño	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	7,000	0.7%
Almacenaje y Encomienda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6,000	0.6%
Moldes desechables	200	200	200	200	200	200	1,200	0.1%
Arrendamiento Equipo	300	300	300	300	300	300	1,800	0.2%
Servicios Subcontratados	2,000	3,000	3,500	2,000	2,500	5,000	18,000	1.9%
Asistencia Médica	250	250	250	250	250	250	1,500	0.2%
Seguros sobre Productos	220	220	220	220	220	220	1,320	0.1%
Otras Bonificaciones	100	100	100	100	100	100	600	0.1%
TOTAL COSTO DE VENTAS	153,249	159,273	162,777	162,277	164,777	169,676	972,028	100.0%

Fuente: Elaboración propia, conforme reportes obtenidos en la investigación de campo, marzo 2005.

PLAN DE MERCADEO PARA EL 1er. SEMESTRE 2005
INDUSTRIA "X"
 (Valores en Quetzales)

MISIÓN: Ofrecer a los consumidores productos que superen sus expectativas, bajo un concepto innovador, de calidad y a precios competitivos.

VISIÓN: Ser reconocidos a nivel centroamericano como una organización especializada en ofrecer productos de iluminación y artículos similares con un alto estándar de calidad y servicio.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A REALIZAR	PRESUPUESTO		FECHAS	RESPONSABLE
			MENSUAL	SEMESTRAL		
1) General: Incremento de las ventas actuales	Elaboración de plan publicitario	Anuncio en guía telefónica realizando 6 pagos	1,200.00	7,200.00	Inicio: 5 enero Fin: 5 junio	Gerente de Mercadeo
2) Específicos: Posicionar la marca en la mente del consumidor		Anuncios adjuntos a estados de cuenta de las tarjetas de crédito Visa Clientes tipo A	1,500.00	9,000.00	Inicio: 30 enero Fin: 30 junio	Gerente de Mercadeo
Contribuir a la reducción del inventario estancado	Promoción de ventas	Anuncios en Prensa Libre Sección Vamos de Compras, días jueves	2,000.00	12,000.00	Inicio: 1 enero Fin: 30 junio	Gerente de Mercadeo
Recuperar liquidez de la empresa		Premios de agradecimiento consistentes en: Llaveros y plumas con el logotipo de la empresa	1,000.00	6,000.00	Inicio: 1 enero Fin: 30 junio	Gerente de Mercadeo
Crecimiento de 3% mensual sobre las ventas del mes anterior, iniciando en enero aplicando este % sobre las ventas promedio del año 2004.		Exhibiciones y demostraciones	500.00	3,000.00	Inicio: 1 enero Fin: 30 junio	Vendedores
		Rediseño de folletos, logos, empleo de mercadeo directo	800.00	4,800.00	Inicio: 10 enero Fin: 10 junio	Diseñador y vendedores
TOTALES			7,000.00	42,000.00		

Fuente: Elaboración propia conforme estudio de campo y deficiencias encontradas, marzo 2005

Anexo 8						
PRESUPUESTO DE CAJA						
INDUSTRIA "X"						
Del 1 de enero al 30 de junio 2005						
(Valores en Quetzales)						
Rubro	Meses					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
SALDO INICIAL	-	0	0	20,305	78,762	138,471
INGRESOS MENSUALES						
Ingresos por ventas al contado 25%	55,472	57,136	58,850	60,615	62,434	64,307
Ingresos de Cuentas por Cobrar al día		166,415	171,407	176,550	181,846	187,302
Recuperación Cuentas por Cobrar vencidas (saldo al 31-12-2004 Q 283,004)	133,458	149,546				
EFFECTIVO DISPONIBLE	188,930	373,097	230,258	257,470	323,042	390,079
EGRESOS MENSUALES						
Sueldos	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Cuota Patronal	1,647	1,647	1,647	1,647	1,647	1,647
Papelera	250	250	250	250	250	250
Alquileres	5,031	5,031	5,031	5,031	5,031	5,031
Seguros	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667
Atención Clientes	400	400	400	400	400	400
Gastos de Oficina	300	300	300	300	300	300
Cuotas y Contribuciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gastos de Limpieza	300	300	300	300	300	300
Otras bonificaciones	750	750	750	750	750	750
Atención Empleados	200	200	200	200	200	200
Gastos de Limpieza	100	100	100	100	100	100
Asistencia Medica	130	130	130	130	130	130
Bonificación 78-89	2,276	2,276	2,276	2,276	2,276	2,276
Viáticos Gerencia	500	500	500	500	500	500
Teléfono	700	700	700	700	700	700
Electricidad	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Celular	500	500	500	500	500	500
Agua	50	50	50	50	50	50
Comisiones	11,094	11,427	11,770	12,123	12,487	12,861
Combustibles	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Publicidad y marketing	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
GASTOS FINANCIEROS	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Proveedores de M.P.	40,000	40,000	40,000	40,000	45,000	45,000
Salarios Planta	24,118	24,118	24,118	24,118	24,118	24,118
Horas Extras Planta	500	500	500	500	500	500
Cuota Igss Planta	3,119	3,119	3,119	3,119	3,119	3,119
Bonificación Planta	5,967	5,967	5,967	5,967	5,967	5,967
Salarios Apoyo	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368
Horas Extras Apoyo	500	500	500	500	500	500
Cuota Igss Apoyo	1,504	1,504	1,504	1,504	1,504	1,504
Bonificación Apoyo	1,500	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Viáticos Fábrica	350	350	350	350	350	350
Alquileres Local Planta	13,770	13,770	13,770	13,770	13,770	13,770
Comb. y Lubricantes	600	600	600	600	600	600
Parqueo	200	200	200	200	200	200
Alquiler de Bodega	2,251	2,251	2,251	2,251	2,251	2,251
Atención a Empleados	250	250	250	250	250	250
Reprod. y Revelados	217	217	217	217	217	217
Mant. y Reparaciones	272	500	500	500	500	500
Aseo y limpieza	200	200	200	200	200	200
Teléfono	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Energía Eléctrica	4,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Agua Potable	100	100	100	100	100	100
Celular y Comunicación	400	400	400	400	400	800
Gastos de diseño	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000
Almacenaje y Encomienda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Moldes desechables	200	200	200	200	200	200
Arrendamiento Equipo	300	300	300	300	300	300
Servicios Subcontratados	2,000	3,000	3,500	2,000	2,500	5,000
Asistencia Médica	250	250	250	250	250	250
Seguros sobre Productos	220	220	220	220	220	220
Otras Bonificaciones	100	100	100	100	100	100
Pago de préstamo	14,278	194,085	29,098			
SUMA DE EGRESOS	188,929	373,097	209,953	178,708	184,572	187,846
SALDO FINAL	0	0	20,305	78,762	138,471	202,233

Fuente: Elaboración propia conforme investigación de campo, marzo 2005

INDUSTRIA "X"
Del 1 de enero al 30 de junio 2005.
(Valores en Quetzales)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total semestre
VENTAS							
Ventas (crecimiento 3% mensual)	221,887	228,543	235,400	242,462	249,735	257,228	1,435,255
COSTO DE VENTAS							
Materia Prima, Mano de Obra y otros	153,249	159,273	162,777	162,277	164,777	169,676	972,028
UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS	68,638	69,270	72,623	80,185	84,958	87,552	463,227
GASTOS DE OPERACIÓN							
GASTOS							
ADMINISTRATIVOS	39,455	39,455	39,455	39,455	39,455	39,455	236,729
Sueldos	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	78,000
Cuota Patronal	1,647	1,647	1,647	1,647	1,647	1,647	9,883
Papelería	250	250	250	250	250	250	1,500
Alquileres	5,031	5,031	5,031	5,031	5,031	5,031	30,186
Seguros	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	40,002
Atención Clientes	400	400	400	400	400	400	2,400
Gastos de Oficina	300	300	300	300	300	300	1,800
Cuotas y Contribuciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	7,200
Depreciaciones	362	362	362	362	362	362	2,172
Gastos de Limpieza	300	300	300	300	300	300	1,800
Otras bonificaciones	750	750	750	750	750	750	4,500
Atención Empleados	200	200	200	200	200	200	1,200
Gastos de Limpieza	100	100	100	100	100	100	600
Asistencia Medica	130	130	130	130	130	130	780
Bonificación 78-89	2,276	2,276	2,276	2,276	2,276	2,276	13,656
Aguinaldos	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	6,500
Vacaciones	542	542	542	542	542	542	3,250
Idemnizaciones	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	6,500
Bono 14	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	6,500
Viáticos Gerencia	500	500	500	500	500	500	3,000
Teléfono	700	700	700	700	700	700	4,200
Electricidad	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	7,800
Celular	500	500	500	500	500	500	3,000
Agua	50	50	50	50	50	50	300
GASTOS DE MERCADEO Y VENTA							
	19,094	19,427	19,770	20,123	20,487	20,861	119,763
Comisiones	11,094	11,427	11,770	12,123	12,487	12,861	71,763
Combustibles	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6,000
Publicidad y marketing	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	42,000
RESULTADOS DE OPERACIÓN							
	10,089	10,388	13,399	20,608	25,017	27,235	106,736
GASTOS FINANCIEROS							
	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	15,000
RESULTADOS (GANANCIA)							
	7,589	7,888	10,899	18,108	22,517	24,735	91,736
Rendimiento sobre ventas	3%	3%	5%	7%	9%	10%	6%

Fuente: Elaboración propia conforme investigación de campo, marzo 2005

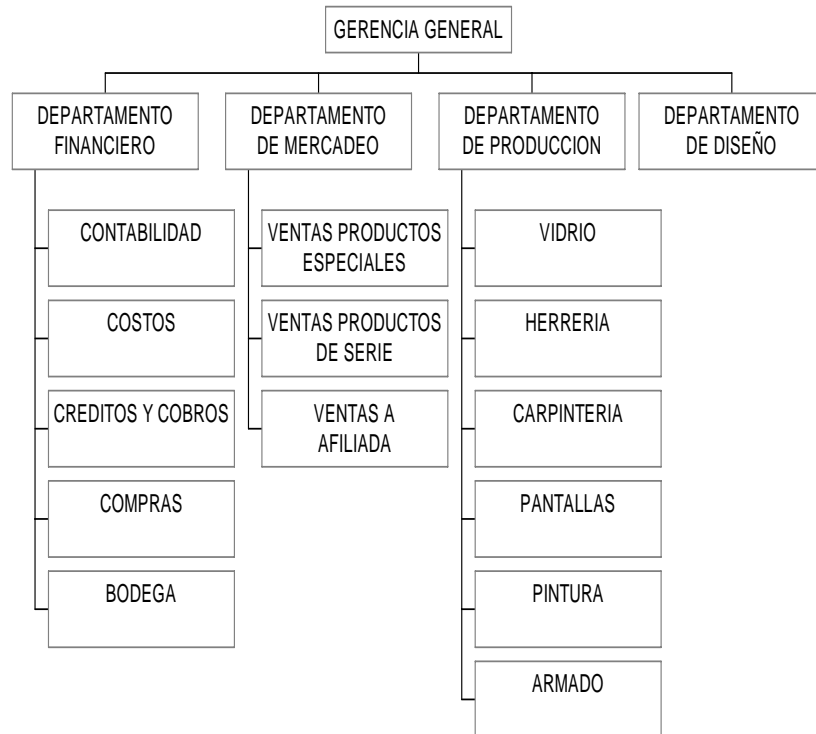
Anexo 10

BALANCES GENERALES MENSUALES PROYECTADOS ENERO-JUNIO 2005
INDUSTRIA "X"
 (Valores en Quetzales)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<u>ACTIVO</u>						
CIRCULANTE						
Caja y Bancos	-	-	20,305	78,762	138,471	202,233
Cuentas por cobrar	315,961	171,407	176,550	181,846	187,302	192,921
Inventarios	1,213,082	1,187,082	1,159,081	1,129,081	1,097,080	1,063,080
Subtotal	1,529,043	1,358,489	1,355,936	1,389,689	1,422,853	1,458,234
FIJO						
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	57,035	55,175	53,315	51,455	49,595	47,735
SUMA DEL ACTIVO	1,586,078	1,413,664	1,409,251	1,441,144	1,472,448	1,505,969
<u>PASIVO</u>						
CIRCULANTE						
Préstamos bancarios	223,183	29,098	-	-	-	-
Provisión Indemnizaciones	349,000	355,000	361,000	366,000	371,000	376,000
Cuentas y gastos por pagar	367,211	374,994	382,780	391,566	395,352	399,138
Subtotal	939,394	759,092	743,780	757,566	766,352	775,138
FIJO						
Préstamos de socios	351,159	351,159	351,159	351,159	351,159	351,159
PATRIMONIO						
Capital Autorizado y pagado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Superávit	195,525	203,413	214,312	232,419	254,936	279,672
Subtotal	295,525	303,413	314,312	332,419	354,936	379,672
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	1,586,078	1,413,664	1,409,251	1,441,144	1,472,447	1,505,969

Fuente: Elaboración propia conforme investigación de campo, marzo 2005

Anexo 11
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Trabajo de investigacion de campo, marzo 2005.

INDUSTRIA "X"
SOLICITUD DE CREDITO

Lugar y fecha _____

DATOS DEL SOLICITANTE

Razón Social _____
Nombre Comercial _____
Dirección _____
Teléfonos _____ Fax _____ E-mail _____
Patente de Comercio No. _____ de fecha _____ NIT _____
Nombre del representante Legal _____
Monto del crédito solicitado _____
Persona para mantener contactos _____

REFERENCIAS COMERCIALES

Anotar 3 nombres de proveedores que actualmente le estén otorgando crédito.

Nombre Comercial

Teléfono

REFERENCIAS BANCARIAS

A continuación se le solicitan tres referencias de bancos locales con los que actualmente esté trabajando.

Nombre del banco

Teléfono

Nombre y firma del representante legal

Documentos a adjuntar a esta solicitud:

- 1.- Estados financieros más recientes: Estado de Resultados y Balance General.
- 2.- Copia de últimas tres declaraciones del Iva.
- 3.- Copia de últimos tres estados de cuenta de bancos.
- 4.- Copia de Patente de Comercio y de Sociedad.
- 5.- Copia del carnet del Número de Identificación Tributaria (NIT)
- 6.- Copia de recibo de pago de electricidad, agua o teléfono.

Anexo 13
INDUSTRIA "X"
POLÍTICA DE CRÉDITOS

OBJETIVO:

Servir de guía para la evaluación de los clientes que soliciten créditos o que soliciten alguna modificación, por lo cual será la herramienta para prever la solvencia y calidad de los solicitantes. Por otro lado se busca aumentar las ventas, mantener un nivel adecuado de cuentas por cobrar, buscando reducir los gastos de las mismas.

RESPONSABLE: Encargado de créditos y cobros, y visto bueno de Jefe Financiero.

NORMAS:

Para evaluar el otorgamiento o modificación de créditos debe tomarse en consideración los siguientes requisitos:

- a.- Solicitud de crédito llenada y firmada por el cliente
- b.- Documentos a adjuntar a la solicitud:
 - 1.- Estados financieros más recientes: Estado de Resultados y Balance General.
 - 2.- Copia de últimas tres declaraciones del IVA.
 - 3.- Copia de últimos tres estados de cuenta de bancos.
 - 4.- Copia de Patente de Comercio y de Sociedad.
 - 5.- Copia del carné del Número de Identificación Tributaria (NIT)
 - 6.- Copia de recibo de pago de electricidad, agua o teléfono.
- c.- El monto del crédito otorgado no puede exceder el 25% del capital neto de trabajo (activo circulante – pasivo circulante) del solicitante.
- d.- El periodo de crédito otorgado no debe exceder de 30 días, tanto para la empresa afiliada como para los productos de serie.
- e.- Los clientes de productos especiales no tienen crédito, ya que por directrices de Gerencia, deben dar anticipos al ordenar pedidos y el saldo cancelarlo contra entrega.

PROCEDIMIENTO:

- 1. Revisar que los datos de la solicitud estén completos.
- 2. Revisar que los documentos exigidos estén completos y sin alteraciones.
- 3. Revisar que dirección anotada en los documentos corresponda a la solicitud.
- 4. Comparar si los datos de los Estados Financieros son congruentes con los ingresos de declaraciones del IVA y saldos de estados de cuenta bancarios.
- 5. Análisis de Estados Financieros, realizando especialmente los siguientes índices: prueba ácida y solvencia.
- 6. Verificación bancaria conforme las referencias de la solicitud
- 7. Verificación de antecedentes comerciales conforme la misma.
- 8. Aprobación o denegatoria del crédito. Con Vo. Bo. de Jefe Financiero.
- 9. Envío de información al cliente.

**INDUSTRIA "X".
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE CRÉDITOS**

Depto: Financiero

Sección: Créditos y cobros

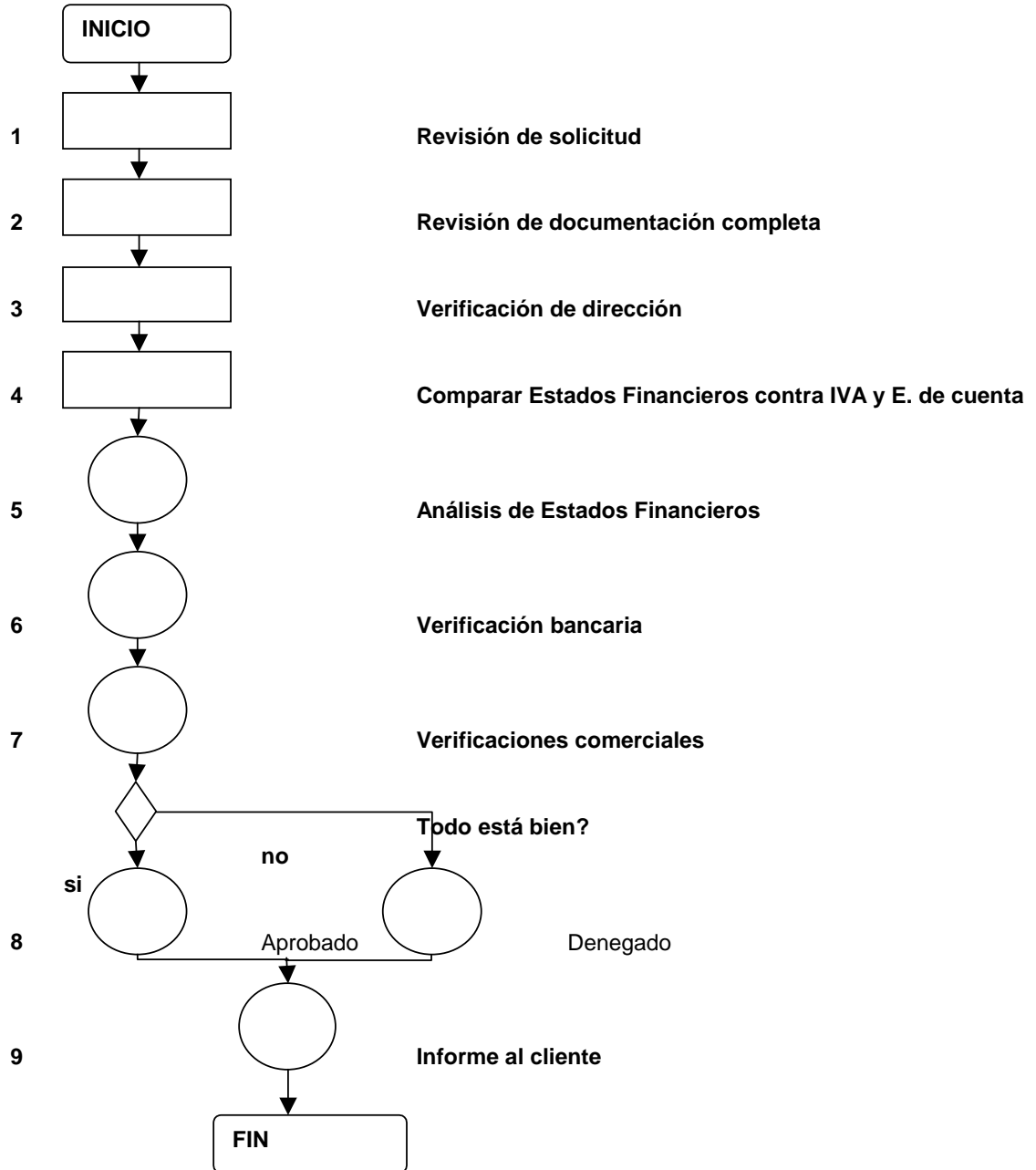
Pasos: 9

Inicia: Encargado de créditos

Finaliza: Encargado de créditos

PASO:

ACTIVIDAD:



Fuente: Elaboración propia conforme estudio de campo y deficiencias encontradas.

Anexo 14

INDUSTRIA "X" POLÍTICA DE COBRANZA

OBJETIVO:

Servir de ayuda para recuperar el crédito en el menor tiempo, con el fin de convertir estos saldos en efectivo con la mayor brevedad y a la vez mantener un nivel adecuado de cuentas por cobrar, y reduciendo al mínimo los gastos de cobros.

RESPONSABLE: Encargado de créditos y cobros.

NORMAS:

En primer lugar deben ser observadas las normas desarrolladas en la política de créditos, con énfasis especial en los clientes de productos especiales, quienes se indicó, deben cancelar sus saldos contra entrega del producto.

El encargado de créditos debe emitir un reporte de antigüedad de saldos del sistema computarizado para elaborar su programa de cobranza de manera semanal, en el mismo deberá dejar espacios para anotar si algún cliente dejó de cancelar una deuda y cuál fue la razón. Este reporte lo trasladara al Jefe Financiero.

PROCEDIMIENTO:

1. Emisión de reporte computarizado de antigüedad de saldos.
2. Elaboración de programa de cobros semanal.
3. Llamadas telefónicas para realizar el cobro.
4. Clientes morosos:
 - a. Retención de pedidos,
 - b. Envío de estado de cuenta,
 - c. Cartas de recordatorio,
 - d. Visitas personales y en última instancia,
 - e. Recurso legal.
5. Envío de cobrador para los saldos confirmados.
6. Depósito de los cobros en cuenta bancaria.

**INDUSTRIA "X".
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE COBRANZA**

Depto: Financiero

Sección: Créditos y cobros

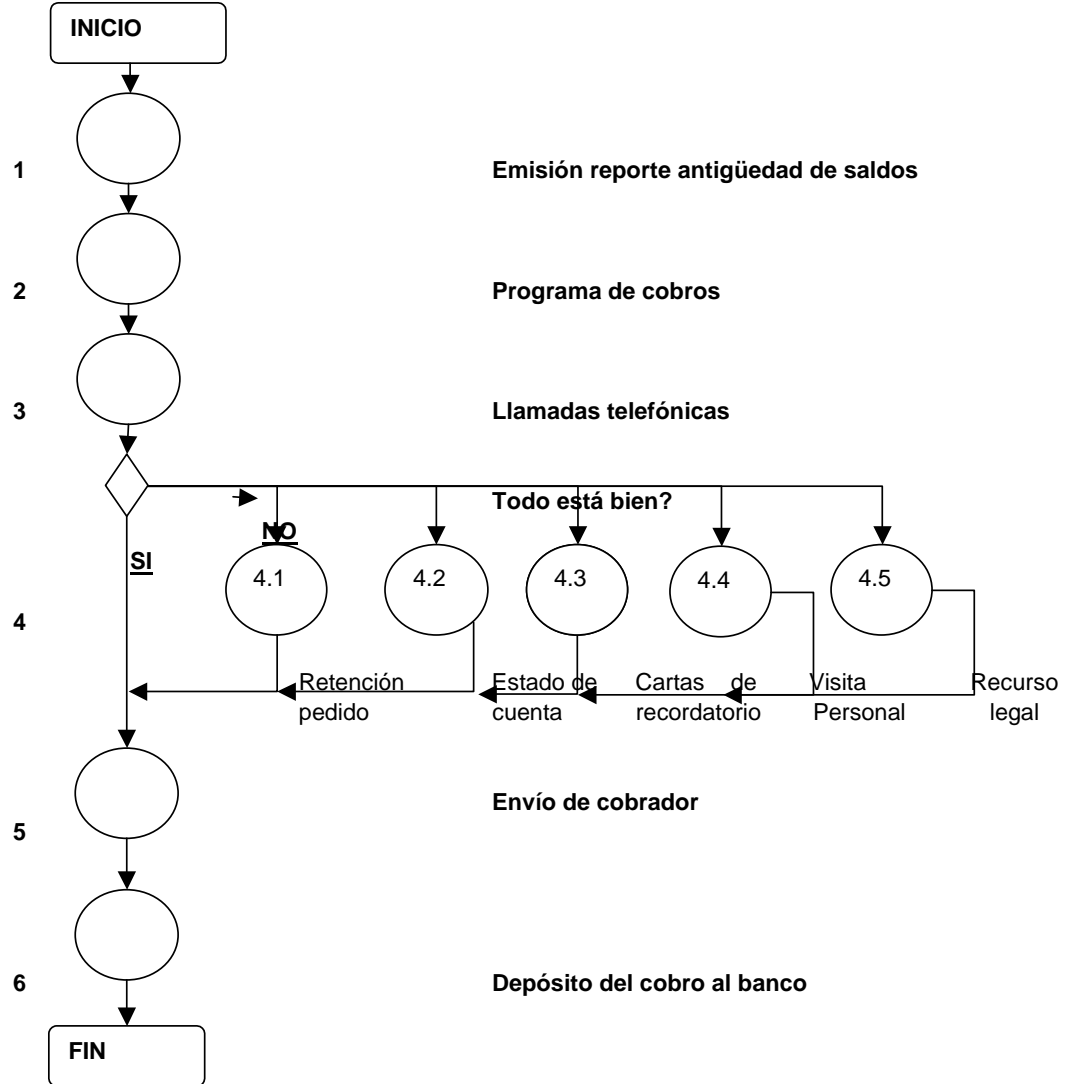
Pasos: 6

Inicia: Encargado de créditos

Finaliza: Encargado de créditos

PASO:

ACTIVIDAD:



Fuente: Elaboración propia conforme estudio de campo y deficiencias encontradas.

Anexo 15

**INDUSTRIA "X".
PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIALES DEL INVENTARIO**

Depto: Financiero

Sección: Bodega

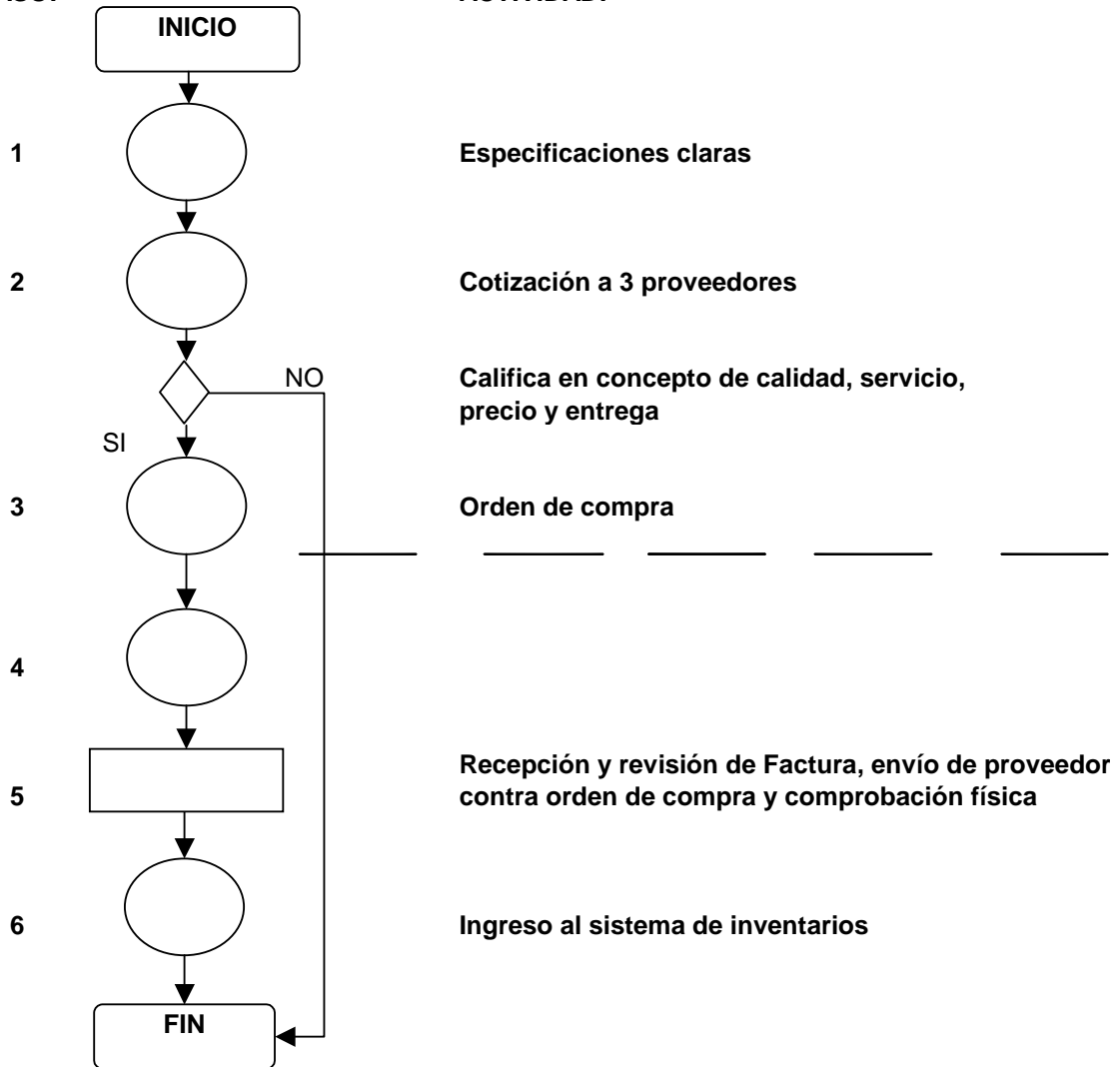
Pasos: 5

Inicia: Jefe de Producción

Finaliza: Bodeguero

PASO:

ACTIVIDAD:



Fuente: Elaboración propia conforme estudio de campo y deficiencias encontradas.

Anexo 16

**INDUSTRIA "X".
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE RECEPCION Y DESPACHO DE PEDIDOS**

Depto: Financiero

Sección: Bodega

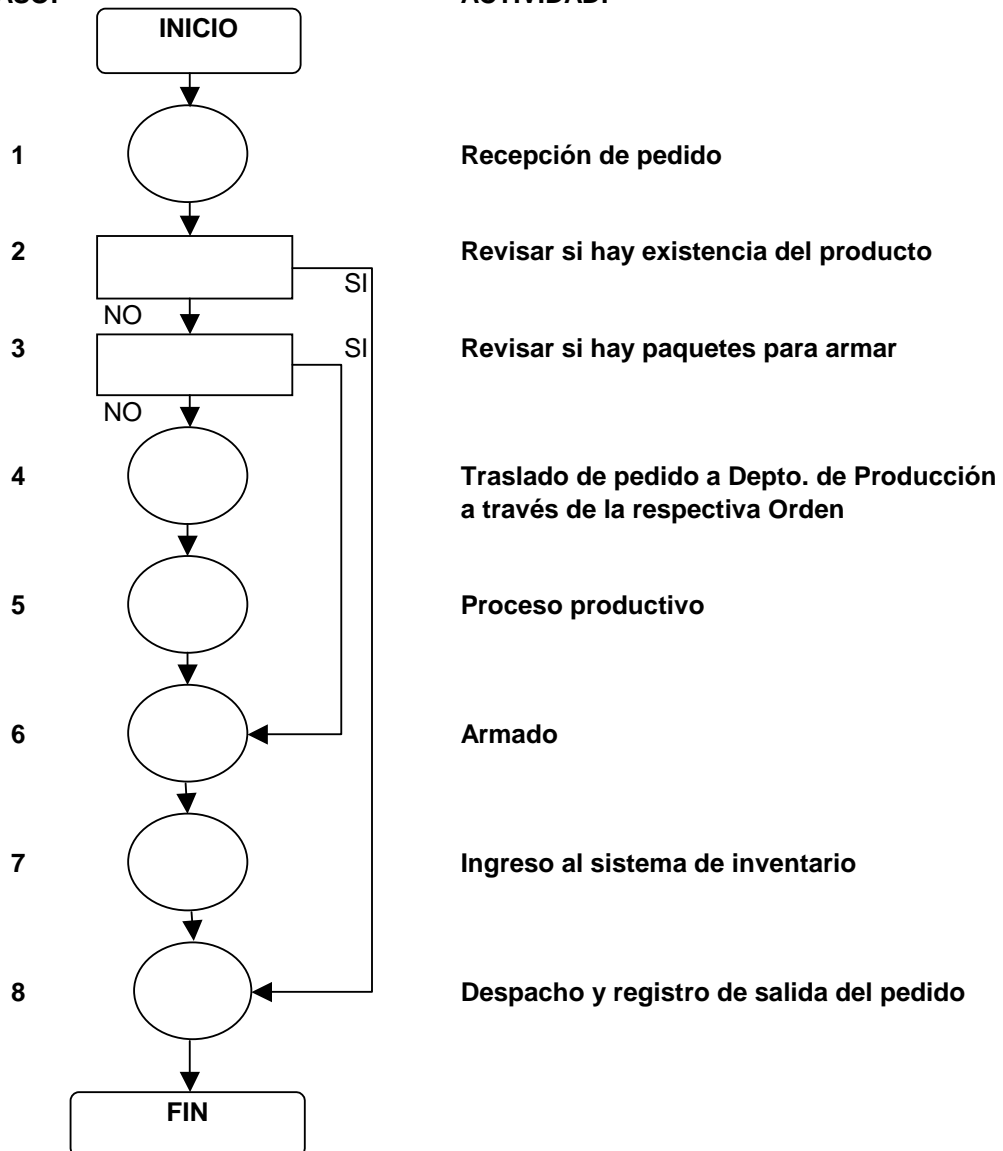
Pasos: 8

Inicia: Bodeguero

Finaliza: Bodeguero

PASO:

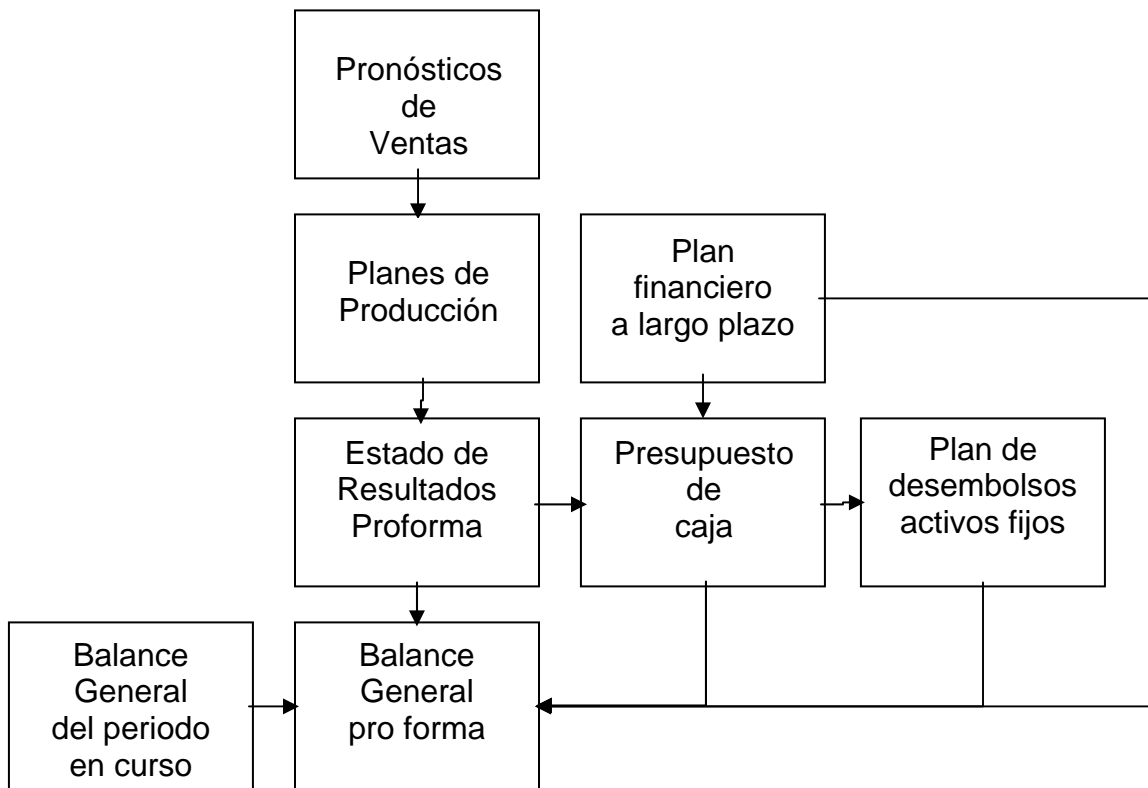
ACTIVIDAD:



Fuente: Elaboración propia conforme estudio de campo y deficiencias encontradas.

Anexo 17

PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO



Fuente: (6:667).

Anexo 18

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA

La presente boleta tiene por finalidad servir de complemento para estudiar los efectos y causas de la situación actual de las variables de capital de trabajo denominadas: efectivo y valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, asimismo las fuentes de financiamiento de la empresa.

DATOS GENERALES:

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Escolaridad: _____

INFORMACIÓN FINANCIERA:

EFFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES

1. Lleva control de efectivo a través de un flujo de caja?
2. Si su respuesta fue afirmativa, indique si su reporte de flujo de caja es diario, semanal, quincenal, mensual u otro.
3. Los recibos de caja llevan toda la información que se solicita según su formato?

4. ¿Con qué frecuencia se operan en la contabilidad los recibos de caja?
5. Ha habido problemas con pérdida de recibos de caja?
6. Se deposita de inmediato el efectivo recibido en las cuentas bancarias existentes?
7. Contablemente se cuadra la cuenta Caja con la cuenta Bancos?
8. Las conciliaciones bancarias hasta qué mes y año van operadas?
9. Los cheques son operados, revisados y autorizados por distintas personas?
10. Llevan otro tipo de controles o reportes del efectivo de la empresa?
11. Tendrá la empresa inversiones en valores, por ejemplo pagarés financieros u otro rubro similar?
12. Si su respuesta fue positiva, indique quién autoriza estas inversiones y cuánto tiempo tiene de haberse realizado.

CUENTAS POR COBRAR

13. ¿Quién tiene la responsabilidad de los cobros a nivel de jefes?
14. Cuántas personas realizan los cobros a nivel operativo?
15. Los clientes realizan pagos anticipados a la facturación?

16. Qué requisitos se le piden a un cliente nuevo para otorgarle crédito?
17. Cuántos días de crédito otorga la empresa a sus clientes?
18. Según su opinión, considera que la empresa tiene muchos clientes morosos?
19. Conoce usted la política de créditos y cobros de la empresa?

INVENTARIOS

20. Los registros de ingresos y salidas de inventarios se llevan al día?
21. Se realiza revisión física de los productos a su entrada para determinar su certeza contra la factura de compras?
22. Qué documentos se utilizan para registrar las entradas de materiales?
23. Qué documentos se utilizan para registrar las salidas de materiales?
24. ¿Quién controla, revisa y autoriza estos documentos?
25. Con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?
26. Las existencias físicas cuadran contra los registros contables o hay diferencias?
27. Si hay diferencias quién se hace responsable de subsanar las mismas?

28. Según su experiencia, hay productos sin movimiento en el inventario?
29. Existe alguna política de compra de materiales?
30. Existe alguna política para la producción de productos?
31. Existe algún tipo de productos que sea más difícil de controlar que los otros, si es así, menciónelos?

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

32. Conoce si la empresa tiene préstamos a corto plazo con alguna persona o institución?
33. Si su respuesta fue afirmativa, favor indicar a cuánto asciende y los nombres de las instituciones
34. Aproximadamente qué porcentaje de las compras y servicios se pagan al crédito?
35. Ha existido algún problema grave de cobro por parte de los proveedores?
36. Cuántos días de crédito normalmente recibe la empresa, de los proveedores?