

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN UNA INDUSTRIA DE BEBIDAS
GASEOSAS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ABRAHAN DE LEON NAJERA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 2,004.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1o.	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL 2o.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3o.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4o.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL 5o.	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS
EXAMENES DE AREAS PRACTICAS BASICAS**

Área de Matemática Estadística	Lic. Victor Manuel Cifuentes Rodas
Área de Contabilidad	Lic. David Porfirio Díaz López
Área de Auditoría	Licda. Esperanza Roldán de Morales

**TERNA QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador:	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
Examinador:	Lic. José Rolando Ortega Barreda

ORDEN DE IMPRESIÓN

DEDICO ESTA TESIS

- A DIOS TODOPODEROSO:** Fuente eterna de sabiduría
- A MIS PADRES** Francisco de León Chamorro
Concepción Hermelinda Nájera De de León
Gratitud por siempre
- A MIS HERMANOS** Carlos Enrique, Lucrecia (Q.E.P.D.), María
Anabella, Pilar, Matías y José Ernesto
Con cariño Especial.
- A MI ESPOSA** Aledia Noemí De de León
Por su amor y apoyo.
- A MIS HIJOS** Diego Abrahán, Jonathan Adrián y Heydi
Nohemy
Con amor
- A MI CUÑADO** Héctor Rolando Coreas Moraga
Por su apoyo incondicional
- A MIS SOBRINOS** Carla Mayarí, Selvin Estuardo, Stephani,
Carlos Francisco, Melani Vanesa, Héctor
Rolando, Rosemary, María René y José
Eduardo
Con mucho cariño
- A MIS AMIGOS** Marvin Solis, Obdulio Icuté, Lic. Salvador
Garrido, Davilo Sicajau, Roberto Tucubal,
Lic. Carlos Rizzo, Marvin Llanos, Mynor
Quiñónez, Lic. Oswaldo Bautista.
Con aprecio sincero.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CONTENIDO

	PAGINA
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA PRODUCCION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS.	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición	2
1.3 Clasificación	2
1.4 Organización	2
CAPITULO II	
LA FUNCION FINANCIERA DE LA EMPRESA	
12	
2.1 Definición	12
2.2 Organización	13
2.3 Las necesidades de fondos	15
2.4 Objetivos en el manejo de los fondos	17
2.5 La eficacia de los activos	19
CAPITULO III	
EMPLEO DE RECURSOS EN ACTIVOS LIQUIDOS	21
3.1 Causas del empleo de recursos de caja	21
3.2 Causas del empleo de recursos en valores inmediatamente realizables	23
3.3 Costo del mantenimiento de recursos en activos líquidos	25
3.4 Nivel adecuado de caja	26
CAPITULO IV	
FINANCIAMIENTO A CORTO Y MEDIANO PLAZO	28
4.1 Fuentes de recursos a corto plazo	28
4.2 El crédito a mediano plazo	34
4.3 Relaciones bancarias	34
4.4 Planificación financiera	39

CAPITULO V	
ANALISIS FINANCIERO DEL COMPORTAMIENTO DE UNA EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS	49
5.1 Introducción	49
5.2 Punto de vista de los gerentes	51
5.3 Punto de vista de los propietarios	57
5.4 Punto de vista de los acreedores	58
5.5 Efectos financieros	63
CAPITULO VI	
LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS	66
6.1 Planificación del flujo de caja	66
6.2 Obtención de recursos	70
6.3 Fuentes de financiamiento	71
6.4 Informes especiales	71
CAPITULO VII	
CASO PRACTICO	73
ELABORACION DE UN PRESUPUESTO DE CAJA	
7.1 Planeación	73
7.2 Desarrollo	75
7.3 Aprobación	84
7.4 Ejecución	85
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFIA	88

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa que maneje mejor sus recursos financieros en forma correcta y oportuna, tendrá mayores ventajas en el mercado, por eso es necesario tener las herramientas adecuadas, tal es el caso de una buena administración del efectivo, y si éste, es manejado en forma eficiente, será de más utilidad.

Para una empresa que se dedica a la producción, distribución y venta de bebidas, es importante contar con una buena administración del efectivo, puesto que sus movimientos de efectivo son en grandes cantidades; para poder producir se necesitan de materias primas importadas que se tengan en el momento preciso, para ello es necesario poder contar con los recursos financieros para su adquisición.

En la administración del efectivo, la planeación financiera juega un papel importante, pues incluye el análisis de los flujos financieros de la empresa que sirven de base para proyectar las consecuencias de las diversas inversiones y financiamientos a corto y largo plazo.

La participación del Contador Público y Auditor, en la administración del efectivo en una empresa que se dedica a la producción y venta de bebidas gaseosas conduce siempre a coadyuvar con el propósito de maximizar el patrimonio de los accionistas, la consecución de fondos para operar al menor costo posible y con las mejores condiciones de pago.

En la investigación de este trabajo, se estudió y analizó los efectos financieros que se dan por una inadecuada administración del efectivo en una industria de embotellado de bebidas gaseosas, de ahí que se deban implementar controles basados en aspectos técnicos y financieros, para facilitar a los ejecutivos y directores la toma de decisiones.

Una de las herramientas con que se cuenta para lograr una buena administración del efectivo, es el presupuesto de caja, éste nos permite establecer el nivel adecuado de fondos que se debe contar en cada momento, nos sirve para proyectar los flujos de fondos y para comparar los resultados obtenidos en períodos anteriores, por ello, se considera al presupuesto de caja como la herramienta básica en la administración de los fondos.

De acuerdo con lo descrito, se desarrolló la tesis con el tema: LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN UNA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS, en donde se describe la forma en que una empresa puede obtener sus ingresos y administrarlos de una forma que le sea rentable y no se exponga a riesgos innecesarios por la falta de liquidez.

La presente tesis está compuesta por siete capítulos, en el primero se presentan las generalidades y conceptos de las empresas que se dedican a la producción y venta de bebidas gaseosas. En el segundo, se presenta todo lo relacionado con la función financiera, sus objetivos, definiciones y necesidades de fondos. El tercero, trata del empleo de recursos en activos líquidos. En el cuarto capítulo, se presenta el financiamiento a corto y mediano plazo y sus definiciones. El quinto, trata del análisis financiero de una empresa desde diferentes puntos de vista y sus efectos financieros. El sexto, hace énfasis en la forma de la administración del efectivo en una empresa que se dedica a la producción y venta de bebidas gaseosas, se explica las herramientas que utiliza en el manejo de los fondos. En el capítulo séptimo, se presenta un caso práctico sobre la elaboración de un presupuesto de caja en una empresa que se dedica a la producción y venta de bebidas gaseosas. También se incluyen las conclusiones y recomendaciones a que se llegó después de haber sido elaborada la presente tesis, asimismo, la bibliografía consultada.

CAPITULO I

EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA PRODUCCION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS

1.1 Antecedentes

La elaboración de bebidas gaseosas en Guatemala se remonta al año 1885, en este año se funda la primera empresa dedicada a la producción de bebidas gaseosas denominada **Fábrica de Bebidas Gaseosas Centro Americana**, la cual producía la única soda aprobada por la Facultad de Medicina para el consumo masivo, en la siguiente década se lanzaron al mercado varios sabores de bebidas gaseosas.

En esa época las bebidas eran elaboradas artesanalmente, pero con un gran énfasis en la calidad, el embotellado se realizaba a mano, en cajas de madera y la distribución se realizaba por medio de carretas haladas por mulas, la distribución hacía el interior del país especialmente hacia el nororiente, se llevaba a cabo por medio del ferrocarril. Posteriormente en el año 1934 surge la **Fábrica de Bebidas Gaseosas y de Hielo La Mariposa**.

Después surgen otras empresas y con el propósito de ampliar la oferta de productos y responder en forma oportuna a la expansión del mercado, se produce la producción de bebidas gaseosas de marcas internacionales como la **Pepsi Cola y Coca Cola**.

Por un lado The Coca Cola Company le concede en el año 1936 la licencia para fabricar sus productos a Embotelladora Guatemalteca, S.A. , posteriormente se fusionaría con **Shangri-La** y en 1985 surge **Embotelladora Central, S.A.**

Por otro lado, en 1942 The Pepsi Cola Company en reconocimiento de la calidad de productos, decidieron otorgarle la franquicia para la fabricación y venta de sus productos especialmente Pepsi Cola a Embotelladora La Mariposa, S.A.

De esta forma surgen dos de las grandes empresas que se dedicarían a la producción, distribución y venta de las dos marcas de bebidas gaseosas del mundo, Pepsi Cola y Coca Cola y que a la fecha compiten siempre por el mercado.

Cada una de estas empresas crea sus propias estrategias de crecimiento y expansión fundando otras embotelladoras en el interior del país.

1.2 Definición

Las Empresas que se dedican a la producción y venta de bebidas gaseosas son empresas industriales que se dedican a envasar, fabricar, distribuir y vender bebidas gaseosas y otras bebidas con las respectivas licencias de los propietarios de las marcas que envasan, estas empresas son denominadas embotelladoras.

1.3 Clasificación

Las empresas que se dedican a la producción y venta de bebidas gaseosas están clasificadas dentro de la rama de la industria, las cuales son fuente de empleo para miles de personas en forma directa y generan otros servicios indirectos relacionados con su actividad, como servicios de fletes, servicios profesionales.

1.4 Organización

Estas empresas poseen la estructura organizacional de acuerdo a las exigencias de su desarrollo y crecimiento empresarial que en su momento han necesitado, pero actualmente están conformados de la siguiente forma:

I.- JUNTA DIRECTIVA: Está integrada por Directores y Administradores nombrados por la asamblea de accionistas, que son las personas que han aportado sus recursos para formar la Empresa. La Junta Directiva es elegida por la Asamblea de Accionistas, es

encabezada por un Presidente y le corresponde dictar o aprobar las políticas generales de la empresa.

II.- GERENCIA GENERAL:

Es responsable de dirigir todas las actividades de la Empresa frente a la Junta Directiva. El Gerente General coordina y supervisa el trabajo de sus asistentes y de todos los Gerentes de División. Bajo la gerencia general se encuentra el departamento de Auditoría Interna para la protección de los intereses y salvaguardar los activos de la organización.

III.- ASISTENTES DE GERENCIA:

Son personas que colaboran directamente con el Gerente General en tareas administrativas específicas, tales como proyectos nuevos, publicidad, relaciones públicas, otras.

IV.- ASESORIA JURÍDICA:

Es la encargada de proteger los intereses legales de la empresa y de asesorar a los trabajadores y empleados en los casos que se necesite.

V.- GERENCIAS:

Las diferentes áreas de la empresa son dirigidas por las siguientes gerencias:

1.- Administrativa Financiera:

Sus funciones básicas son: el manejo de los recursos financieros de la empresa, el registro de todas las operaciones contables, la elaboración y control del presupuesto, el análisis de costos. Por la complejidad de todas estas operaciones esta división cuenta con los departamentos siguientes:

a.- Contabilidad

- b.- Tesorería
- c.- Compras
- d.- Planificación Financiera
- e.- Informática

2.- Manufactura:

Es la encargada de elaborar los productos, para ello utiliza la materia prima de la mejor calidad. Este proceso abarca diversas fases, por lo que esta Gerencia tiene los siguientes departamentos:

- a.- Producción
- b.- Bodega
- c.- Mantenimiento
- d.- Jarabes
- e.- Control de Calidad

3.- Logística:

Esta Gerencia es la encargada de manejar los inventarios de producto terminado, planifica los abastecimientos a las bodegas de distribución y de proveer a la planta de producción el envase vacío para iniciar su proceso de embotellado. Otra función es la de coordinar con compras el suministro de materias primas y materiales en las cantidades necesarias y en el tiempo adecuado para que el proceso productivo no se interrumpa.

4.- Mercadeo y Ventas:

Esta Gerencia es la encargada de crear las estrategias de mercado que generan posicionamiento de mercado del producto y dar a conocer el producto en sus respectivas

presentaciones. Por otro lado, se encarga de diseñar las rutas de ventas para poder atender la demanda de los clientes.

5.- Operaciones:

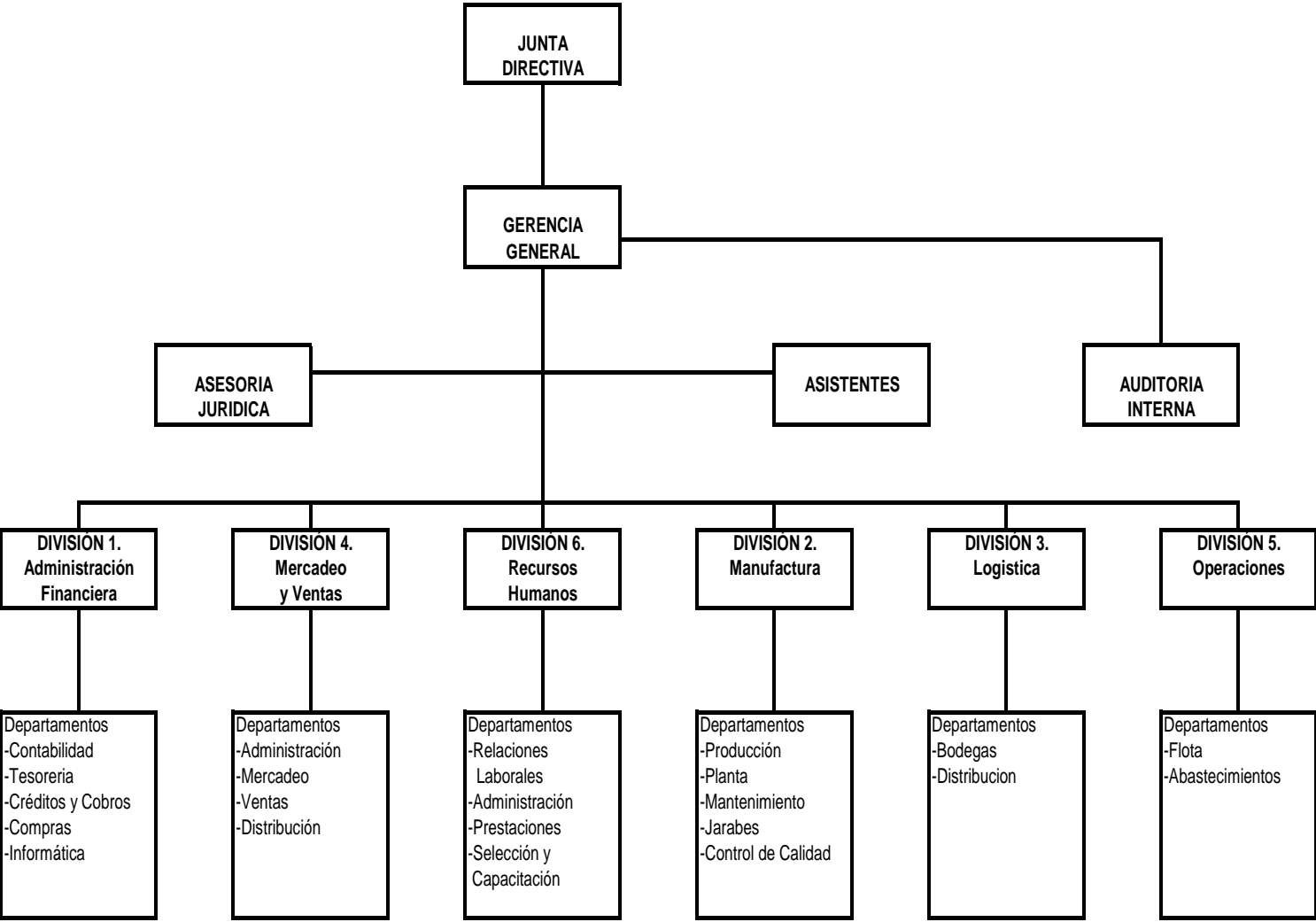
Esta gerencia tiene a su cargo coordinar el mantenimiento a vehículos y flota de toda la compañía, así como de darle soporte al departamento de ventas en los eventos con la movilización de material publicitario como sillas, mesas, toldos, equipo frío, hieleras.

6.- Recursos Humanos:

Esta Gerencia tiene la responsabilidad de proporcionar el personal a la empresa, realiza las fases de reclutamiento, selección y contratación del mismo. Otra función que realiza es la capacitación, compra de uniformes, diseñar el escalafón de ascensos dentro de la compañía, así como el manejo de planillas.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa con sus respectivas divisiones, también se presenta el flujograma del proceso productivo del embotellado de bebidas gaseosas.

ORGANIGRAMA DE EMBOTELLADORA DE BEBIDAS GASEOSAS



CAPITULO II

LA FUNCION FINANCIERA DE LA EMPRESA

2.1 Definición

Se puede definir como la actividad encaminada a la obtención de los recursos financieros necesarios para lograr los objetivos de la empresa y en las condiciones más favorables posibles para su correcta y eficaz utilización.

Entendemos como recursos financieros tanto el dinero prestado a la empresa a corto plazo, como los capitales invertidos en la misma por terceros a largo plazo, o por los propietarios o accionistas de la empresa sin plazo, éstos constituyen el pasivo del balance que dan constancia de las diversas fuentes de donde proceden.

La utilización de éstos, según los objetivos de la empresa, queda consignada en el activo del balance, donde se reflejan los distintos empleos que se han hecho.

El dinero tiene un costo y rarísima vez está disponible en cantidades ilimitadas para una empresa, por ello, las decisiones de alta dirección, que envuelven una necesidad de fondos, deben considerar por un lado el costo de éstos comparado con el rendimiento que se espera obtener de la utilización de los mismos, por otro lado, el plazo durante el cual podemos disponer comparado con los riesgos de inmovilización o pérdida, hasta el vencimiento de dicho plazo.

Además de estos elementos cuantitativos, se deben considerar los problemas de todo orden que puede llevar consigo la obtención de fondos.

Por ejemplo, el Director de Producción de una empresa insiste en la necesidad de construir una nueva línea de producción, afirmando que con esta inversión se conseguirá una rebaja significativa en los costos de producción y, por lo tanto, un incremento de la rentabilidad global de la empresa, pero la construcción de la nueva línea exige la inversión de una fuerte suma de dinero. Pues bien, el aspecto financiero del problema no termina con la afirmación de que, dada la situación general de la empresa, los fondos pueden ser obtenidos mediante la formalización de un préstamo, por ejemplo, la función financiera se extiende a la discusión de si estos mayores beneficios esperados cubren adecuadamente el costo de los nuevos recursos y a la consideración de los riesgos que se van a asumir al concertar el préstamo a una fecha determinada, o si hay otras alternativas que pudieran producir esos mismos beneficios, pero sin llevar consigo la carga financiera y el riesgo que el crédito supone, y en definitiva, a todos los

aspectos que hacen que la función financiera no pueda desentenderse de las cuestiones relacionadas con la eficaz y rentable utilización de los fondos por ella misma obtenidos.

Las finanzas de la empresa consideradas durante mucho tiempo un paradigma de la economía, surgieron como un campo de estudios independientes a principios del siglo pasado. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con la década iniciada en 1920, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas.

De 1940 hasta principios de 1950, las finanzas siguieron un enfoque tradicional que se había desarrollado hasta 1930. Analizaban la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a la misma, como pudiera ser un inversionista, pero no ponían énfasis alguno en la toma de decisiones dentro de la empresa.

A mediados de 1950 adquirieron papel importante el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Después llegó la computadora, y los sistemas complejos de información comenzaron a brindar al administrador financiero información para tomar decisiones correctas.

2.2 Organización

La función financiera, ampliamente considerada, es idéntica en todos los negocios, sea cual fuere su tamaño o clase de actividad, pero los detalles de la actividad financiera varían de una empresa a otra.

Los cambios a través de los cuales las empresas organizan la actividad financiera son muy variados. En las empresas grandes, la función financiera se encomienda a persona distinta del gerente general, pero que suele formar parte del consejo de dirección quienes centralizan la toma de decisiones.

“El gerente financiero desempeña una función dinámica en el desarrollo de la empresa moderna, que va más allá de los registros, informes, posición de efectivo de la empresa, cuentas y obtención de fondos, se encarga de la inversión de fondos en activos y obtener la mejor mezcla de financiamiento y dividendos en relación con la valuación global de la empresa.”¹

La inversión de los fondos en activos determina el tamaño de la empresa, sus utilidades de operación, el riesgo del negocio y su liquidez. La obtención de la mejor mezcla de financiamientos y dividendos determina los cargos financieros de la empresa y su riesgo financiero.

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera, las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que era antes, ahora incluyen análisis rigurosos y teorías normativas.

Las principales líneas de actuación del área financiera, a continuación se exponen las siguientes:

- a) Evaluación de las necesidades de empleo de recursos en las distintas partidas del activo.
- b) Formación de Balances a determinadas fechas futuras.
- c) Establecimiento de las políticas sobre manejo de activos.
- d) Estimación particular de los movimientos de caja y establecimiento de las provisiones sobre la misma.
- e) Control del movimiento de caja.
- f) Análisis de las distintas fuentes para la obtención de recursos y elección de las más adecuadas.
- g) Negociación para la efectiva obtención de recursos de fuentes externas: bancos, bolsa, otras.
- h) Análisis de las cuentas de resultados y balances de los ejercicios cerrados, con expresa atención a la determinación del real beneficio de la empresa.

¹ /Van Horne, Administración Financiera, Pág. 2.

- i) Fijación de la política de aplicación de beneficios en orden a la autofinanciación y a la negociación futura de recursos.
- j) Control de la función contable en general en cuanto es base de los análisis y decisiones financieras.

2.3 Las necesidades de fondos

Las empresas deben poseer fondos para respaldar sus transacciones normales, especular con los precios o para fines de protección, debido a que contingencias como la inoportuna cancelación de deudas por parte de los compradores altera los pronósticos monetarios. Los fondos disponibles para atender las transacciones se encauzan a la cancelación de las deudas que surgen de la evolución normal de los negocios. En el caso de la demanda especulativa, la tenencia de fondos responde al interés de obtener beneficios provenientes de probables cambios en los niveles de precios esperados, como ocurre cuando se predice el aumento de los precios de las materias primas y se procede a la adquisición anticipada de las mismas. Cuando se trata de la demanda por cautela, las empresas mantienen una reserva de recursos líquidos con los cuales afrontar situaciones fortuitas como las crisis de iliquidez temporales encaradas por clientes importantes, el imprevisto incremento de precios impuesto por algún proveedor o el crecimiento de la cartera morosa. Cuanto más confiables son los flujos de fondos, tanto menos necesario es la reserva, la cual genera cierto grado de desconfianza respecto a la capacidad de pago de los deudores. La demanda de recursos líquidos representa el soporte de lo que la teoría financiera denomina saldo mínimo.

El saldo mínimo puede establecerlo la gerencia financiera con el concurso de indicadores como: porcentajes de compromisos previstos para el siguiente período x días de producción.

Para establecer niveles de liquidez adecuados deben considerarse tres tipos de costo: de oportunidad, de confianza y de abandono.

“**Los costos de oportunidad** provienen del desaprovechamiento de opciones lucrativas de inversión causado por la posesión de fondos líquidos, olvidando que la diferencia entre los altos

saldos y el mínimo debería canalizarse hacia inversiones en valores negociables, los cuales serían liquidados con anticipación al momento en que surja su utilización para pagos.” /²

Las empresas incurren en **costos de confianza** cuando suponen la inexistencia de riesgos asociados con los flujos normales de entrada y salida de efectivo, desconociendo que algunos compradores pueden diferir los pagos o que acontezcan imprevistos aumentos en los precios de los bienes y servicios adquiridos por la organización. “Los costos de confianza se manifiestan en la cesación de los compromisos de pago, en la posterior crisis del desabastecimiento, en la cancelación de intereses por mora, en traumas productivos y en el declive de las utilidades.”/³

“**Los costos de abandono** corresponden al deficiente financiamiento del capital de trabajo por parte de empresas que no tienen trayectoria en la utilización de créditos y que conceden excesiva importancia a la autonomía financiera, como factores estudiados por las entidades prestamistas para imponer trabas a la concesión de créditos o empréstitos en beneficio de empresas que nunca recurren a dichos servicios.”/⁴

Para aliviar las presiones financieras causadas por los costos descritos, debe contemplarse lo siguiente: reducción de plazos entre las fechas de envío y recepción de remesas, traslado oportuno de fondos recibidos a los bancos autorizados para pagar y disminución de pérdidas por descuentos concedidos por pronto pago.

Todas las empresas, necesitan fondos para desarrollar su actividad, cualquier empresa, necesita tener edificios, maquinaria, inventarios de materias primas, productos en curso de fabricación y artículos terminados, sostener créditos a los clientes, mantener dinero en caja, otros. Todo ello significa, simplemente, que en mayor o menor medida, las empresas necesitan tener fondos invertidos, porque deben disponer de instrumentos de trabajo que sólo se pueden obtener pagando un precio.

^{2/} Burbano Reyes, Jorge E., Presupuestos, Pág. 297

^{3/} Idem

^{4/} Idem

2.4 Objetivos en el manejo de los fondos

En esta parte se hablará de la administración del efectivo, la cual se refiere al manejo cotidiano de la tesorería, a cuánto efectivo se debe mantener ocioso para no correr el riesgo de la iliquidez.

La administración del efectivo observa todo negocio como flujo de dinero, con independencia del producto que produce o el servicio que ofrece.

Vistos como flujos de dinero, los negocios son muy parecidos. A todos ellos se les pueden aplicar principios universales que contempla la administración del efectivo.

1.- Los flujos de entrada de dinero, resultado de las ventas de la empresa, deben ser lo más rápidos y controlados posible.

Si una empresa tarda 100 días en convertir en dinero los productos que salen de su almacén, y sus ventas anuales suponen 100 millones de quetzales, ello le significa una inversión de:

$$(100 \times Q.100) / 365 = Q. 27.4 \text{ millones de quetzales}$$

Además, puede ocurrir que los sistemas de cobro utilizado le conlleven costos financieros equivalentes al 1% de las ventas, es decir:

$$Q. 100 \times 1\% = 1 \text{ millón de quetzales}$$

Si como consecuencia de una revisión de sus sistemas de venta, entrega y cobro, y sin variar las condiciones de crédito a sus clientes, acorta en 15 días el ciclo de cobro, y adopta sistemas de cobro cuyo costo sea del 0.75 %, obtendrá ahorros considerables, que repercutirán en los siguientes ejercicios:

$$(100 \times 15) / 365 = Q. 4.1 \text{ millones liberados del capital de trabajo}$$

Al 10% de costo alternativo de sus recursos.....

Supone..... $4.1 \times 10\% = Q. 0.41$ millones de ahorro de intereses y

$$100 \times 0.25\% = Q. 0.25 \text{ millones de ahorro de costos de cobro.}$$

En total: Q 0.66 millones de beneficios generados por la revisión de los flujos de entrada, lo que representa un 0.66 % de la cifra de ventas.

2.- Se deben controlar los flujos de salida, de forma que no generen costos innecesarios, se adapten a los flujos de entrada, sean flexibles, los instrumentos de pago y las condiciones de pago adoptados sean congruentes con la política de compras y las posibilidades de crédito que ofrece el sector donde se está comprando.

Si una empresa cuyos flujos de salida de fondos son 100 millones de quetzales al año, adopta una serie de medidas por las que consigue que el cargo en valor en sus cuentas bancarias se produzca un día después de lo habitual, y recorta en un 0.1% los costos de pago, obtendrá ahorros anuales (al 10% de interés alternativo) de:

$$(100 \times 1) / 365 = Q. 0.274 \text{ millones de quetzales}$$

$$0.274 \times 10\% = Q. 0.0274 \text{ millones de ahorro de intereses}$$

$$100 \times 0.1\% = Q. 0.10 \text{ millones de ahorro de costos}$$

En total: Q. 0.1274 millones de beneficios por replantear la política de pagos, lo que representa un 0.13 % de la cifra de las compras. Con ello ya llevaríamos acumulado un 0.79%.

3.- Se debe gestionar la liquidez que se maneja como consecuencia de las operaciones que debe realizar la empresa, liquidez que puede ser faltante un día y sobrante al siguiente, se debe optimizar, en un triple sentido: primero, no mantener saldos de liquidez ociosos, es decir, produciendo una rentabilidad por debajo de una alternativa mejor. Segundo, no financiar descubiertos a tasas más altas que otras obtenibles, y tercero, evitar que de forma simultánea se esté utilizando una línea de financiación a tipo alto y se tengan recursos excedentes a tipos menores.

Un endeudamiento excesivo puede suponer, ante cualquier eventualidad, la aparición de dificultades financieras que pueden degenerar en suspensión de pagos e incluso, a consecuencia de las pérdidas que tal situación genera en posible quiebra.

2.5 La eficacia de los activos

Se ha puesto de manifiesto la importancia de la rentabilidad a la hora de decidir sobre la inversión de recursos en una empresa.

La medida de la rentabilidad, es la relación entre el beneficio y los recursos que constituye el pasivo del Balance de la empresa. Pero lo que produce los beneficios no son estos recursos en el estado en que se hallan en el momento de ser suministrados por las distintas fuentes consignadas en dicho pasivo, sino que el elemento generador de los beneficios son los distintos usos empleos o inversiones que le han hecho de estos recursos y que aparecen explícitos en las distintas partidas del activo.

No basta, para ganar dinero, con disponer de fuentes de abundantes recursos, es preciso utilizar estos recursos adecuadamente analizando el rendimiento de las distintas partidas del activo, es decir, la medida en que cada uno de estos activos participa en el logro del beneficio total. Todos aquellos activos que, directa o indirectamente, no sean productores de beneficios, son consumidores inútiles de recursos y al perjudicar, por tanto, la rentabilidad de los mismos deben procurarse su eliminación o reducirlos a su justa medida.

Es muy importante tener siempre presente este criterio porque en empresas que alcanzan un elevado volumen de beneficios no es raro que se pierda el punto de vista financiero a la hora de las inversiones. Cada día vemos que son más los directores de empresas que confunden lo mejor con lo mas grande. Y esta confusión es especialmente perjudicial cuando la inversión compromete fondos a largo plazo o elimina de antemano alternativas que hubieran sido analizados.

Es misión importante de la Dirección Financiera de una empresa no dejarse llevar por este espejismo y procurar con solicitud que el uso de los recursos se haga en activos que sean

rentables. Para ello debe analizarse periódicamente la rentabilidad parcial de los distintos grupos de activos que una empresa sostiene. El trabajo que esto supone suele rendir buenos beneficios. De lo contrario, la presión que los otros departamentos empresariales ejercen sobre el área financiera llega a ser tan fuerte que pone en serio peligro el futuro de la empresa. No siempre un aumento de ventas, es objetivo deseable, aunque casi siempre así se lo parecerá al Jefe de Ventas. Igualmente, un aumento en la calidad será objetivo que querrá alcanzar un director de fábrica, pero si esa mejora, no es esencial, la calidad es a costa de una inversión que por desproporcionada resulta no rentable, evidentemente no será un objetivo adecuado para la empresa considerada en un conjunto. En definitiva, que la expansión por sí misma, desligada de la rentabilidad, no puede admitirse como política básica que arrastre consigo las demás actividades, y de modo especial, la actividad financiera. De ahí la expresión, no siempre suficientemente meditada que, a menudo el más fácil y mejor camino para obtener fondos es evitar la necesidad de ellos.

CAPITULO III

EMPLEO DE RECURSOS EN ACTIVOS LIQUIDOS

Se llaman “Activos Líquidos los que resultan del empleo de recursos en caja y valores inmediatamente realizables.”⁵ Por caja hay que entender, no solamente el dinero en efectivo que la empresa mantiene en su caja, sino también, principalmente los saldos de cuentas bancarias libremente disponibles, por eso comúnmente esta cuenta se llama caja y bancos. Por valores inmediatamente realizables hay que entender aquellos valores mobiliarios, que pueden ser vendidos para convertirlos en dinero de modo rápido y seguro y sin que tal venta suponga, de por sí una pérdida para la empresa.

3.1 Causas del empleo de recursos de caja

Las causas por las que las empresas mantienen fondos empleados en forma de disponibilidad de caja, son muchas, pero se citarán las principales:

a) Función operativa

La marcha normal de las operaciones de una empresa, lleva consigo, invariablemente, la realización de cobros y pagos. Si existiera una sincronización absoluta entre éstos, no solamente en cuanto a su cuantía, sino también en cuanto al tiempo de producirse, lógicamente el saldo de la cuenta de caja al fin de las operaciones de todos y cada uno de los días sería siempre cero. Pero como tal sincronización no puede producirse de modo tal, las empresas tienen que mantener un saldo positivo de caja que actúe como volante regulador de los desfases entre los ingresos y los pagos. Este saldo es el que se califica como de operativo.

b) Previsión de pagos importantes

⁵ / Van Horne, James C. Administración Financiera, pág. 394

El saldo resultante de las operaciones normales de una empresa puede no cubrir aquellos pagos que aún siendo absolutamente previsibles, están fuera de las operaciones corrientes. Por ejemplo, pensemos en el pago de impuestos, dividendos, plazos del precio debido a la compra de nuevos elementos de equipo, otros. Como quiera que estos pagos estén previstos, la empresa, debe prepararse para disponer de suficiente efectivo el día en que ha de realizarlos. Y en muchas ocasiones la forma de prepararse es la de incrementar poco a poco, desde bastante tiempo antes, el saldo de caja hasta situarlo al nivel que el pago en cuestión exige.

c) Previsión de Liquidez

Otra razón por la que las empresas pueden sentirse inclinadas a mantener un saldo en su caja superior al mínimo que se requería por la simple función operativa, es la de previsión ante una eventual situación de iliquidez repentina. Un corte en la producción, una baja en las ventas, la falta de cobro de una cuenta importante, pueden hacer disminuir la cuenta de caja de modo brusco. En previsión de tales eventos, hay empresas que mantienen un saldo superior al operativo. Sin embargo, de antemano es muy difícil precisar cuál debe ser este saldo de previsión de iliquidez, porque precisamente al tratarse de una previsión hecha para el caso de que se produzca un evento no previsible, no puede existir una norma que ligue lógicamente el evento imprevisible y la previsión de su producción.

d) Previsión de oportunidades:

Existen empresas que mantienen en caja un saldo superior al operativo, pensando en la posibilidad de aprovechar una oportunidad de beneficios al emplear o invertir este sobrante de caja en condiciones favorables. Una compra fuerte de materias primas, pagadas al contado, puede suponer una notable reducción del precio de compra, la adquisición de las acciones de una sociedad competidora, puede suponer unos beneficios indirectos pero muy importantes. En este caso, se mantiene inactiva una cierta cantidad de dinero pensando en una inversión o en un empleo útil de la misma en algún momento futuro.

e) Política frente a los bancos y otros acreedores:

Otra razón por la que algunas empresas mantienen un saldo en caja superior al operativo, deriva del deseo de presentar un Balance más líquido frente a banqueros y acreedores. Además, como este exceso de saldo se mantiene en una cuenta bancaria y los bancos, normalmente, consideran buen cliente al que mantiene un saldo medio importante en la cuenta corriente, la empresa logra, de este modo un mayor prestigio frente al banquero, prestigio que le será probablemente útil en cualquier momento en que necesite contratar un crédito con el banco.

Todas estas razones no se excluyen entre sí, sino que, por el contrario, unas refuerzan a las otras y de la consideración conjunta de todas ellas nace la decisión empresarial de mantener un saldo de caja que, siendo superior al estrictamente operativo, parece tanto el pago esporádico, pero cierto, de cantidades importantes, como la eventual situación de falta momentánea de liquidez, al mismo tiempo que con este sobrante de caja mantiene abierta la posibilidad de aprovechar oportunidades beneficiosas y cultivar su prestigio frente a terceros.

3.2 Causas del empleo de recursos en valores inmediatamente realizables

La seguridad y prestigio derivados del mantenimiento de una caja elevada tiene la contrapartida de la falta de rendimiento de los fondos empleados de tal forma. En efecto, los fondos situados en caja y bancos o no producen nada a la empresa, o en el mejor de los casos, los depositados en cuenta bancaria a plazo, proporcionan ingresos a un tipo de rentabilidad muy inferior al que podría obtenerse empleando de otro forma estos recursos que, por lo tanto, desde el punto de vista del rendimiento pueden calificarse como prácticamente ociosos.

Esta última consideración lleva a la empresa al deseo de compaginar en lo posible, las ventajas de las disponibilidades líquidas con el objetivo del máximo rendimiento de todos y cada uno de los activos.

Una primera providencia en orden a lograr este compromiso consiste en emplear una parte de los fondos situados en caja y bancos, en la adquisición de valores mobiliarios que, si están

bien escogidos, proporcionarán un mayor rendimiento, de más o menos cuantía según los casos, sin riesgo de inmovilización o pérdida.

Con esta forma de proceder, la posición de la empresa es, evidentemente, menos líquido, pues para convertir los valores en dinero ha de pasar, aunque poco, algún tiempo, pero, por el contrario, obtiene una rentabilidad directa mayor de la que conseguiría si los tendría depositados en su cuenta bancaria. Conviene sin embargo insistir en que, a la hora de adquirir estos valores, hay que proceder a una cuidadosa selección para asegurarse no solamente de que se obtendrá de ellos, deducidos los gastos de compra y venta, una rentabilidad superior a la de la cuenta bancaria, sino también de que los valores cuentan con un mercado suficientemente ancho y estable para que sea posible realizarlos sin pérdida en el momento en que se desea hacerlo.

La búsqueda de un mayor rendimiento sin pérdida notable de disponibilidad es pues la causa de que haya empresas que mantengan en su activo una partida de valores.

Sin embargo, no puede afirmarse que todas las partidas de valores mobiliarios que figuran en cualquier balance signifiquen siempre un valor inmediatamente realizable, ya que, en muchas ocasiones, los valores mobiliarios que sin más especificaciones aparecen en el activo, corresponden a participaciones financieras en otras empresas o a títulos de sociedades filiales. En estos últimos supuestos, la empresa no se desprenderá, por lo general, de los valores inventariados ya que los mismos representan para ella elementos industriales o comerciales necesarios para sus políticas, constituyendo por lo tanto y de hecho una verdadera inmovilización. Para la correcta interpretación del balance en orden a determinar las disponibilidades inmediatas de la empresa será necesario, por lo tanto, profundizar sobre la naturaleza de la cartera de valores. En síntesis, puede decirse que a la hora de estudiar la situación financiera de una empresa cualquiera, para llegar a evaluar las disponibilidades o activos líquidos de su balance, solamente deberá añadirse a los saldos de caja y bancos, el valor de realización en el mercado de aquellos valores mobiliarios que se mantienen en el activo con el objetivo de ser necesarios o eventualmente vendidos y que por lo tanto su realización no supone merma del potencial productivo o industrial de la empresa ni variación de los objetivos de

la misma. Los restantes valores mobiliarios hay que clasificarlos entre el realizable a medio y largo plazo o entre el activo fijo.

3.3 Costo del mantenimiento de recursos en activos líquidos

Normalmente el dinero depositado en la caja y en los bancos no produce gastos, sin embargo, esto no quiere decir que el mantenimiento de activos líquidos no tenga un costo, al igual que lo tiene el mantenimiento de otras partidas del activo, desde luego que este costo no puede calcularse directamente, pero indirectamente puede calcularse atendiendo a la pérdida de rentabilidad derivada del hecho de emplear recursos que cuestan dinero en activos que no producen nada o producen menos de lo que producirían éstos mismos empleados de otra forma.

Para la determinación del costo de mantener recursos líquidos existen dos criterios: el primero consiste en imputar a estos fondos, prácticamente improductivos, la diferencia entre el costo medio de los recursos de terceros a corto plazo y la rentabilidad obtenida de los depósitos y valores sobre el total de activos líquidos. El segundo criterio nos llevaría a medir el costo que pretendemos determinar, por la diferencia entre la rentabilidad media obtenida sobre el activo total, excluidos los activos líquidos y la rentabilidad de estos últimos, por considerar que esta diferencia es la pérdida experimentada al emplear estos recursos en caja y bancos en vez de utilizarlos para sostener las partidas productivas del activo.

El empleo de recursos en caja y bancos deriva de una serie de causas, en tanto que estas causas sean realmente razonables, el empleo de estos recursos en activos disponibles en la cuantía necesaria y suficiente para atender a estas razones estará justificado. Y por consiguiente, el costo de su mantenimiento será un costo necesario y de igual naturaleza al derivado del sostenimiento de los inventarios, la maquinaria o cualquier otra partida del activo.

El costo de los recursos empleados en caja y bancos deriva del hecho de que, la rentabilidad de los fondos utilizados, por la empresa, depende de dos factores: el beneficio porcentual sobre las ventas y la rotación del activo total, como es lógico, a igual cifra de ventas, cuanto más reducido sea este activo, mayor será su rotación. Por lo tanto, todo lo que conduzca a reducir la

partida de caja y bancos, al contribuir a la reducción del activo total, se traduce en una mayor rotación del mismo. Y en última instancia, mantener una fuerte cifra de fondos en caja y bancos, si no sirve para incrementar el beneficio porcentual sobre las ventas, hará disminuir la rentabilidad global de la empresa, por cuanto estará reforzando hacia abajo la rotación del activo.

3.4 Nivel adecuado de caja

No existe un criterio objetivo para fijar de manera exacta el nivel adecuado de la cuenta de caja. Según sean las políticas actuales de la empresa y según sean sus previsiones, el nivel adecuado de caja será uno u otro.

Esto no significa, en absoluto, que no exista una política específica de caja, es decir, que el hecho de que el saldo de caja, sea en cierta medida el resultado final de las otras políticas de la empresa, no presupone que no deba existir una política específica de caja. Antes al contrario, se ha dicho que una caja alta procura tranquilidad a la empresa para atender holgadamente a sus pagos previstos o eventuales, pero perjudica la rentabilidad de la misma, una caja baja produce, en cambio, los resultados contrarios. Por lo tanto, la determinación de la política específica de caja para una empresa determinada, durante un período cubierto, procederá del adecuado balance de los beneficios y los riesgos que los diferentes niveles de caja comporten. Si haciendo caso omiso de estas consideraciones, la dirección de la empresa no establece una política específica de caja, la compañía tendrá en esta partida el saldo que en cada momento resulte de la aplicación y desarrollo de las operaciones financieras derivada de sus políticas en las áreas de producción, ventas, etc. En cambio, si esa misma empresa se ha marcado una específica política de caja, la dirección no solamente podrá, sino que deberá corregir en la medida necesaria las políticas correspondientes a sus otros objetivos, si la puesta en práctica de las mismas presenta inconvenientes para el desarrollo de su política de caja.

Es evidente que para fijar, durante un período determinado el nivel adecuado de caja necesario para atender a los cinco aspectos citados anteriormente, de las causas del empleo de

recursos en caja, es necesario elaborar las correspondientes previsiones de tesorería o flujos de caja y la elaboración de estas previsiones requerirá un cierto esfuerzo y un empleo de tiempo. Pero si esto no se hace, es muy posible que la empresa acabe comprobando que el pretendido ahorro de esfuerzo y tiempo, tendrá que pagarlo a un alto precio, ya sea en falta de tranquilidad al quedarse demasiado corta de caja, o en pérdida de rentabilidad al quedarse demasiado alta.

CAPITULO IV

FINANCIAMIENTO A CORTO Y MEDIANO PLAZO

4.1 Fuentes de recursos a corto plazo

Estos son aquellos recursos que deben reembolsarse en el plazo máximo de un año. Las principales fuentes de financiación a corto plazo para las empresas son, clasificadas por orden de importancia.

- a) El crédito comercial
- b) Los bancos comerciales
- c) El papel Comercial

El crédito comercial

En su actividad normal, las empresas compran sus suministros y materias primas a crédito de otras empresas, registrando dicho crédito como cuentas por pagar. Las cuentas por pagar, o crédito comercial, constituyen una partida importante del crédito a corto plazo.

En los siguientes ejemplos se explica el cálculo del crédito comercial.

Primer ejemplo:

Las condiciones son 2/10 días, neto 30. Si la empresa renuncia al descuento por pronto pago, ha recibido un préstamo por 20 días. Es decir, si la empresa hubiera tomado el descuento por pronto pago, debería abonar 98% de la deuda en lugar de pagar el 100% al vencimiento. El costo anual es del 37.2%.

Segundo ejemplo:

Las condiciones son 2/10, neto 60, siendo el costo anual, según el razonamiento anterior, del 14.9%.

Si el costo del crédito comercial es mayor o menor que otras formas de financiamiento, es una cuestión discutible. Si el comprador no tiene otras fuentes alternativas de financiación que las del crédito comercial, los costos para el comprador guardarán relación con los riesgos para el vendedor. En algunos casos, sin embargo, el crédito comercial se utiliza simplemente porque el usuario no se da cuenta de lo caro que resulta. En tales casos, el análisis financiero puede conducir a la sustitución del crédito comercial por otras fuentes de financiamiento.

—

1.- Primer ejemplo:

Condiciones: 2/10, neto 30, factura por Q. 100,000.00

Período de	/	Duración efectiva del	/
Descuento 10 días	/	préstamo 20 días	/
←Q. 98,000.00→	/	←Q. 100,000.00→	/
Día 0	10	30 del mes	

Costo de Q 2,000.00 por un préstamo de Q 98,000.00 durante 20 días.

$$\frac{Q. 2,000.00}{Q. 98,000.00} \times \frac{365 \text{ días}}{20 \text{ días}} = 37.2\% \text{ costo anual}$$

2.- Segundo ejemplo:

Condiciones: 2/10, neto 60, factura por Q. 100,000.00

$$\frac{Q. 2,000.00}{Q. 98,000.00} \times \frac{365 \text{ días}}{50 \text{ días}} = 14.9\% \text{ costo anual}$$

Los bancos comerciales

El financiamiento de los bancos comerciales aparece en el balance como efectos a pagar, y es la segunda fuente de financiamiento a corto plazo por orden de importancia. Los bancos ocupan una posición destacada en los mercados monetarios a corto y medio plazo. El

tipo de interés efectivo real depende de la forma en que el prestamista cargue los intereses, según se muestra en la tabla descrita abajo. Si el interés se paga al vencimiento del préstamo, el tipo de interés establecido es el tipo efectivo de interés en el ejemplo el 8%. Si el banco deduce los intereses por adelantado (descuenta el préstamo), el tipo efectivo de interés aumenta al 8.7%.

Un saldo de compensación de 20% aumenta el tipo de interés efectivo al 10%. Si el préstamo se reembolsa en 12 pagos mensuales, el tipo de interés efectivo se duplica. El tomador del préstamo sólo dispone de toda la cantidad de dinero durante el primer mes, habiendo reembolsado cuando llega el último pago 11/12 del préstamo, de forma que solamente dispone de la mitad del valor nominal del préstamo. Según el método de descuento, el costo real del préstamo con pagos comerciales sería del 17.39%.

TABLA: Costo del Crédito Bancario:

Importe del préstamo.....Q.	100,000.00
Interés anual.....Q.	8,000.00
Saldo de Compensación.....Q.	20,000.00

1.-Método de interés simple:

$$\text{Costo} = \frac{8,000}{100,000} = 8\%$$

2.-Efecto del descuento:

$$\text{Costo} = \frac{8,000}{100,000 - 8,000} = 8.7\%$$

3.-Efecto del saldo de compensación:

$$\text{Costo} = \frac{8,000}{100,000 - 20,000} = 10\%$$

4.-Tipo de interés sobre el importe medio del préstamo amortizado:

$$\text{Costo} = \frac{8,000}{50,000} = 16\%$$

5.-Tipo de interés sobre el préstamo amortizado descontado:

$$\text{Coste} = \frac{8,000}{92,000 / 2} = 17.39\%$$

La empresa que desee establecer relaciones crediticias con un banco debe analizar las importantes diferencias que pueden existir entre los bancos como posibles fuentes de crédito. Los bancos suelen mantener estrechas relaciones con los prestatarios. Debido al contacto personal entre ambas partes durante años, los problemas de la empresa prestataria suelen ser analizados con cierta frecuencia, el banco proporciona a la empresa a través de este canal servicios informales de asesoramiento. Dada la intensificación de la competencia entre bancos comerciales y otras instituciones de crédito, ha aumentado la agresividad bancaria. Los bancos comerciales ofrecen en la actualidad un gran abanico de servicios financieros. Los bancos más importantes han creado además departamentos de apoyo a las empresas que proporcionan asesoramiento a éstas y actúan de intermediarios en una amplia gama de servicios.

El papel comercial

“El papel comercial está constituido por pagarés de grandes empresas que se venden principalmente a otras empresas comerciales, compañías de seguros, fondos de pensiones y bancos e incluso a particulares.”⁶

Los tipos de interés del papel comercial preferente varían, aunque por lo general están por debajo de los préstamos comerciales.

El mercado de papel comercial ofrece varias ventajas:

- Permite una distribución más general y más ventajosa de papel
- Proporciona más fondos a tipos de interés más bajos que otros métodos
- La empresa prestataria evita el inconveniente y el gasto que suponen los acuerdos de financiación con varias instituciones financieras, cada una de las cuales puede exigir saldos de compensación.
- Obtiene publicidad y prestigio la empresa prestataria a medida que su producto y su papel son más conocidos

⁶ / Weston, J. Fred. La Gestión Financiera, Ediciones Deusto, S.A. Pág. 92

-Por último, el agente del papel comercial normalmente suele proporcionar importante asesoramiento a sus clientes.

Una limitación fundamental del mercado de papel comercial es la de que la cantidad de fondos disponibles queda limitada al sobrante de liquidez que las empresas, principales proveedoras de fondos, puedan tener en un momento determinado. Otra desventaja es la de que el deudor que pase por dificultades financieras pasajeras no podrá obtener ampliaciones de crédito debido al carácter impersonal de las operaciones de papel comercial.

La garantía en la financiación a corto plazo

La solvencia de la empresa prestataria no es a veces lo suficientemente fuerte como para poder obtener un préstamo sin garantía. Si la empresa prestataria puede ofrecer alguna forma de garantía en caso de impago, el prestamista podrá acceder a conceder un préstamo que de otra forma no concedería. Los tipos de garantía más corrientes son las existencias de mercancías y las cuentas a cobrar.

La financiación por cuentas a cobrar puede hacerse, bien pignorando las cuentas a cobrar o bien vendiéndolas directamente. En el caso de pignoración de las cuentas a cobrar, el riesgo de que la persona o empresa que debe hacer el pago no lo realice corre por cuenta del prestatario, riesgo que normalmente pasa al prestamista cuando se trata de la factorización. Como el agente comisionado, o factor, asume el riesgo de impago, él mismo investigará la solvencia del comprador. El factor puede realizar, pues, tres servicios: una función de préstamo, una función de asunción del riesgo y una función de control del crédito. En el caso de pignoración de las cuentas a cobrar, el prestamista únicamente realiza la primera de éstas funciones. La factorización resulta, por tanto, más caro que la pignoración de cuentas a cobrar.

La naturaleza de la factorización puede explicarse a través de un ejemplo. Supongamos que la empresa A recibe un pedido de 100,000 quetzales a pagar en 30 días a partir de la fecha de entrega. El factor verifica y aprueba el pedido. Una vez entregadas las mercancías, el factor pone los fondos a disposición del vendedor. La comisión del factor por el control de créditos es del 2% del precio de factura, es decir, 2,000 quetzales. Si los gastos de intereses se calculan al

tipo de interés preferente más un 2% de prima, por ejemplo, al 16% anual sobre el precio de factura, ascenderá a:

$$1/12 \times 0.16 \times 100000 = 1,333.33$$

El factor retendrá además una determinada cantidad en concepto de reserva (que en este ejemplo se establece en el 10% de la factura) hasta que la cuenta haya sido cobrada, en previsión de reclamaciones por daños, de devolución de mercancías por los compradores, otros. Cuando se reciban los fondos del factor, se hará el siguiente asiento contable en los libros del vendedor:

Tesorería	86,666.67	
Gastos de intereses	1,333.33	
Comisión	2,000.00	
Reserva del factor sobre cobro de la cuenta	10,000.00	
A Cuentas a cobrar		100,000.00

Una vez que el factor ha cobrado el importe nominal de la factura al término de los 30 días, la cantidad reservada debe ser devuelta al vendedor. Éste es un proceso continuo, por el cual la remesa real se hace cuando la reserva sobrepasa un determinado porcentaje de las cuentas a cobrar sobre las que el factor ha hecho adelantos.

Los préstamos también pueden ser garantizados con existencias. Cuando éstas se hallan en almacenes públicos, se emite un justificante de depósito que se entrega al prestamista en la operación de préstamo. Cuando se utiliza el método de financiación con garantía de mercancías, que sólo da salida a las existencias por orden de la institución que concedió el préstamo. Los pagos los remite el vendedor de las mercancías al prestamista cuando se recibe el cobro de los compradores. Las materias primas, madera, acero, carbón y otros productos estandarizados son normalmente utilizados en las operaciones de financiación con garantía de mercancías depositadas en almacenes públicos.

La financiación a corto plazo es especialmente importante para hacer frente a las necesidades fluctuantes de las pequeñas empresas, sobre todo de las nuevas y de las muy

pequeñas. Los riesgos y las alternativas de financiamiento de que disponen las nuevas y pequeñas empresas hacen muy difícil para éstas la obtención de préstamos a largo plazo. Ello se debe principalmente a que el prestamista concede un préstamo a largo plazo porque confía en el futuro de la empresa, ya que la devolución del préstamo depende del éxito que la empresa tenga durante un período muy dilatado de tiempo y los riesgos son muy grandes, los prestamistas son cautelosos a conceder préstamos a largo plazo. El financiamiento a corto plazo suele ser, pues, de vital importancia para las nuevas y pequeñas empresas.

4.2 El crédito a mediano plazo

Estos lo constituyen los anticipos de cobros, amortizable con utilidades pero se puede consolidar con una nueva deuda.

4.3 Relaciones bancarias

La función del tesorero tiene muchos paralelismos con la función de compras y aprovisionamientos. La tesorería es la compra y aprovisionamiento de servicios financieros y liquidez para la empresa.

De la misma forma que la empresa se plantea una política de proveedores, debe plantearse una política bancaria. Esta debe precisar dos temas:

- Con cuántas entidades bancarias queremos mantener relaciones, para cubrir de forma equilibrada nuestras necesidades de crédito y servicios.
- Qué tipos de entidades deben ser para cubrir esas necesidades de la forma más adecuada.

Cuántas entidades

Dado que actualmente no sería difícil encontrar una entidad que nos pudiera ofrecer todo lo que necesitamos en materia de créditos y servicios, el concentrar todo en ella nos aportaría las ventajas siguientes.

-Una enorme simplicidad en el seguimiento de la posición, eliminando los costosos trasposos de fondos entre bancos.

-Una adaptación total entre nuestros sistemas y los del banco.

-Una fuerza máxima en la negociación de nuestras condiciones bancarias, al concentrar todo nuestro negocio, en lugar de dispersarlo.

Pero, ¿porqué no concentrar en un único banco? Las razones no cuesta encontrarlas, pero hay dos tipos:

a) Razones justificadas

- Evitar el peligro de que ante la no competencia, ni el banco nos aplique el mejor tratamiento, ni nosotros seamos capaces de notarlo por no tener con quién comparar.
- Que no nos sea posible encontrar un banco que nos proporcione todos los servicios necesarios en las mejores condiciones.
- Que no haya un único banco que nos conceda todo el volumen de crédito que necesitamos.

b) Razones no justificadas

- La principal es la poca importancia que se le da de liquidar completamente una relación bancaria, siempre hay una excusa.
- Otra razón que se escucha a menudo es en relación al descuento, que cuantas más líneas se tengan abiertas, mejor, aunque no se usen, porque pueden venir épocas difíciles.

Entonces, ¿cuál es el número óptimo? Realmente el número óptimo de bancos es aquél en el que se puede decir que cada entidad tiene una razón de estar. Si se tiene cinco bancos,

pero una vez recita las razones de los tres primeros, ya no encuentra nuevas razones para los otros dos, es que realmente no los necesita, liquide amistosamente esas relaciones. Aproveche el momento oportuno de la revisión anual de condiciones.

Las empresas pequeñas o de reducidas necesidades de crédito y servicios, deberían tener unos tres bancos.

Las empresas medianas o grandes y de grandes necesidades de crédito y servicios, deberían moverse alrededor de los cinco, haciendo un esfuerzo por no superar este número, y en cualquier caso no pasar nunca de diez.

Qué tipo de entidades

Una vez definidos cuántos bancos debemos tener, y habiendo analizado previamente nuestras necesidades de crédito y servicios actuales y futuros, se nos plantea el problema de identificar qué tipo de entidades son las que mejor se pueden acoplar a nuestras necesidades. Para ello lo primero es conocer las características de los diferentes tipos de entidades financieras que hay en el país. Las tipologías básicas y sus características principales serían, de forma muy simplificada, las siguientes:

- Los más grandes bancos nacionales con las mayores redes de sucursales, y una oferta que abarca prácticamente todos los servicios.

- El resto de bancos comerciales, aunque todos tienen vocación de banca comercial, tomando depósitos, con una red considerable de sucursales, no todos tienen el mismo ámbito territorial. Los hay nacionales, regionales y locales. En este sentido hay que vigilar que el ámbito de los servicios que demandamos se ajuste al ámbito de actuación territorial del banco.

- Los bancos industriales, aunque la diferencia formal de bancos entre comerciales e industriales ya ha pasado, subsiste una cierta diferencia vocacional que se traduce en estilos diferentes en la práctica, menos personal pero más calificado, pocas oficinas, capacidad de innovación.

-Los bancos extranjeros, estos bancos se mueven preferentemente en la intermediación financiera pura, recurriendo principalmente al mercado interbancario para obtener recursos que prestar, lo cual hacen lógicamente a tipo variable, son muy ágiles y creativos y se les puede considerar los causantes del beneficioso proceso de modernización del sistema bancario nacional.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se debe considerar lo siguiente y tener el número ideal de bancos, por ejemplo:

“Cinco bancos

- 1.- El banquero de la empresa, uno de los más grandes.
- 2.- Por la calidad de sus servicios de extranjero, otro banco comercial.
- 3.- Por la calidad de sus servicios de cobro y de nómina, un banco comercial.
- 4.- Por las necesidades de riesgo en quetzales, un banco industrial.
- 5.- Por las necesidades de riesgo en divisas, un banco extranjero.”⁷

Proceso de negociación

Una vez que ya sabemos, en función de los servicios y el crédito que vamos a necesitar, con cuántas y con qué tipo de entidades debemos establecer relaciones bancarias, y tenemos por tanto claramente definida nuestra política bancaria, hemos de concretarla en la selección de entidades y en la negociación con las mismas condiciones que regirán nuestra mutua relación.

Para negociar debemos de respetar cuatro normas:

- 1.- Saber qué es lo que queremos, tener clara la política bancaria antes mencionada.

⁷ / López Martínez, Francisco J. “El Cash Management”, Pág. 123.

- 2.-** Negociar con el interlocutor adecuado, según el volumen de nuestras operaciones y riesgos, estaremos bajo la responsabilidad de uno u otro nivel en el organigrama de cada banco. De abajo a arriba, director de sucursal, director de zona, director regional, responsable de cuenta en banca de empresas, director de banca de empresas, y al máximo nivel, comité de créditos dentro de la alta dirección, para los riesgos máximos. Los límites de la intervención de cada nivel no son los mismos en todas las entidades. Aquellas que descentralizan sus decisiones y dan más responsabilidades a los niveles inferiores, son más ágiles a los ojos de los clientes. Si la entidad tiene una organización propia para el control de grandes empresas, éstas tienen asignado un responsable de cuenta, que conoce el sector en profundidad, y con el que es posible mantener un diálogo más profesional.
- 3.-** Negociar de la forma adecuada, con un plan anual de necesidades a cubrir y compensaciones a ofrecer, basado en los datos que nos proporciona nuestro presupuesto de tesorería anual. Y planteando una hipótesis de reparto equilibrada según nuestra política bancaria previamente definida.
- Tratar de poner por escrito las condiciones pactadas y los compromisos mutuos, en la idea de vigilar el cumplimiento de su parte por el banco, y ser leales en el cumplimiento de la nuestra. Ser leales en el cumplimiento de nuestras promesas con los bancos no es sólo una cuestión de ética sino que es la postura más rentable a medio plazo.
- 4.-** Conocer los límites de nuestras peticiones, tanto en valoraciones como en comisiones y tipos de interés. Para ello, de nuevo, es imprescindible estar informado:
- Conocer las normas de valoración dictadas por la Banca Central.
 - Conocer las tarifas del banco, que deben ser públicas, y estar a disposición de todos sus clientes.
 - Conocer los tipos de interés preferenciales y los tipos medios aplicados por la banca.

4.4 Planificación financiera

La planificación financiera incluye el análisis de los flujos financieros de la empresa en general, proyectar las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendos y ponderar los efectos de variar alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y a dónde va, no sólo el curso de los acontecimientos más probables, sino las desviaciones de los resultados más posibles. Si las cosas se tornan desfavorables, la empresa debe tener un plan de respaldo de modo que no la tomen desprevenida, sin alternativas financieras.

Estos pasos conducen a un plan o estrategia financiera que incluya la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de la empresa, pues los resultados financieros de la empresa son el producto de estas decisiones. En la planificación financiera, tiene que ser considerado el efecto de integrar esas decisiones ya que pocas veces la suma de las partes es igual al total. Como se intenta tomar en cuenta todas las posibles sorpresas, necesariamente hay riesgos. Desde luego el centro de atención de esto está en el riesgo y en el rendimiento, pues son los factores que determinan la valuación de la empresa en el mercado. La ventaja de la planificación financiera es que obliga a la administración a tomar en cuenta las posibles desviaciones de la ruta anticipada de la empresa hacia el éxito. En general, la empresa se fijará metas sobre la base de planes financieros y de otros tipos, el ayudar a lograr estas metas es una de las principales responsabilidades del administrador financiero principal y su personal o staff de planificación.

El horizonte de planificación depende de la empresa. La mayor parte de las empresas tienen un horizonte de por lo menos un año. Muchas elaboran planes detallados para un año y planes financieros más generales para un período 3 a 5 años. Algunas empresas planificarán anticipadamente 10 o más años. Las empresas de servicios públicos y de energía, que tienen tiempos de espera muy grandes para los proyectos de capital, hacen planes financieros a mucho más tiempo que la mayor parte de las empresas.

Métodos de análisis

Aquí se estudian el tipo de herramientas para la planificación financiera y el análisis del progreso anterior. Una de las ayudas valiosas que se encuentra en el estado de flujo de fondos, con el cual el director financiero o un acreedor pueden evaluar cómo la empresa utiliza los fondos y determinar cómo se realiza el financiamiento de estos usos. Además de estudiar los flujos del pasado, el analista puede evaluar los flujos futuros mediante un estado de fondos basado en las proyecciones. Este estado ofrece un método eficiente para que el administrador financiero evalúe el crecimiento de la empresa y sus necesidades financieras resultantes, así como para determinar la mejor forma de financiar estas necesidades. En particular, los estados de fondos son muy útiles para la planificación del financiamiento a mediano y largo plazo.

Para el análisis de los flujos de fondos futuros se cuenta con el presupuesto de efectivo y los estados pro forma. El presupuesto de efectivo es indispensable para que el administrador financiero determine las necesidades de efectivo a corto plazo de la empresa y, por consiguiente, planifique su financiamiento a corto plazo. Cuando la elaboración del presupuesto de efectivo se amplía para incluir una escala de posibles resultados, el administrador financiero puede evaluar el riesgo del negocio y la liquidez de la empresa y considerar un margen de seguridad realista. Este margen de seguridad pudiera lograrse ajustando la liquidez de la empresa, reformando la estructura de vencimientos de su deuda, contratando una línea de crédito con un banco o mediante una combinación de los tres. El presupuesto de efectivo preparado para una escala de posibles resultados también es valioso para evaluar la capacidad de la empresa para ajustarse a cambios inesperados en los flujos de efectivo. La preparación del balance general y el estado de resultados pro forma permite al administrador financiero analizar el efecto de diversas decisiones de políticas sobre la condición financiera del desempeño de la empresa en el futuro.

El método final de análisis implica modelos de crecimiento sostenido. Aquí determinamos si los objetivos de crecimiento de las ventas de la empresa son consistentes con su eficiencia operativa y con sus razones financieras. Esta poderosa herramienta de análisis nos permite simular los probables efectos de los cambios en las razones objetivo cuando nos

alejamos de un ámbito en estado constante. La integración de objetivos mercado lógicos, operativos y financieros permite una mejor administración del crecimiento.

El uso de una hoja electrónica basada en un programa es particularmente aplicable. La elaboración del presupuesto de efectivo y la preparación de estados financieros pro forma y los modelos de crecimiento sostenido se hacen mucho más sencillos. Las aplicaciones de computación a la administración financiera, proporcionan estos programas.

Origen y Aplicación de los Fondos

El flujo de fondos de una empresa se puede visualizar como un proceso continuo. Para cada utilización de fondos tiene que haber una fuente compensadora. En un amplio sentido, los activos de una empresa representan los flujos netos de los fondos, sus pasivos y el capital contable representan las fuentes netas. Para un negocio en marcha, en realidad no existe un punto de partida o de detención. El producto terminado es una variedad de insumos, es decir, materias primas, activos fijos y mano de obra que, en definitiva, se pagan en efectivo. Después, el producto se vende de contado o al crédito. Esta última incluye una cuenta por cobrar, la cual, una vez cobrada, se convierte en efectivo. Si el precio de venta del producto excede todos los costos (incluyendo la depreciación sobre los activos) durante un período de tiempo, existe una utilidad en ese período, en caso contrario, hay una pérdida. La reserva de efectivo, el punto focal en la figura, fluctúa con el transcurso del tiempo de acuerdo al programa de producción, las ventas, los cobros de cuentas por cobrar, las inversiones de capital y el financiamiento. Por otra parte, las reservas de materias primas, producción en proceso, inventario de productos terminados, cuentas por cobrar cuentas por pagar a proveedores.

El estado de fondos es un método mediante el cual se estudian los flujos de fondos entre dos puntos en el tiempo. Estos puntos concuerdan con las fechas de los estados financieros iniciales y finales para cualquier período de examen que sea importante, un trimestre, un año o cinco años. Se debe insistir en que el estado de fondos presenta los cambios netos, más que los brutos, entre dos estados financieros comparables en fechas diferentes. Por ejemplo, se puede pensar que los cambios brutos incluyen todos los que ocurren entre las fechas de dos estados,

más bien que la suma de estos cambios, el cambio neto como se definió. Aunque el análisis del flujo de fondos bruto de una empresa con el transcurso del tiempo sería mucho más revelador que el análisis que el flujo de fondos neto, por lo general nos encontramos limitados por la información financiera disponible, es decir, los balances generales y los estados de resultados que abarcan períodos particulares de tiempo. Los fondos se pueden definir de diversas formas, de acuerdo al propósito del análisis. Aunque con frecuencia se definen como efectivo, muchos analistas los tratan como capital de trabajo, definición un poco más amplia. Según el objetivo del analista, la definición se puede ampliar o limitar. Debido a que el análisis del flujo de fondos sobre la base de efectivo sirve como punto de partida para análisis que utilicen definiciones de fondos más amplias, comencemos definiendo los fondos como efectivo.

Se presentan dos enfoques similares, pero algo distintos para analizar el flujo de fondos con base al flujo de efectivo. El primero es la forma tradicional, empleado por muchos analistas financieros. El segundo es un estado contable de los flujos de efectivo necesarios para la presentación de resultados financieros finales auditados. Este estado complementa al balance y al estado de ingresos.

Estado de Fondos a partir del Efectivo:

Básicamente se prepara un estado de fondos a partir del efectivo:

- 1) Clasificando los cambios netos en el balance general que ocurren entre dos puntos en el tiempo, cambios que aumentan el efectivo y cambios que lo disminuyan.
- 2) Se clasifican, a partir del estado de resultados y del estado de superávit, los factores que aumentan el efectivo y los que disminuyen el efectivo.
- 3) Se consolida esta información mediante un estado de origen y aplicación de fondos.

En el primero de estos pasos simplemente se coloca un balance general junto al otro y se calculan los cambios en las diversas cuentas.

“Las fuentes de fondos que aumentan el efectivo son:

1. Una disminución neta en cualquier activo que no sea el efectivo o los activos fijos.
2. Una disminución bruta en los activos fijos
3. Un aumento neto en cualquier pasivo
4. Ingresos provenientes de la venta de acciones preferentes o comunes
5. Fondos obtenidos de las operaciones.”⁸

Los fondos obtenidos de las operaciones en general no se expresan directamente en el estado de resultados. Para determinarlos, es necesario agregar de nuevo la depreciación a la utilidad neta después de impuestos.

⁸ / Van Horne, James C. Administración Financiera. Pág. 817.

La Embotelladora, S.A.
Balance General Comparativo
Al 31 de Diciembre del Año 2003 y 2002
(Expresado en Quetzales)

ACTIVOS	31/12/03		31/12/02	
Activos no Corrientes				
Propiedad, planta y equipo	Q	1,596,886	Q	1,538,495
(-) Depreciación acumulada	Q	(856,829)	Q	(791,205)
Inversión a largo plazo	Q	65,376	Q	-
Otros activos	Q	205,157	Q	205,624
Activos no Corrientes	Q	1,010,590	Q	952,914
Activos Corrientes				
Inventarios	Q	1,328,963	Q	1,234,725
Cuentas por cobrar	Q	678,279	Q	740,705
Gastos pagados por Anticipado	Q	20,756	Q	17,197
Otros Activos circulantes	Q	35,203	Q	29,165
Efectivo y equivalentes de efectivo	Q	177,689	Q	175,042
Activos Corrientes	Q	2,240,890	Q	2,196,834
Total Activos	Q	3,251,480	Q	3,149,748

PASIVOS Y PATRIMONIO	31/12/03		31/12/02	
Patrimonio				
Capital de los accionistas				
Acciones comunes	Q	420,828	Q	420,824
Capital adicional pagado	Q	361,158	Q	361,059
Utilidad retenida	Q	1,014,635	Q	956,361
Patrimonio	Q	1,796,621	Q	1,738,244
Pasivos no Corrientes				
Deuda a largo plazo	Q	630,783	Q	626,460
Pasivos Corrientes				
Préstamos bancarios	Q	448,508	Q	356,511
Cuentas por pagar	Q	148,427	Q	136,793
Impuestos acumulados	Q	36,203	Q	127,455
Otros pasivos acumulados	Q	190,938	Q	164,285
Pasivos Corrientes	Q	824,076	Q	785,044
Total Pasivos y Patrimonio	Q	3,251,480	Q	3,149,748

La Embotelladora, S.A.
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los Años 2003 y 2002
(Expresado en Quetzales)

	del 01/01/03 al 31/12/03	del 01/01/02 al 31/12/02
Ventas Netas	Q 3,992,758	Q 3,721,241
Costo de Ventas	Q 2,680,298	Q 2,499,965
Gastos de Admon. y ventas	Q 801,395	Q 726,959
Depreciación	Q 111,509	Q 113,989
Gastos por Intereses	Q 85,274	Q 69,764
Utilidades antes de Impuestos	Q 314,282	Q 310,564
Impuestos	Q 113,040	Q 112,356
Utilidades después de Impuestos	Q 201,242	Q 198,208
Dividendos en efectivo	Q 142,968	Q 130,455
Utilidades retenidas	Q 58,274	Q 67,753

Ingreso neto después de impuestos	Q 201,242
Sume gastos que no se realizan en efectivo	
Depreciación	<u>Q 111,509</u>
Recursos provenientes de las operaciones	<u>Q 312,751</u>

Por consiguiente, la utilidad neta de esta empresa subestima los fondos provenientes de operaciones en Q. 111,509. La depreciación no es una fuente de fondos, pues éstos no se obtienen sólo de las operaciones. Si se tienen pérdidas en operación antes de la depreciación, no se obtienen fondos a pesar de la magnitud de los cargos por depreciación.

“El uso de los fondos incluye.

- 1.- Un aumento neto en cualquier activo que no sea el efectivo o los activos fijos.
- 2.- Un aumento bruto en los activos fijos
- 3.- Una disminución neta en cualquier pasivo

4.- Un retiro o compra de acciones

5.- Dividendos en efectivo. ”./⁹

Para evitar un doble conteo, se calculan los cambios brutos en los activos fijos sumando la depreciación del período a los activos fijos netos en la fecha del estado financiero final y a este importe se le restan los activos fijos netos a la fecha del estado financiero inicial. La diferencia representa el cambio bruto en activos fijos durante el período. Si el resto es positivo, como es normalmente el caso, representa un uso de fondos, si es negativo representa una fuente.

Una vez que todas las fuentes y usos han sido calculados, se pueden colocar en forma de estado, lo que permite analizarlos mejor. En el cuadro siguiente se muestra un estado de orígenes y aplicación de fondos para La Embotelladora, S.A. para el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2,003.

La Embotelladora, S.A.
Origen y aplicación de fondos
Del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2,003
(Expresado en Quetzales)

ORIGEN			APLICACIONES		
Recursos prov. de operaciones					
Utilidades Netas	Q	201,242	Dividendos	Q	142,968
Depreciación	Q	111,509	Adiciones activos fijos	Q	104,276
			Aumento de inventarios	Q	94,238
Dism. Ctas. Cobrar	Q	62,426	Aumento gts. Pagados x anticip.	Q	3,559
Dism. Otros activos	Q	467	Aumento imptos. Pag. x anticip.	Q	6,038
Aumento préstamos bancarios	Q	91,997	Aumentos de inversiones	Q	65,376
Aumento cuentas x pagar	Q	11,634	Disminución imptos. Acumulados	Q	91,252
Aumentos Ctas. De Acumulacion	Q	26,653	Aumentos de posición		
Aumento deuda largo plazo	Q	4,323	de efectivos	Q	2,647
Aumento de capital	Q	103			
		Q 510,354			Q 510,354

⁹ / Van Horne, James C. Administración Financiera, Pág. 819.

En el cuadro anterior se observa que los principales usos de fondos para el año fiscal de 2,003 fueron adiciones a los activos fijos, aumentos en inventarios, en inversiones y una importante disminución en los impuestos por pagar.

Estos usos se financiaron primordialmente mediante fondos obtenidos de las operaciones en exceso de los dividendos, una disminución en las cuentas por cobrar y en aumentos en los préstamos bancarios, cuentas por pagar y acumulaciones. Como los orígenes excedieron ligeramente a la aplicación de los fondos, el saldo de efectivo aumentó en Q. 2,647. En el análisis de los orígenes y aplicaciones de fondos es útil colocar los dividendos en efectivo frente a las utilidades netas y los aumentos de los activos fijos frente a la depreciación. Esto permite al analista evaluar con facilidad tanto el importe de los pagos por dividendos como el aumento en los activos fijos.

Estado Contable de Flujos de Efectivo

En el cuadro siguiente se muestra un estado contable de flujos de efectivo, utilizando el método indirecto. Nótese que los cambios que dan por resultado un aumento de efectivo, si todo lo demás permanece igual, se muestran como cantidades positivas, mientras que los cambios que disminuyan el efectivo se muestran como cantidades negativas, y que todos aparecen en una sola columna. Esto contrasta con lo que muestra el origen y aplicación de fondos, donde los cambios positivos se muestran en la columna de fuentes y los cambios negativos en la columna de usos.

Los cambios en este cuadro se clasifican como actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento. Otra diferencia consiste en que el estado contable de los flujos de efectivo no sólo registra inversión bruta en propiedad, planta y equipo sino también las disposiciones. En el cuadro del origen se combinan las dos. Mientras que no aparecen en el cuadro del estado contable, porque no se realizó ninguna, la recompra de acciones es un rubro independiente en el estado contable de flujos de efectivo.

También hay semejanzas, la conciliación final, el cambio en la posición de efectivo, + 2,647, es idéntico. Cualquiera de estos dos enfoques que se quiera utilizar, lo importante es ser capaz de identificar con rapidez el mayor uso de los fondos y cómo se financiaron esos usos.

La Embotelladora, S.A.
Estado de Flujos de Efectivo
PERIODO DEL 01/01/03 AL 31/12/03
(Expresado en Quetzales)

Flujos de efectivo de actividades de operación:		
Utilidades netas	Q	201,242
Ajustes para conciliar las utilidades netas con el efectivo originado de las actividades de operación		
Depreciación	Q	111,509
Cambios en activos y pasivos		
Cuentas por cobrar	Q	62,426
Inventarios	Q	(94,238)
Gastos pagados por anticipado	Q	(3,559)
Otros activos circulantes	Q	(6,038)
Cuentas por pagar	Q	11,634
Impuestos acumulados	Q	(91,252)
Otros pasivos acumulados	Q	26,653
	<u>Q</u>	<u>218,377</u>
Flujos de efectivo por actividades de inversión:		
Compra de propiedad, planta y equipo	Q	(113,730)
Venta de propiedad, planta y equipo	Q	9,454
Compra por inversiones a largo plazo	Q	(65,376)
Otros	Q	467
	<u>Q</u>	<u>(169,185)</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:		
Aumento (disminución) de préstamos a corto plazo	Q	91,997
Aumento (disminución) de deuda a largo plazo	Q	4,323
Emisión de acciones comunes	Q	103
Dividendos	Q	(142,968)
	<u>Q</u>	<u>(46,545)</u>
Aumento (disminución) de efectivo y equivalentes de efectivo	Q	2,647
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	Q	175,042
Efectivo y equivalentes de efectivo a final del año	<u>Q</u>	<u>177,689</u>

CAPITULO V

ANALISIS FINANCIERO DEL COMPORTAMIENTO DE UNA EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS

5.1 Introducción

Las empresas que se dedican a la producción, distribución y venta de bebidas gaseosas manejan grandes cantidades de recursos financieros y por ser las bebidas un producto de consumo masivo, necesitan estar continuamente analizando el comportamiento de la empresa tanto financiera como operativamente; para poder realizar dicha labor hacen uso de los índices financieros.

La medida del comportamiento de un negocio es compleja y difícil, ya que tiene que ver con la efectividad con que se utilizan los recursos, la eficiencia y rendimiento de las operaciones, el valor y seguridad para los que tienen derecho a demandar algo del negocio. Por tanto, los resultados habrán de ser relacionados con las decisiones básicas de inversión, operación y financiamiento.

Existen diversas técnicas para el análisis de la empresa, la mayoría fundamentadas en una gran variedad de índices. Se ordenarán los más relevantes y su comentario de la utilidad de cada uno. Por eso, se considera fundamental conocer qué nos dice cada una de esas relaciones. Se podrían calcular cientos de índices, pero su utilidad siempre estará en función de los objetivos que se persigan. Los índices no son criterios absolutos, sin embargo, los más útiles indican cambios de tendencias, riesgos y oportunidades.

Un análisis de comportamiento se hace con datos y circunstancias pasadas, de las que necesariamente es difícil extrapolar las expectativas futuras. Y es el futuro el que podemos determinar con nuestras decisiones, el pasado ya no puede cambiar.

El establecer medidas estándar de comparación ha quedado prácticamente en desuso debido a los profundos cambios que hemos vivido en los últimos años dentro de los sistemas monetarios, a los nuevos fenómenos económicos derivados de mezclas antes no vividas de inflación con desempleo y depresión económica, del relativo descontrol en los precios mundiales de productos básicos, a las empresas multinacionales y los conglomerados, a las finanzas

internacionales, dentro de los mercados mundiales, a la indefinición actual de sistemas contables en que se pueda confiar, por no estar resuelto ni aceptado por todos un sistema de valuación y reevaluación de activos, de contabilización de los costos de reposición, de mantenimiento del valor de pasivos, de sistemas para no pagar más impuestos que los realmente debidos, o de no pagar en dividendos lo que propiamente no es utilidad del ejercicio.

Teniendo esto en consideración, vamos a analizar los índices clave y las medidas que comúnmente se han utilizado hasta ahora para expresar el comportamiento de un negocio.

Son muchos los que se interesan en el éxito o fracaso de una empresa, pero los más allegados son:

- Propietarios (inversionistas)
- Los gerentes del negocio
- Los acreedores
- Los sindicatos o agrupaciones laborales
- El gobierno
- Los grupos sociales

Todos verán a la empresa con criterios diferentes y junto con las medidas financieras incluirán valores intangibles apreciados particularmente por cada uno de ellos.

A continuación los puntos de vista y objetivos particulares de cada uno de ellos.

- a) Los propietarios están interesados en el rendimiento a corto y largo plazo de su inversión en acciones, lo que se manifestará en utilidades y dividendos crecientes y en el aumento del valor económico de su inversión en relación con el riesgo afrontado.
- b) Los gerentes o propietarios, además de ser responsables de la eficiencia, de la utilidad de operación a corto y largo plazo y del uso efectivo del capital y de los demás recursos son también responsables de la planeación a corto, medio y largo plazo.

- c) Los acreedores se enfocarán más a observar el pago estable de los intereses, la habilidad del negocio para liquidar el principal de los adeudos, y su valor razonable en los activos como margen de protección contra riesgos.
- d) El gobierno, la fuerza de trabajo y otros grupos sociales, en cambio tendrán bajo su punto de vista la confiabilidad en el cobro de impuestos, la habilidad para pagar sueldos y salarios o la fuerza financiera para llevar a cabo determinadas funciones sociales, de protección del ambiente, otros.

5.2 Punto de vista de los gerentes

Para ellos, el análisis operacional se basa generalmente en el Estado de Resultados, mientras que la efectividad en el empleo de los recursos es medida habitualmente mediante una revisión combinada del Balance y del Estado de Resultados, es decir, se analiza la operación y la forma en que están estructurados los activos debido a las políticas, decisiones de inversión y a la estructura de pasivos según la financiación de las inversiones.

1.- Análisis de la Operación

Todos los índices que se utilizan tienen por base común las ventas netas.

El análisis se podría agrupar en cuatro conjuntos de índices.

- a) Análisis del costo de la mercancía vendida y de la utilidad bruta.
- b) Análisis de la utilidad o ingreso neto.
- c) Análisis de los gastos de operación.
- d) Análisis del margen de contribución.

Como criterio general, no hay que olvidar de qué tipo de empresa se hace el análisis, sus características particulares y tendencias individuales, por ejemplo, no puede esperarse la misma rotación de inventarios en una fábrica de maquinaria pesada, que en un supermercado.

Por ello siempre se ha sostenido que el análisis de una empresa sólo puede hacerse comparativo con los de otras empresas del mismo ramo, no así de distinta naturaleza.

a) Análisis del costo de la mercancía vendida y de la utilidad bruta.

En primer lugar hay que determinar el costo de la mercancía vendida en relación porcentual con el monto de las ventas netas. Esto nos indicará el margen que queda disponible para absorber los gastos de operación y la utilidad.

Este índice es muy importante en las empresas embotelladoras porque de acuerdo a su análisis se toman decisiones para hacer más eficiente la utilización de las materias primas, la infraestructura y los recursos de ventas.

Índice costo de la mercancía Vendida	$\frac{\text{Csto de ventas}}{\text{Ventas netas}} = \frac{2,680,298}{3,992,758} = 67.12 \%$
---	--

Índice de utilidad Bruta	$\frac{\text{ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas netas}} = \frac{3,992,758 - 2,680,298}{3,992,758} = 32.87\%$
-----------------------------	--

Un cambio en la utilidad bruta puede deberse a una combinación de cambios en el precio del producto y en los niveles de costo de manufactura, si se trata de una empresa industrial. En empresas mercantiles o de servicios, la utilidad bruta puede verse afectada por el precio del producto o servicio proporcionado y por los precios pagados por mercancías o servicios comprados por la empresa.

El volumen de operaciones también puede ser significativo, por ejemplo, una industria manufacturera tiene un alto nivel de costos fijos, o si una empresa comercial tiene menos poder de compra y menos eficiencia por volumen de operación que otro competidor mayor que ella. En las industrias también hay complicaciones porque la naturaleza de su sistema de costos determina los costos específicos de los productos para inventario y para las ventas corrientes, por tanto estos índices, más que una medida absoluta es una señal.

b) Análisis de la utilidad o ingreso neto.

La relación entre la utilidad neta y las ventas indica la habilidad de la Gerencia para manejar el negocio con suficiente éxito, no sólo para recuperar, con los ingresos del período, el costo de las mercancías o servicios, los gastos de operación, incluida la depreciación y el costo de la deuda, sino también para dejar a los propietarios una compensación razonable. Este índice expresa esencialmente la efectividad costo/precio de la operación.

En las empresas que se dedican a la producción y venta de bebidas gaseosas se dan varios factores en la realización de las ventas, como por ejemplo, existen segmentos de mercado en los cuales se manejan diferentes tipos de descuentos de acuerdo al volumen de ventas. Dentro de los segmentos de mercado se encuentran los supermercados, cadenas de restaurantes, mayoristas o depósitos y los detallistas.

$$\text{Margen de utilidad} \quad \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \% \quad \frac{314,282}{3,992,758} = 7.87\%$$

Una variación de este índice es usar la utilidad neta antes de intereses e impuestos, porque representa la utilidad de operación antes de pagar cualquier compensación a los acreedores antes de calcular los impuestos. Algunos consideran que este índice da una visión más pura de la efectividad de operación.

c) Análisis de los gastos de operación.

Dentro de estos gastos suelen incluirse los de administración, de promoción y ventas, otros.

$$\text{Índice de gastos de operación} \quad \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}} = \% \quad \frac{912,904}{3,992,758} = 22.86\%$$

En las empresas embotelladoras estos márgenes se aplican para cada gasto de operación, los cuales no se pueden exceder, cuando esto ocurre se procede a recortar gastos que no contribuyen a la utilidad.

2.- Administración de las Inversiones en Activos.

En las empresas embotelladoras las inversiones en activos son muy alta debido a que la maquinaria que se utiliza para realizar la producción es importada y es muy costosa, para analizar la efectividad de esta labor de los Gerentes se recurre a un grupo de índices de rotación.

El más usual, es el que relaciona ventas netas con activos totales o ventas netas con activos netos. Nos indica qué monto de activos se necesita tener para lograr un determinado volumen de ventas o bien, el monto de dinero generado por cada quetzal de inversión.

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}} = \text{rotación} \qquad \frac{\text{Activos totales}}{\text{Ventas netas}} = \text{rotación}$$
$$\frac{3,992,758}{3,251,480} = 1.23 \qquad \frac{3,251,480}{3,992,758} = 0.81$$

Este índice indica la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus recursos con el fin de obtener producción, y se pueda determinar si las inversiones que se tienen no están siendo utilizadas a su máxima capacidad.

Será siempre más indicativo el análisis de la rotación de cada uno de los grupos de activos, entre ellos usualmente los inventarios y las cuentas por cobrar.

El análisis financiero de estos renglones, hecho mediante índices intenta establecer la efectividad con que son manejados, y suele acusar, a la vez, cualquier deterioro en el valor o en la acumulación excesiva de inversión en estas cuentas.

Inventarios

Se toma el inventario registrado en balance con las ventas netas o con el costo de la mercadería vendida, para verificar si hay cambios en su rotación durante un período determinado. Normalmente se usan los valores promedio de los inventarios (promedio entre el

valor al inicio del período y al final del mismo). Esto no es muy válido en períodos en que la política fue acumular inventarios para apoyar ventas extraordinarias, ni tampoco en el caso de períodos de ventas muy cíclicos, en que hay marcadas diferencias en el volumen de inventarios que se disponen con anticipación a cada fase del ciclo.

En empresas embotelladoras este índice es de mucha importancia para el manejo de los inventarios, se utiliza para controlar los abastecimientos a sus bodegas para que no se queden sin inventarios de productos para la venta, no solo se tiene el control del producto sino del envase vacío que es esencial para el proceso de producción, cuando existe mucha variedad de inventarios tanto en cantidad como en marcas por la dinámica de las ventas de cada producto, un índice general de la rotación de los inventarios globales puede ser poco indicativo, y sería más útil sacar tantos índices parciales como claras diferencias halla en la dinámica de cada producto.

$$\frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Costo de Merc. Vendida}} = \% \quad \frac{1,281,844}{2,680,298} = 47.82\%$$

$$\frac{\text{Costo de la mercancía vendida}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Rotación} \quad \frac{2,680,298}{1,281,844} = 2.09$$

El último índice nos indica la frecuencia con que repusieron los inventarios durante el período de análisis. En general, mientras más veces dé la vuelta el inventario, será mejor, ya que tener bajos niveles en inventarios se suele interpretar como señal de un bajo riesgo de inventarios no vendibles y un uso eficiente del capital. Pero si la rotación sale fuera de proporción respecto a las condiciones de la industria, puede ser indicativa de inventarios escasos y, por tanto, de una probable deficiencia en el servicio a los clientes.

La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, es más eficiente la administración de inventarios de una empresa.

Cuentas por Cobrar

La duda que se presenta para usar este índice es que el saldo al final del período sea o no representativo del monto de ventas a crédito que podríamos esperar como pendientes de cobro si se suponen condiciones normales de crédito. Por ejemplo, si las condiciones son de 30 días neto, sería de esperarse que el saldo represente las ventas del último mes, pero, puede tener acumuladas ventas no cobradas que se realizaron hace más de 30 días, por deficiencias en el cobro o informalidad de los clientes, o , porque algunas ventas se hicieron a mayor plazo.

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{días del año}} = \text{ventas. diarias promedio} \quad \frac{3,992,758}{365} = 10,939.06$$

$$\frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} = \text{días o plazo promedio de cobro a clientes}$$

$$\frac{678,279}{10,939} = 62 \text{ días}$$

Un análisis exacto de las cuentas por cobrar sólo puede hacerse mediante un análisis de la antigüedad de las deudas extraído de los registros contables de la empresa, relacionando el monto de los adeudos según su antigüedad se puede conocer mejor la distorsión del saldo respecto de las condiciones normales aprobadas en las políticas de crédito. Sin embargo, un análisis así exige un conocimiento interno de la empresa.

Por supuesto, las cosas se complican cuando se vende a diferentes tipos de clientes, con distintas condiciones de plazo, o si parte se vende al contado y el resto al crédito en que habría que separar unas ventas de otras, de ser posible.

Cuentas por pagar a Proveedores

El proceso es similar para conocer la eficiencia en el uso del crédito comercial. El análisis, sin embargo, es un poco más difícil, ya que el saldo con proveedores debería estar relacionado específicamente con las compras hechas durante el período. Normalmente esta

información no suele estar disponible de inmediato, con excepción de empresas de tipo comercial, en que la cifra de compras puede deducirse del cambio entre el inventario inicial y el inventario final y el costo de las mercancías vendidas en el período.

$$IF = II + CP - CMV$$

$$CP = CMV + IF - II$$

CP = Compras

IF = Inventario final

II = Inventario inicial

CMV = Costo de la mercancía vendida

En una empresa industrial, las compras de bienes y servicios están dentro del costo de la mercancía vendida y los inventarios al final del período. Una aproximación se puede lograr relacionando el saldo de cuentas por pagar con el consumo diario promedio de materias primas.

En cualquier caso, si se puede conocer las compras diarias promedio, se sigue el mismo cálculo que con las cuentas por cobrar a clientes.

$$\frac{\text{Saldo con proveedores}}{\text{Compras diarias promedio}} = \text{días o plazo promedio de pago a proveedores}$$

La cifra resultante se comparará, entonces, con las condiciones de crédito obtenidas de proveedores, para ver las posibles distorsiones.

5.3 Punto de vista de los propietarios

El interés fundamental de los propietarios del capital en acciones de un negocio es el rendimiento logrado por los gerentes, correspondiente a la porción de recursos que ellos han aportado, y la forma en que se distribuyan los ingresos pertenecientes a ellos. También les interesará mucho el efecto que los resultados de la operación tengan sobre el valor de las acciones, sobre todo en los casos en que esas acciones se cotizan en bolsa.

En las empresas embotelladoras se obtiene el compromiso de hacer eficiente la empresa mediante la aprobación del presupuesto, en este se compromete la utilidad a que se debe llegar, si por alguna razón no se llega a las ventas pero se debe mantener las utilidades comprometidas, esto se logra a través de la reducción de gastos.

El rendimiento de la empresa se mide mensualmente y se compara con el presupuesto aprobado y se puede establecer las variaciones que se van dando en cada renglón de los estados financieros, por otra parte se hacen estimaciones cada trimestre para ir corrigiendo los resultados para cumplir con el compromiso de la utilidad, en estas estimaciones se evalúa si se realizan determinados gastos que estaban programados en el presupuesto original, así como inversiones.

El índice más usual para medir el rendimiento sobre la inversión de los accionistas es la relación entre la utilidad neta y el capital en acciones. Aquí no hay que hacer ningún ajuste a la utilidad ya que deberá estar considerada después de todas las erogaciones, entre las que se cuenta el pago de intereses, si hay pasivos operando en la empresa. De esta manera, el ingreso o utilidad neta expresa el resultado que pertenece plenamente a los accionistas de acciones comunes y preferentes.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} = \%$$

$$\frac{201,242}{1,796,621} = 11.20\%$$

5.4 Punto de vista de los acreedores

Se desglosa en dos enfoques principales:

- a) Financiar una operación que se realiza sin tropiezos y con éxito.
- b) Una vigilancia cautelosa ante la posibilidad de quiebra y liquidación.

En las empresas embotelladoras los principales acreedores están representados por las instituciones financieras, dichas instituciones solicitan estados financieros auditados para garantizarse de esta forma el pago de la deuda, así como evaluar los riesgos para créditos futuros.

Las empresas consideran estos índices para no endeudarse demasiado que comprometa el funcionamiento de la misma y que por incumplimiento de sus obligaciones los proveedores no cumplan con el abastecimiento de los suministros vitales como materias primas y combustibles esenciales para la empresa.

El acreedor no tiene más participación en el éxito de una negocio que el cobro del principal y los intereses, y por ello le interesará recuperarlos, de ahí se han ido institucionalizando diversas medidas de prudencia que proporcionan seguridad para casos de falla.

Varios índices nacieron por este motivo de protección, mientras que los que hablan de la posibilidad de cobertura del servicio de la deuda, el pago de intereses y vencimientos ordinarios del principal se enfocan más bien a una visión de tipo operativo.

Proporciones de endeudamiento.

El índice más usado para conocer el grado de endeudamiento corriente es el de liquidez, en un intento de demostrar la seguridad de los acreedores a corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{2,240,890}{824,076} = 2.72$$

Por la estructura misma del índice, mientras más grande sea éste, los acreedores están en mejor situación contra pérdidas drásticas de valor en caso de liquidación.

Desde otro punto de vista, un índice de liquidez excesivamente alto puede ser indicativo de prácticas directivas poco estrictas, porque puede causar excesos de inversión en Tesorería que no produce rendimiento y sí cuesta financiarla, una pobre política de crédito y cobro a

clientes, o excesos de inventarios para satisfacer las necesidades corrientes. Y también podría acusar una situación en que, teniendo bien controladas las inversiones en activos circulantes, no se esté aprovechando al máximo el financiamiento a corto plazo que podría estar disponible, desperdiciándose, por tanto, las ventajas del apalancamiento financiero.

Hay quienes llegan a operar con el criterio de que un índice de liquidez de 2:1 es correcto para la mayoría de los negocios, ya que permitiría una reducción de 50% en el valor de los activos circulantes, y aún cumplir sus obligaciones a corto plazo.

Este índice tiene muy serias limitaciones:

- Esencialmente es una medida estática, que habla de un momento específico del negocio, y nada más.
- El criterio que lo rige es el de ver al negocio en momentos de liquidación. Algunos lo manejan con el criterio, si no de liquidación total, por lo menos de ver qué sucedería si todos los acreedores a corto plazo cobrarán sus créditos en el momento de cálculo del índice. Son dos situaciones extremas que ignoran el enfoque de operación normal del negocio, sería absurdo programar el financiamiento de modo que hubiera que liquidar a todos los acreedores a corto plazo al mismo tiempo. Una buena programación del flujo de caja evita este tipo de situaciones y dice mucho más al analista de posibles momentos peligrosos de liquidez momentánea, que habría que resolver previéndolas con tiempo, pero sin llegar para nada a situaciones de quiebra o suspensión de pagos.
- Un índice de liquidez en que se mezcla el valor de la tesorería con el de las cuentas por cobrar y los inventarios, sin considerar las circunstancias actuales de inflación en la economía, es poco indicativo de la problemática que se vive de diferencias de valor real en cada una de esas partidas, teniendo en cuenta la necesidad de mantener el valor adquisitivo real de las inversiones en activo, para conservar la capacidad de operación.
- El índice ignora las proporciones de cada partida del Activo Circulante y está claro que cada una de ellas ofrece diferente disponibilidad para pagos inmediatos.

Hay otro índice, aún más rígido, que es el de la prueba ácida, que ordinariamente se calcula así:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{tesorería} + \text{valores comerciales} + \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo circulante}}$$
$$\frac{177,689 + 678,279}{824,076} = 1.04$$

Considera la posibilidad de pagar a los acreedores a corto plazo todo lo que se les debe, en un momento preciso y tomando en cuenta sólo los activos circulantes de fácil y segura disponibilidad.

Sus limitaciones son:

- No concede valor a los inventarios para esas liquidaciones.
- El pago a acreedores se supone simultáneo y crítico.

Indices para el riesgo del endeudamiento total y del endeudamiento a largo plazo.

También indican el riesgo que ha tomado un negocio al contratar pasivos, con relación al valor de sus activos, teniendo en cuenta que todas las reclamaciones de cobro tanto por parte de los acreedores como de los accionistas se irán sobre el valor de los activos totales.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \% \qquad \frac{1,454,859}{3,251,480} = 44.74$$

No es necesariamente un buen indicador de la habilidad del negocio para cubrir sus pasivos, pues, como ya hemos dicho, el valor histórico en libros, de los activos, puede diferir mucho de su valor actual económico, o de su valor de liquidación.

Un análisis más refinado en el que relaciona el flujo de caja del negocio antes de intereses e impuestos con los pagos totales de interés y principal. Aquí se presenta la dificultad

de que el pago de intereses es deducible de impuestos, pero no lo es el pago del principal, por lo tanto hay que hacer los cálculos con cuidado, para que las cifras resulten comparativas.

En los últimos años ha habido un interés creciente por desarrollar una especie de análisis de sensibilidad con el que se pueda probar la habilidad de una empresa para cumplir con las obligaciones derivadas de su endeudamiento. Por eso se han ido tomando en cuenta factores que antes no se incluían:

- a) Las obligaciones de los arrendamientos que a menudo no se registran en el balance. Ahora ya se suelen incluir para analizarlas junto con las exigencias del servicio de la deuda.
- b) Revisiones de un período largo de operaciones, para determinar las mayores fluctuaciones en la operación, las normales en ese tipo de negocio, y, a partir de ella, determinar los picos altos y bajos característicos en las fluctuaciones de las utilidades y del cash flow del negocio. El modelo resultante se proyecta, entonces, al futuro en el análisis de flujos de fondos y de proyección de utilidades, con el objeto de definir qué problemas tendrá el negocio para servir su deuda, bajo las condiciones hasta ahora conocidas.
- c) También suele ser deseable gratificar la utilidad de operación antes de impuestos, y el flujo de caja esperado, y dibujar los límites superior e inferior, dentro de los que se puede encerrar el máximo riesgo de endeudamiento que podría ser apropiado para la empresa. En este análisis, el servicio de la deuda podría definirse como el tamaño de los pagos anuales de principal, junto con el costo de intereses (después de impuestos) provocado por la deuda urgente.

Es evidente que esa capacidad de servicio de deuda varía de empresa a empresa y de ramo a ramo, ya que, si una empresa está sujeta a fluctuaciones grandes en el flujo de caja (después de impuestos), los acreedores estarán más renuentes a otorgar crédito, si éste no puede ser servido varias veces con la cifra que resulte en el punto bajo. En cambio para

negocios estables, los acreedores pueden prestar, aunque la cobertura del servicio fuera de 1 a 1.5 respecto al servicio de la deuda en el punto bajo de las posibles fluctuaciones.

Como puede deducirse, este tipo de razonamientos queda muy relacionado con el análisis financiero mediante modelos que expresen simultáneamente las relaciones clave que gobiernan la operación de un negocio. El uso de las computadoras hará posible proyecciones de una gran combinación de condiciones posibles, dado el conocimiento básico de las interrelaciones de los elementos clave de las finanzas de la empresa.

El análisis sólo a base de índices o la insistencia en establecer estándares mínimos para uno o dos índices clave, ya que lo que deben buscar la Gerencia, los propietarios y los acreedores es el éxito global de la empresa. Las simulaciones y el uso de sus resultados para juzgar la capacidad de endeudamiento global es, por lo tanto, un análisis mucho más significativo, y por ello es cada vez mayor su uso.

5.5 Efectos Financieros

El panorama conceptual de las decisiones relacionadas con el efectivo y los valores realizables, las cuentas por cobrar, los inventarios y los pasivos circulantes se guiaron con el objetivo de maximizar el valor global de la empresa. Una vez se tomen decisiones relacionadas con estas áreas, el nivel del capital de trabajo, por definición, queda determinado también. Dicho capital no se determina en algún sentido de decisión activa, sino que se produce como un residuo de las decisiones mencionadas anteriormente.

Con base a lo anteriormente expuesto se ha comprobado que el endeudamiento excesivo en una empresa embotelladora origina que dicha empresa pierda credibilidad con sus acreedores y proveedores, provocando con ello la quiebra o decomiso de sus bienes como sucedió en una embotelladora en el interior del país.

Las razones financieras pueden derivarse del balance y del estado de resultados. Estas razones también son útiles para el control administrativo y para comprender mejor qué esperan

los oferentes externos de capital en cuanto a situación financiera y desempeño. La utilidad de las razones depende de la ingenuidad y la experiencia del analista financiero que las utiliza. Por sí mismas, las razones financieras son bastante insignificantes, deben analizarse con una base comparativa.

Una comparación de las razones a través del tiempo descubre claves importantes en la evaluación y las tendencias de la situación financiera y de la rentabilidad de la empresa. La comparación puede ser histórica y preventiva. Puede incluir un análisis del futuro con base a proyecciones de estados financieros. Las razones también pueden analizarse comparándolas con las de empresas similares en la misma industria. Es necesario tener cuidado en esas comparaciones, porque las distribuciones de razones financieras para las empresas de una industria varían bastante. El analista financiero debe considerar otros factores y conocer las diversas fuentes de información de razones financieras en una industria.

Con base en las pruebas empíricas de años recientes, parece ser que las razones financieras se pueden utilizar con éxito para prever algunos eventos, en particular la quiebra o bancarrota. Con estas pruebas, el análisis de razones financieras se ha hecho más científico y objetivo que antes, y podemos prever avances a este respecto. Un ejemplo es el desarrollo de programas de computación de sistemas expertos, para analizar estados financieros y obtener conclusiones.

La información contable histórica se distorsiona de un año a otro como consecuencia de la inflación. Las razones financieras, en especial las que tratan la rentabilidad también se distorsionan. Algunos resultados operativos se deben a la inflación, que está fuera del control del administrador financiero. Lo que puede parecer un cambio significativo en la rentabilidad, si se analiza con más detalle, puede deberse a las variaciones por la inflación.

Además de que las razones financieras de una empresa se distorsionan a través del tiempo, las comparaciones ínter empresarial también se distorsionan. Cuando se utilizan costos históricos, con frecuencia la empresa que tenga los activos más antiguos mostrará mayores utilidades de la inversión en un ambiente inflacionario que una empresa cuyos activos fueron adquiridos recientemente. No sólo serán menores los cargos por depreciación de la primera

empresa, por lo que, a la vez, generarán mayores utilidades reportadas, sino que los activos serán menores. Esta combinación de activos mayores y menor inversión dará por resultado utilidades más altas de la inversión, si todo lo demás permanece igual. Sin embargo, la diferencia en el rendimiento de la inversión, puede deberse en su totalidad a los activos que se compran en diferentes momentos, no a la eficiencia relativa de la administración. El peligro consiste en que la empresa con activos fijos más antiguos puede ser mucho menos eficiente en un sentido económico, pero que sus utilidades de inversión, con base en información contable convencional, sean tan buenas, si no es que mejores, que las de un productor más eficiente.

Para ambos tipos de comparaciones, las razones ínter empresarial y las financieras de una misma empresa a través del tiempo, la inflación puede conducir al analista financiero a deducir valoraciones económicas erróneas. En períodos donde la inflación cambia con rapidez, es necesario tener especial cuidado. Bajo estas circunstancias, es deseable calcular de nuevo las razones financieras utilizando información contable de reabastecimiento. Esto puede hacerse en la forma que se ha ejemplificado. Al hacerlo, el analista financiero está capacitado para distinguir entre desempeño atribuirle a la inflación y desempeño bajo control de la administración más directamente.

CAPITULO VI

PARTICIPACION DEL CPA EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCION Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS

6.1 Planificación del flujo de caja

El Contador Público y Auditor conoce las técnicas para la administración y control de los recursos de las empresas, las empresas que se dedican a la producción y venta de bebidas gaseosas no es la excepción.

Los aspectos generales del control de caja giran alrededor del Tesorero, éste juega la función de guardián de los fondos en caja, en estas empresas el tesorero es un CPA por sus conocimientos de las técnicas para desempeñar dicho cargo.

El es el responsable de dictar las políticas financieras de la empresa, tiene a su cargo el control de los cobros, pagos, las estadísticas financieras y los presupuestos.

El control del efectivo se realiza a través de la implementación de sistemas para llevar un control detallado y de esta forma prevenir o reducir los errores y las pérdidas, se debe mantener la vigilancia de las entradas y salidas de fondos, que éstas coincidan con lo presupuestado y al desarrollo de una administración eficaz de los fondos.

Una de las técnicas que se utilizan es la subdivisión de las labores de manejo y de registro, y en la determinación y limitación de las responsabilidades, de tal modo que se puedan detectar errores.

Las principales fuentes de ingresos que se manejan en estas empresas son las siguientes:

- 1.- Ventas al contado
- 2.- Cobros de Cartera

3.- Préstamos Bancarios

4.- Aportaciones de los socios

5.- Ventas varias.

Ventas al Contado:

En la empresa objeto de estudio las ventas al contado la realizan los vendedores quienes tienen una ruta determinada, ellos al terminar su jornada realizan una liquidación del inventario del producto que se les asigna que se conoce como carga en ruta, posteriormente depositan el efectivo que se obtiene producto de las ventas utilizando los servicios de un Banco quién tiene una agencia en cada distribuidora de la empresa. La agencia bancaria debe realizar una liquidación de todos los ingresos del día a la persona encargada de la distribuidora con sus respectivos soportes.

Los vendedores las ventas durante el día y por la tarde realizan una liquidación de dichas ventas, hacen entrega de los fondos a la entidad bancaria, luego la distribuidora debe enviar dicha documentación a contabilidad para su revisión de los cuadros.

La empresa cuenta con un sistema que le permite llevar un control de las ventas detalladas que se realizan por cada distribuidora y por producto, lo cual sirve para consolidar la información de toda la empresa.

Control de Cobros:

El control inicia desde el registro correcto de las ventas al crédito; como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con un sistema el cual registra todas las ventas, éstas son registradas por cliente y se lleva el control de la cartera por distribuidora.

La empresa posee un departamento de créditos quién se encarga de analizar la antigüedad de la cartera, y tiene a su cargo los cobros de los clientes mayoristas, supermercados y cadenas de restaurantes, las ventas al crédito que realizan los vendedores en sus rutas, los cobros de dichas ventas las realizan ellos mismos.

Contabilidad se encarga de revisar los informes que se presentan diariamente a tesorería, dichos reportes contienen las cantidades de dinero recibido y depositado en los bancos.

Control de Pagos:

Todos los pagos se realizan a través de cheques, a excepción del pago de planillas que se hace a través notas de débito del banco. La empresa cuenta con un sistema de pagos el cual registra las obligaciones de la empresa, este proceso inicia con la emisión de una orden de compra, posteriormente se documenta con las autorizaciones del responsable de cada departamento y cuando se trata de suministros se documenta con el ingreso al almacén.

Los cheques llevan dos firmas de autorización, se utilizan cheques voucher con dos copias y todos los pagos son soportados con los documentos originales.

Como se puede apreciar se lleva un registro y control adecuado de los fondos, en base a estos controles se puede realizar una planificación de los ingresos, lo cual conlleva a realizar estimaciones de los fondos con que cuenta la empresa y de las obligaciones que debe hacer efectivas, la esencia de la planificación de los ingresos es a través de la realización de un flujo de fondos.

Hacer un flujo de fondos es la esencia de las finanzas, esto exige responsabilidad y criterio. La tendencia actual es volver hacia las medidas de liquidez y solvencia, dejando atrás las mediciones contables tradicionales, representadas por el estado de resultados y por el balance general, el flujo de caja es la medida de liquidez por excelencia.

Al hablar de efectuar un flujo de caja, se puede hacer en una empresa cuyos estados financieros conocemos o sencillamente, a analizar una inversión puntual, como sería el caso de la compra de una máquina que nos permita ampliar la capacidad instalada. También podemos hacerlo en períodos de tiempo bien distintos, que van desde el flujo de caja diario en la

administración de la tesorería de la empresa, hasta el análisis de un proyecto, desde su inicio hasta el final de su vida útil proyectada.

En cualquiera de estos casos hay dos realidades que nunca debemos olvidar. La primera es que sólo importa el efectivo que se produzca o demande en cada alternativa. La segunda es que sólo cuentan el presente y el futuro. No interesa lo que haya ocurrido hacia atrás. Se debe ser muy cauteloso en considerar únicamente el efectivo ligado con cada alternativa.

Pero hacer un flujo de caja requiere mucho trabajo y los datos para armarlo no siempre se obtienen con facilidad. Los gerentes de cada departamento proporcionan la información, como las ventas, la producción, los gastos operativos, gastos de personal, y otros. Algunas veces se dispone de estados financieros pasados de los cuales hay que inferir los datos, o de datos contables actuales, que, no necesariamente derivan en las cifras de efectivo, que son las únicas que a la postre nos interesan.

Al elaborar los diferentes presupuestos (consumo de insumo, mano de obra directa, gastos indirectos y gastos de administración y ventas) se tiene en cuenta una base acumulativa, sin interesar las pautas de pago acordadas con quienes suministran bienes y servicios. Cuando se planifican los ingresos y desembolsos moratorios, esta base se traduce en una base de efectivo que incorpora las políticas crediticias instauradas por los proveedores y las condiciones de amortización de créditos y empréstitos convenidas con las organizaciones financieras.

La planificación de los desembolsos monetarios también incluye la cancelación de impuestos de acuerdo con las fijadas por las autoridades tributarias y el reconocimiento de dividendos a los accionistas. Cuando la empresa ejecuta un proyecto de inversión, o existe tal perspectiva, si acude a fondos proporcionados por los socios o accionistas, deberán incorporarse en los flujos de salida de efectivo tópicos como la adquisición de terrenos, la construcción de instalaciones y la compra de activos. Emprender proyectos demandará la preparación de un flujo de caja específico aplicable al mismo y que interprete el programa de inversiones, así como la elaboración del presupuesto de efectivo atribuible a la operación cotidiana de la empresa, de modo que los pronósticos auspicien el seguimiento, monitoreo y el control de los gastos, los costos y las inversiones especiales.

En la Empresa objeto de estudio se planifica de la siguiente manera: después de aprobado el presupuesto, éste se usa de parámetro para ir evaluando tanto los ingresos como la erogación de gastos, de modo que no se encuentre la empresa en falta de liquidez.

La empresa cuenta con un sistema computarizado llamado AS400 BPCS en donde se maneja los movimientos de caja y bancos, en éste se registran los ingresos diarios por agencia, para posteriormente consolidarlos por empresa, por el lado de pago de proveedores se cuenta también con un sistema de cuentas por pagar, este sistema después de haber cumplidos todos los controles correspondientes se ingresa la factura en el área de pagaduría y se emite la respectiva contraseña de pago, en la cual la empresa adquiere el compromiso de pagar a la fecha de vencimiento.

6.2 Obtención de recursos

La empresa plantea que debe mantenerse el esquema de comercialización sustentado en un 70% de ventas de contado y 30% de ventas al crédito con plazo de 30 días y su margen de cobros es bastante certero.

Una de las características de estas industrias es que sus ventas obedecen a una estacionalidad, pues existe una época del año que es la parte del invierno que las ventas tienden a declinarse porque a veces el acceso a las regiones se torna inaccesible por las condiciones de infraestructura que tienden a dañarse.

La empresa tiene basada sus ventas en varios segmentos de mercado como: detallistas, distribuidores, supermercados, restaurantes y mayoristas.

Detallistas: éstos representan la parte fuerte del mercado que lo constituyen las tiendas, ventas de comidas, abarroterías, colegios y son ventas de contado por el volumen de ventas no se maneja crédito.

Distribuidores: éstos representan a personas que tienen otorgado un territorio de venta exclusivo, el cual por ello se encargan de hacer la venta directa a los detallistas y el Embotellador sólo se encarga de llevar el producto a sus respectivas bodegas.

Supermercados: este sector lo constituyen las cadenas de supermercados a nivel de la ciudad capital y municipios aledaños a ésta, en este sector toda la venta es al crédito.

Restaurantes: este sector lo conforman las cadenas de restaurantes y la mayoría de ventas es al crédito, la mayor parte de éstos utilizan los dispensadores de gaseosas conocidas como Post-Mix.

Mayoristas: lo constituyen los depósitos que se dedican a cubrir algunos sectores que por las distancias los vendedores de la empresa no cubren, con éstos las ventas son al crédito.

Por otro parte, como se mencionó anteriormente existe un departamento de créditos que se encarga de darle seguimiento a la recuperación de cartera por parte de los vendedores, porque éstos no se les pagan la comisión de ventas hasta que recuperan la cartera. El departamento de créditos se encarga de cobrar el 100% de las ventas de supermercados y cadenas de restaurantes.

6.3 Fuentes de financiamiento

La Embotelladora maneja dos fuentes de financiamiento las cuales son:

Interno: éste lo constituyen los financiamientos que se obtiene de los proveedores, los cuales proporcionan 30 días de crédito de prestado el servicio, otro financiamiento lo conforman los impuestos que se pagan al fisco, pues la ley otorga plazos para hacerlos efectivos.

Externo: éstos lo constituyen los bancos y financieras tanto locales como del extranjero. Estos créditos se hacen uso cuando se necesita invertir en sistemas, producción, instalaciones, flota de distribución, maquinaria y compra de terrenos.

6.4 Informes especiales

La base del manejo de efectivo en esta empresa lo constituye el presupuesto de Caja, el cual proporciona el entorno general de todos los ingresos y gastos que va a efectuar la compañía durante el año.

La Embotelladora cuenta con una sección de presupuestos y tesorería la cual es la encargada de monitorear los ingresos diarios de la compañía y velar por el cumplimiento de la ejecución presupuestal tanto en los montos como en tiempo.

La empresa realiza cierres mensuales y en base a esto realiza sus análisis a través del Flujo de Caja y toma medidas correctivas necesarias para no caer en falta de liquidez.

Las funciones principales de esta sección son:

- Elaboración diaria del reporte de disponibilidades de efectivo.
- Elaboración de estadística de cheques rechazados para la toma de decisión inmediata de no aceptar pago con cheque de determinados clientes.
- Elaboración del Flujo de Caja en forma mensual y su comparación contra el Presupuesto.

CAPITULO VII

CASO PRÁCTICO

ELABORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS

7.1 Planeación

La elaboración del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del valor existente al comienzo del período de la planificación. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los períodos (meses, bimestres, trimestre), a este valor se le agregan las entradas previstas, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de inversiones en títulos valores redimibles a corto plazo o de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, los dividendos reconocidos por inversiones en otras empresas o la ventas de activos fijos. La captación de fondos monetarios también puede derivar de aportes de capital, préstamos, de créditos a corto plazo.

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Las erogaciones monetarias contemplarán tópicos como la remuneración, la cancelación de cuentas a los proveedores (agencias de publicidad, papelería, empresas de insumos, materias primas, empresas de servicio de mantenimiento de vehículos y maquinaria y equipo, repuestos), la amortización de créditos, el pago de intereses, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de obligaciones por concepto de seguros, impuestos, servicios públicos, servicio de vigilancia, contratos de asesoría, otros.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas) se obtiene el saldo final que, comparado con el monto mínimo pretendido, conducirá a tomar decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

El presupuesto de ventas genera los ingresos monetarios; el presupuesto de producción proporciona el consumo de insumos que representa el soporte para planificar las compras, el presupuesto de mano de obra directa contribuye a programar los desembolsos monetarios por remuneración; y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, además de otorgar datos a utilizar en el cómputo de la nómina, proporciona los montos de compras a los proveedores por concepto de servicios.

Esquema general aplicado al presupuesto de efectivo

<u>Conceptos</u>	<u>Fuentes de información</u>
Saldo inicial de efectivo	Saldo final anterior
+ Entradas de efectivo	
Ventas de contado	Presupuesto de ventas
Recuperación de cartera	Presupuesto de ventas
Intereses Producto	Inversión temporal
Aportes de capital	Plan de financiación
Préstamos a corto plazo	Plan de financiación
Préstamos a Largo plazo	Plan de financiación
= Monto de efectivo disponible	
- Desembolso de efectivo	
Pago a proveedores	Presupuestos de compras y producción
Cancelación de salarios	Presupuesto de producción y gastos. Admón.
Cancelación de sueldos	Presupuesto de gastos de administración
Reconocimiento de comisiones	Presupuesto comercial
Impuestos	Programación de pagos tributarios
Dividendos	Plan de distribución de utilidades
Amortización de deudas e intereses	Programación de servicio de la deuda
Inversiones en activo fijo	Plan estratégico
Servicios publicitarios	Presupuesto comercial
= Flujo neto de efectivo (FN)	Políticas internas o saldos
- Saldo mínimo deseado (SM)	Acordados con los bancos
= Sobrante o faltantes de efectivo	
- Inversión externa de los	
Excedentes de efectivo (H)	Cuando FN > SM

O

Financiamiento externo (I)
= Saldo final de efectivo

Cuando $FN < SM$

7.2 Desarrollo

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se comienza la etapa de convertir los planes en una dimensión monetaria.

Para mayor claridad, a continuación se presenta la elaboración del presupuesto de efectivo de La Embotelladora, S.A.

Paso 1: Programación de los ingresos

Se plantea que debe mantenerse el esquema de comercialización sustentado el total de venta un 70% de ventas de contado y 30% de ventas al crédito con plazo de 30 días.

Con base en apreciaciones de sus canales de distribución, sus clientes más importantes y sus vendedores, la empresa espera vender un 15% más de las unidades vendidas en el último año. La distribución de las ventas será mensual, según análisis histórico de temporada.

Paso 2: Programación de los desembolsos

Los desembolsos monetarios que consulta la gerencia incluyen las obligaciones asociadas con la operación administrativa, comercial y fabril, los compromisos de pago pendientes al comenzar el año, el plan de inversiones en planta física y sistematización.

Se debe cumplir con las políticas establecidas como las siguientes:

Compras: se debe buscar proveedores que concedan crédito no menor a 30 días plazo.

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en períodos anteriores, los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

El presente presupuesto de caja, su objetivo primordial es cumplir con los siguientes propósitos.

- 1.- Proporcionar una estimación de las cantidades de dinero que deberán recibirse en los diferentes períodos de tiempo y los desembolsos correspondientes al mismo período.
- 2.- Presentar una estimación de los saldos de caja durante el período.
- 3.- Indicar las cantidades de dinero adicionales que se necesitará en determinado momento.
- 4.- Permitir preparar Estados Financieros estimados y señalar la buena o mala marcha financiera de la empresa.

Se tomará como base el esquema descrito anteriormente para identificar y obtener la información que se relacionan con la generación de ingresos y egresos de fondos.

Como se mencionó, el inicio de la elaboración del Presupuesto de Caja surge con la aprobación del Presupuesto Anual de Gastos e Ingresos, una vez proporcionada esta información se puede comenzar.

La Empresa objeto de análisis plantea la siguiente información.

<u>La Embotelladora, S.A. con cierre al 31 de Diciembre de cada año, presenta para el siguiente año 2004:</u>			
<u>H</u> La siguiente información:			
<u>H</u>			
<u>H</u>			
<u>H01</u>	<u>Saldo de caja al 31 de Diciembre 2003</u>		<u>125,000.00</u>
<u>H</u>			
<u>H02</u>	<u>Saldos de clientes al 31 de Diciembre 2003</u>		<u>569,100.00</u>
<u>H</u>	<u>Ventas crédito de diciembre 2003</u>	<u>569,110.00</u>	
<u>H</u>			
<u>H03</u>	<u>Saldo de proveedores al 31 de Diciembre 2003</u>		<u>314,000.00</u>
<u>H</u>	<u>Gastos de Operación</u>	<u>188,400.00</u>	
<u>H</u>	<u>Gastos de Promoción y Publicidad</u>	<u>125,600.00</u>	

<u>H</u>			
<u>H04</u>	<u>Las ventas estimadas para este año:</u>		<u>21,050,000.00</u>
<u>H</u>	<u>Enero</u>	<u>1,400,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Febrero</u>	<u>1,550,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Marzo</u>	<u>2,200,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Abril</u>	<u>1,700,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Mayo</u>	<u>1,800,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Junio</u>	<u>1,600,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Julio</u>	<u>1,550,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Agosto</u>	<u>1,600,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Septiembre</u>	<u>1,700,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Octubre</u>	<u>1,800,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Noviembre</u>	<u>1,950,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Diciembre</u>	<u>2,200,000.00</u>	
<u>H</u>			
<u>H05</u>	<u>Las políticas de ventas de la empresa son:</u>		
<u>H</u>	<u>70% contado</u>		
<u>H</u>	<u>30 % crédito</u>		
<u>H</u>			
<u>H06</u>	<u>Las políticas de compras de la empresa son:</u>		
<u>H</u>	<u>100 % crédito servicios y suministros</u>		
<u>H</u>	<u>100% contado Materias Primas</u>		
<u>H</u>			
<u>H07</u>	<u>Los gastos de Materias Primas y Materiales</u>		<u>9,214,000.00</u>
<u>H</u>	<u>Enero</u>	<u>616,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Febrero</u>	<u>682,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Marzo</u>	<u>968,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Abril</u>	<u>748,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Mayo</u>	<u>792,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Junio</u>	<u>656,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Julio</u>	<u>682,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Agosto</u>	<u>704,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Septiembre</u>	<u>748,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Octubre</u>	<u>792,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Noviembre</u>	<u>858,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Diciembre</u>	<u>968,000.00</u>	
<u>H</u>			
<u>H</u>			
<u>H08</u>	<u>Los gastos de Sueldos y Prestaciones</u>		<u>3,978,500.00</u>
<u>H</u>	<u>Enero</u>	<u>238,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Febrero</u>	<u>263,500.00</u>	
<u>H</u>	<u>Marzo</u>	<u>374,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Abril</u>	<u>289,000.00</u>	
<u>H</u>	<u>Mayo</u>	<u>306,000.00</u>	

H	<u>Junio</u>	<u>272,000.00</u>	
H	<u>Julio</u>	<u>463,500.00</u>	
H	<u>Agosto</u>	<u>272,000.00</u>	
H	<u>Septiembre</u>	<u>289,000.00</u>	
H	<u>Octubre</u>	<u>306,000.00</u>	
H	<u>Noviembre</u>	<u>331,500.00</u>	
H	<u>Diciembre</u>	<u>574,000.00</u>	
H			
H			
<u>H09</u>	<u>Los gastos de operación</u>		<u>2,113,500.00</u>
H	<u>Enero</u>	<u>126,000.00</u>	
H	<u>Febrero</u>	<u>139,500.00</u>	
H	<u>Marzo</u>	<u>220,000.00</u>	
H	<u>Abril</u>	<u>204,000.00</u>	
H	<u>Mayo</u>	<u>198,000.00</u>	
H	<u>Junio</u>	<u>144,000.00</u>	
H	<u>Julio</u>	<u>139,500.00</u>	
H	<u>Agosto</u>	<u>144,000.00</u>	
H	<u>Septiembre</u>	<u>170,000.00</u>	
H	<u>Octubre</u>	<u>216,000.00</u>	
H	<u>Noviembre</u>	<u>214,500.00</u>	
H	<u>Diciembre</u>	<u>198,000.00</u>	
H			
H			
<u>H10</u>	<u>Los gastos de Promoción y Publicidad</u>		<u>2,526,000.00</u>
H	<u>Enero</u>	<u>168,000.00</u>	
H	<u>Febrero</u>	<u>186,000.00</u>	
H	<u>Marzo</u>	<u>264,000.00</u>	
H	<u>Abril</u>	<u>204,000.00</u>	
H	<u>Mayo</u>	<u>216,000.00</u>	
H	<u>Junio</u>	<u>192,000.00</u>	
H	<u>Julio</u>	<u>186,000.00</u>	
H	<u>Agosto</u>	<u>192,000.00</u>	
H	<u>Septiembre</u>	<u>204,000.00</u>	
H	<u>Octubre</u>	<u>216,000.00</u>	
H	<u>Noviembre</u>	<u>234,000.00</u>	
H	<u>Diciembre</u>	<u>264,000.00</u>	
H			
H			
<u>H11</u>	<u>Los gastos de Empleados</u>		<u>1,052,500.00</u>
H	<u>Enero</u>	<u>70,000.00</u>	
H	<u>Febrero</u>	<u>77,500.00</u>	
H	<u>Marzo</u>	<u>110,000.00</u>	
H	<u>Abril</u>	<u>85,000.00</u>	
H	<u>Mayo</u>	<u>90,000.00</u>	
H	<u>Junio</u>	<u>80,000.00</u>	

H	<u>Julio</u>	<u>77,500.00</u>	
H	<u>Agosto</u>	<u>80,000.00</u>	
H	<u>Septiembre</u>	<u>85,000.00</u>	
H	<u>Octubre</u>	<u>90,000.00</u>	
H	<u>Noviembre</u>	<u>97,500.00</u>	
H	<u>Diciembre</u>	<u>110,000.00</u>	
H			
H			
H12	<u>Gastos por Compra de Envase</u>		<u>1,473,500.00</u>
H	<u>Enero</u>	<u>98,000.00</u>	
H	<u>Febrero</u>	<u>108,500.00</u>	
H	<u>Marzo</u>	<u>154,000.00</u>	
H	<u>Abril</u>	<u>119,000.00</u>	
H	<u>Mayo</u>	<u>126,000.00</u>	
H	<u>Junio</u>	<u>112,000.00</u>	
H	<u>Julio</u>	<u>108,500.00</u>	
H	<u>Agosto</u>	<u>112,000.00</u>	
H	<u>Septiembre</u>	<u>119,000.00</u>	
H	<u>Octubre</u>	<u>126,000.00</u>	
H	<u>Noviembre</u>	<u>136,500.00</u>	
H	<u>Diciembre</u>	<u>154,000.00</u>	
H			
H			
H13	<u>Inversión en Equipo de refrigeración</u>		<u>689,500.00</u>
H	<u>Enero</u>	<u>28,000.00</u>	
H	<u>Febrero</u>	<u>77,500.00</u>	
H	<u>Marzo</u>	<u>110,000.00</u>	
H	<u>Abril</u>	<u>85,000.00</u>	
H	<u>Mayo</u>	<u>36,000.00</u>	
H	<u>Junio</u>	<u>32,000.00</u>	
H	<u>Julio</u>	<u>31,000.00</u>	
H	<u>Agosto</u>	<u>32,000.00</u>	
H	<u>Septiembre</u>	<u>85,000.00</u>	
H	<u>Octubre</u>	<u>90,000.00</u>	
H	<u>Noviembre</u>	<u>39,000.00</u>	
H	<u>Diciembre</u>	<u>44,000.00</u>	
H			
H			
H			

H

Con base en la información anterior, se preparan los cuadros que nos sirven para elaborar el Presupuesto de caja para el año 2004.

El primer cuadro que se realiza es el de las ventas, en este cuadro se establece como se realizarán de acuerdo a las políticas y al histórico de ventas, que ha manejado la empresa. Se debe considerar que las ventas están afectas al Impuesto al Valor Agregado y al Impuesto Específico de bebidas gaseosas, decreto 9-2002 del Congreso de la República de Guatemala, que representa el 2.4% de las ventas.

CUADRO # 1			
HHLA EMBOTELLADORA, S.A.			
HHCLASIFICACION DE VENTAS			
HHPERIDO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004			
HH			
<u>HHMES</u>	<u>VALOR Q.</u>	<u>CONTADO Q.</u>	<u>CREDITO 30 DIAS</u>
<u>HH</u>	<u>VENTAS</u>	<u>70%</u>	<u>30%</u>
HH			
<u>HHENERO</u>	<u>1,400,000.00</u>	<u>980,000.00</u>	<u>420,000.00</u>
<u>HHFEBRERO</u>	<u>1,550,000.00</u>	<u>1,085,000.00</u>	<u>465,000.00</u>
<u>HHMARZO</u>	<u>2,200,000.00</u>	<u>1,540,000.00</u>	<u>660,000.00</u>
<u>HHABRIL</u>	<u>1,700,000.00</u>	<u>1,190,000.00</u>	<u>510,000.00</u>
<u>HHMAYO</u>	<u>1,800,000.00</u>	<u>1,260,000.00</u>	<u>540,000.00</u>
<u>HHJUNIO</u>	<u>1,600,000.00</u>	<u>1,120,000.00</u>	<u>480,000.00</u>
<u>HHJULIO</u>	<u>1,550,000.00</u>	<u>1,085,000.00</u>	<u>465,000.00</u>
<u>HHAGOSTO</u>	<u>1,600,000.00</u>	<u>1,120,000.00</u>	<u>480,000.00</u>
<u>HHSEPTIEMBRE</u>	<u>1,700,000.00</u>	<u>1,190,000.00</u>	<u>510,000.00</u>
<u>HHOCTUBRE</u>	<u>1,800,000.00</u>	<u>1,260,000.00</u>	<u>540,000.00</u>
<u>HHNOVIEMBRE</u>	<u>1,950,000.00</u>	<u>1,365,000.00</u>	<u>585,000.00</u>
<u>HHDICIEMBRE</u>	<u>2,200,000.00</u>	<u>1,540,000.00</u>	<u>660,000.00</u>
<u>HH</u>			
<u>HHTOTAL</u>	<u>21,050,000.00</u>	<u>14,735,000.00</u>	<u>6,315,000.00</u>
<u>HH</u>			

HH

Como primer paso se establece de acuerdo a la política de ventas, como serán distribuidas las ventas totales, el 70% será de contado y el 30% será crédito. La Empresa de acuerdo a su histórico de ventas proyecta que se realizan en forma estacionaria de acuerdo a las situaciones ambientales de cada época del año, en la época más cálida del año que comprende de 4 a 5 meses las ventas tienden a tener un incremento considerable en relación con los otros meses, en la época de invierno que comprende de 3 a 4 meses las ventas tienden

a sufrir una rebaja y en los últimos meses del año las ventas vuelven a incrementar por las actividades de fin de año.

CUADRO # 2				
HHHLA EMBOTELLADORA, S.A.				
HHINGRESOS POR COBROS A CLIENTES				
HHPERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004				

HH

<u>HMMES</u>	<u>VALOR Q.</u>
<u>HH</u>	<u>COBROS</u>

HH

<u>HH</u>				
<u>HENERO</u>	<u>569,100.00</u>	SALDO DIC- año anterior		
<u>HFEBRERO</u>	<u>420,000.00</u>			
<u>HMARZO</u>	<u>465,000.00</u>			
<u>HABRIL</u>	<u>660,000.00</u>			
<u>HMAYO</u>	<u>510,000.00</u>			
<u>HJUNIO</u>	<u>540,000.00</u>			
<u>HJULIO</u>	<u>480,000.00</u>			
<u>HAGOSTO</u>	<u>465,000.00</u>			
<u>HSEPTIEMBRE</u>	<u>480,000.00</u>			
<u>HOCTUBRE</u>	<u>510,000.00</u>			
<u>HNOVIEMBRE</u>	<u>540,000.00</u>			
<u>HDICIEMBRE</u>	<u>585,000.00</u>			
<u>H</u>				
<u>HTOTAL</u>	<u>6,224,100.00</u>			
<u>H</u>				

H

La empresa aplica la política de créditos y el departamento de créditos tiene dicha función, de acuerdo a la distribución de las ventas al crédito que se establecieron se determinó que las ventas de un mes se deberán cobrar al siguiente mes de realizadas. Las ventas al crédito del mes de Diciembre serán cobradas al siguiente año.

CUADRO # 3				
HHLA EMBOTELLADORA, S.A.				
HHINGRESOS POR VENTAS Y COBROS				
HPERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004				

H

H

H

<u>H</u> <u>HCONCEPTO</u>	<u>ENE Q.</u>	<u>FEB Q.</u>	<u>MAR Q.</u>	<u>ABR Q.</u>	<u>MAY Q.</u>	<u>JUN Q.</u>
<u>H</u>						
<u>H</u> <u>HVENTAS CONTADO</u>	<u>980,000.00</u>	<u>1,085,000.00</u>	<u>1,540,000.00</u>	<u>1,190,000.00</u>	<u>1,260,000.00</u>	<u>1,120,000.00</u>
<u>H</u>						
<u>H</u> <u>HCOBROS</u>	<u>569,100.00</u>	<u>420,000.00</u>	<u>465,000.00</u>	<u>660,000.00</u>	<u>510,000.00</u>	<u>540,000.00</u>
<u>H</u>						
<u>H</u>						
<u>H</u> <u>HTOTAL Q.</u>	<u>1,549,100.00</u>	<u>1,505,000.00</u>	<u>2,005,000.00</u>	<u>1,850,000.00</u>	<u>1,770,000.00</u>	<u>1,660,000.00</u>
<u>H</u>						

H

H

H

<u>H</u> <u>HCONCEPTO</u>	<u>JUL Q.</u>	<u>AGO Q.</u>	<u>SEP Q.</u>	<u>OCT Q.</u>	<u>NOV Q.</u>	<u>DIC Q.</u>	<u>TOTAL Q.</u>
<u>H</u>							
<u>H</u> <u>HVENTAS CONTADO</u>	<u>1,085,000.00</u>	<u>1,120,000.00</u>	<u>1,190,000.00</u>	<u>1,260,000.00</u>	<u>1,365,000.00</u>	<u>1,540,000.00</u>	<u>14,735,000.00</u>
<u>H</u>							
<u>H</u> <u>HCOBROS</u>	<u>480,000.00</u>	<u>465,000.00</u>	<u>480,000.00</u>	<u>510,000.00</u>	<u>540,000.00</u>	<u>585,000.00</u>	<u>6,224,100.00</u>
<u>H</u>							
<u>H</u>							
<u>H</u> <u>HTOTAL Q.</u>	<u>1,565,000.00</u>	<u>1,585,000.00</u>	<u>1,670,000.00</u>	<u>1,770,000.00</u>	<u>1,905,000.00</u>	<u>2,125,000.00</u>	<u>20,959,100.00</u>
<u>H</u>							

H

Con base en las ventas al contado y la estimación de los cobros que se realizaron durante el período, se establecen los ingresos que La Empresa dispondrá en cada mes del año.

INGRESO Y EGRESOS DE EFECTIVO

PRESUPUESTO DE CAJA 2,004

Quetzales



CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO													
Caja y Bancos	125,000	321,530	304,460	292,500	324,760	334,120	430,040	289,640	350,100	356,600	351,720	371,640	125,000
TOTAL	125,000	321,530	304,460	292,500	324,760	334,120	430,040	289,640	350,100	356,600	351,720	371,640	125,000
Ventas Contado	980,000	1,085,000	1,540,000	1,190,000	1,260,000	1,120,000	1,085,000	1,120,000	1,190,000	1,260,000	1,365,000	1,540,000	14,735,000
Cobros	569,100	420,000	465,000	660,000	510,000	540,000	480,000	465,000	480,000	510,000	540,000	585,000	6,224,100
Impuesto Beb. Gaseosas	37,178	36,120	48,120	44,400	42,480	39,840	37,560	38,040	40,080	42,480	45,720	51,000	503,018
Impuesto Iva Cobrado	185,892	180,600	240,600	222,000	212,400	199,200	187,800	190,200	200,400	212,400	228,600	255,000	2,515,092
INGRESOS	1,772,170	1,721,720	2,293,720	2,116,400	2,024,880	1,899,040	1,790,360	1,813,240	1,910,480	2,024,880	2,179,320	2,431,000	23,977,210
TOTAL DISPONIBLE	1,897,170	2,043,250	2,598,180	2,408,900	2,349,640	2,233,160	2,220,400	2,102,880	2,260,580	2,381,480	2,531,040	2,802,640	24,102,210
EGRESOS													
Materia prima y Materiales	616,000	682,000	968,000	748,000	792,000	656,000	682,000	704,000	748,000	792,000	858,000	968,000	9,214,000
Sueldos y Prestaciones	238,000	263,500	374,000	289,000	306,000	272,000	463,500	272,000	289,000	306,000	331,500	574,000	3,978,500
Gastos de Empleados	70,000	77,500	110,000	85,000	90,000	80,000	77,500	80,000	85,000	90,000	97,500	110,000	1,052,500
Otros gastos de Operacion	188,400	126,000	139,500	220,000	204,000	198,000	144,000	139,500	144,000	170,000	216,000	214,500	2,103,900
Promocion y Publicidad	125,600	168,000	186,000	264,000	204,000	216,000	192,000	186,000	192,000	204,000	216,000	234,000	2,387,600
Compra de Envase	98,000	108,500	154,000	119,000	126,000	112,000	108,500	112,000	119,000	126,000	136,500	154,000	1,473,500
Inversion Eq.de Refrigeracion	28,000	77,500	110,000	85,000	36,000	32,000	31,000	32,000	85,000	90,000	39,000	44,000	689,500
Impuesto Iva Pagado	126,720	139,440	186,900	172,320	163,440	145,680	138,900	140,820	154,560	165,840	175,860	193,740	1,904,220
Impuesto Iva Debito Fiscal	46,800	59,172	41,160	53,700	49,680	48,960	53,520	48,900	49,380	45,840	46,560	52,740	596,412
Impuesto Bebidas Gaseosas	38,120	37,178	36,120	48,120	44,400	42,480	39,840	37,560	38,040	40,080	42,480	45,720	490,138
TOTAL EGRESOS	1,575,640	1,738,790	2,305,680	2,084,140	2,015,520	1,803,120	1,930,760	1,752,780	1,903,980	2,029,760	2,159,400	2,590,700	23,890,270
SALDO SIGUIENTE MES	321,530	304,460	292,500	324,760	334,120	430,040	289,640	350,100	356,600	351,720	371,640	211,940	211,940

Tomando como base los datos que fueron proporcionados y aplicando las políticas que tiene la empresa en el manejo de los fondos y garantizar el cumplimiento de sus obligaciones con los proveedores y empleados, se realiza el presupuesto de caja.

Una vez consolidada la información de los ingresos y gastos se puede determinar si la Empresa deberá incurrir en la necesidad de obtener un préstamo para sostener su operación,

suspender algunas inversiones, negociar con proveedores para obtener mejores condiciones de crédito, incrementar las ventas al contado. Como se puede apreciar, la Empresa puede operar sin incurrir a financiamiento externo, partiendo que las ventas y cobros se obtengan.

Esta información servirá de comparación mensual con los resultados que se obtengan en el transcurso del año en cada mes, determinar las desviaciones que se estén dando de acuerdo a lo proyectado, tanto en los ingresos como en los gastos.

Esta es una herramienta financiera que sirve de análisis en el manejo de los fondos y proporciona un horizonte a seguir para no caer en falta de liquidez e incumplimiento de obligaciones.

7.3 Aprobación

Esta etapa se concluye con la presentación del presupuesto de Caja por parte del Gerente Financiero a la Junta Directiva donde se demuestra la forma como se obtendrán los ingresos y la forma como se utilizarán dichos fondos y se obtiene el compromiso de los demás departamentos para contribuir con a que se cumpla con los objetivos trazados.

En esta parte se define la necesidad de obtener financiamientos externos para no caer en falta de liquidez y así poder cumplir con los compromisos financieros.

7.4 Ejecución

En el proceso financiero, la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento de las metas propuestas.

En esta etapa el Gerente Financiero tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas para lograr los objetivos trazados financieramente.

CONCLUSIONES

- 1.-** La función financiera es una herramienta de la cual, las empresas de bebidas gaseosas hacen uso y aplican en todos sus procesos, ésta les proporciona criterios para lograr el buen funcionamiento financiero en la empresa y lograr con ello el control en la obtención de los recursos y la mejor utilización de éstos.

- 2.-** Las empresas de bebidas gaseosas en la actualidad, disponen del financiamiento a corto plazo en sus distintas formas, aprovechan las mejores condiciones de financiamiento para

no pagar costos altos, y además, utilizan los créditos que no representa ningún costo financiero para la empresa, como el crédito con los proveedores.

- 3.- Desde el punto de vista financiero, administrar el efectivo en una empresa de bebidas gaseosas equivale a tener como objetivo que los ingresos producto de las ventas, sean lo más rápidos y controlados, los flujos de salida no generen costos innecesarios y que se adapten a los flujos de entrada, ser flexibles y congruentes con políticas de compras.
- 4.- Las empresas que se dedican a la producción y venta de bebidas gaseosas, al efectuar una adecuada administración del efectivo, obtienen un mejor control de éste, basado en aspectos técnicos y financieros, reduciendo así el riesgo de un inadecuado uso de los recursos de la empresa, como también facilitan a los ejecutivos y directores la toma de decisiones, al proporcionar informes de efectivo en forma correcta y oportuna.
- 5.- Todo lo expuesto anteriormente, confirma la hipótesis planteada en el plan de investigación; asimismo, los objetivos tanto generales como específicos fueron alcanzados tales como: dar a conocer conceptos, funciones, recursos y herramientas que se utilizan en la administración del efectivo en una empresa de bebidas gaseosas.

RECOMENDACIONES

- 1.- El flujo de caja, los presupuestos (ventas, gastos, inversiones y de caja) y las razones financieras son herramientas financieras que deben ser utilizadas por la administración de las empresas de bebidas gaseosas para obtener mejores rendimientos en el manejo de los fondos y con ello garantizar el cumplimiento de sus obligaciones financieras.
- 2.- La cantidad de fondos que las empresas de bebidas gaseosas necesitan para realizar su función operativa, deben estar en un nivel adecuado de caja, para no mantener fondos ociosos que no generan beneficios para la empresa.

- 3.- Los adelantos tecnológicos que proporciona la informática, deben de ser aprovechados por la administración de las empresas de bebidas gaseosas, para sistematizar sus procesos en el manejo de los fondos y ofrecer a la gerencia, informes en forma rápida, oportuna y precisa.

- 4.- Los procesos de producción, ventas y mercadeo de las empresas de bebidas gaseosas, para que sean más eficientes en sus operaciones, y se minimice los costos innecesarios, deben de estandarizarse.

BIBLIOGRAFÍA

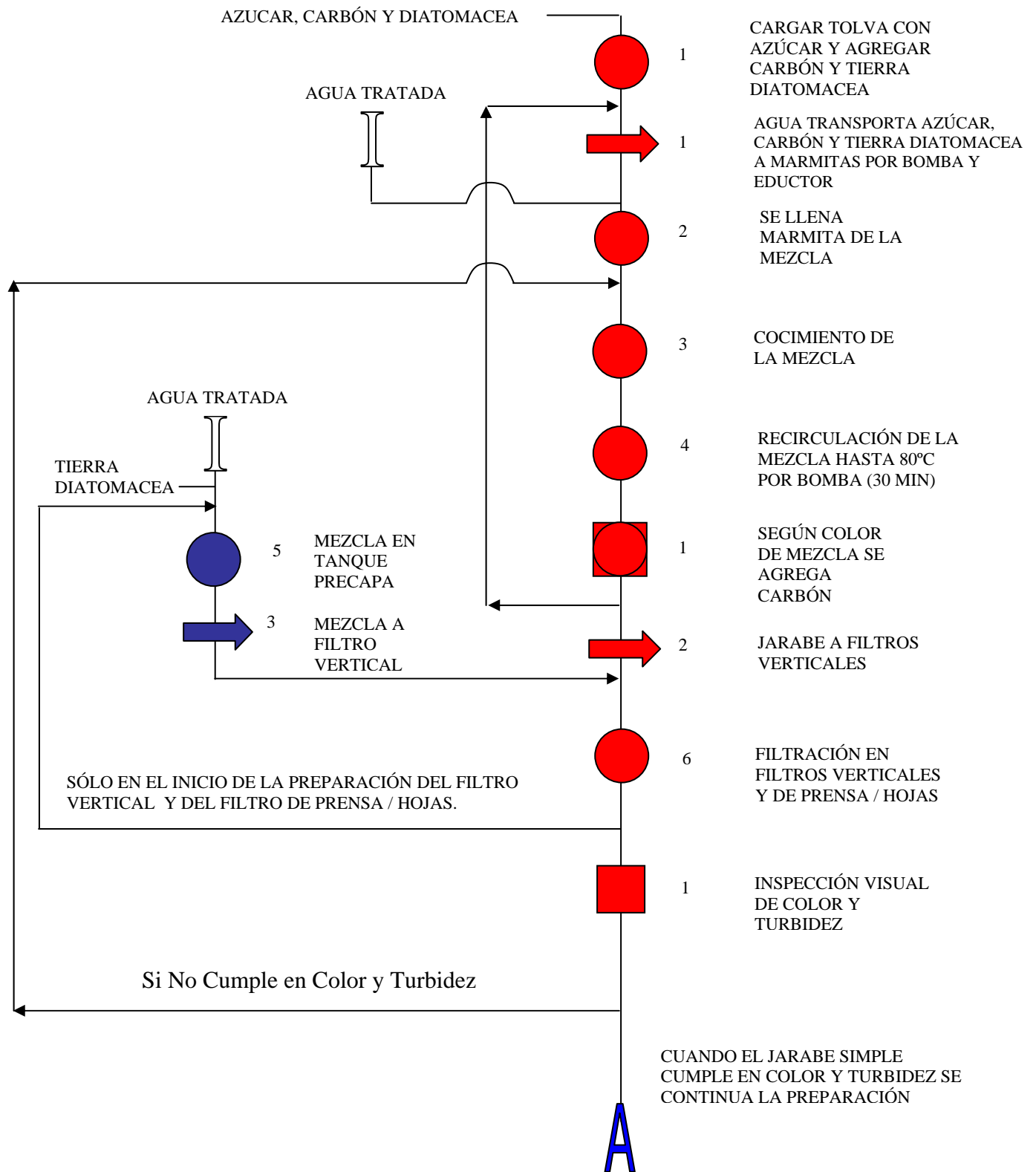
- Búrbano Ruiz, Jorge E. PRESUPUESTOS Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Bogotá, Mc Graw Hill, 1990

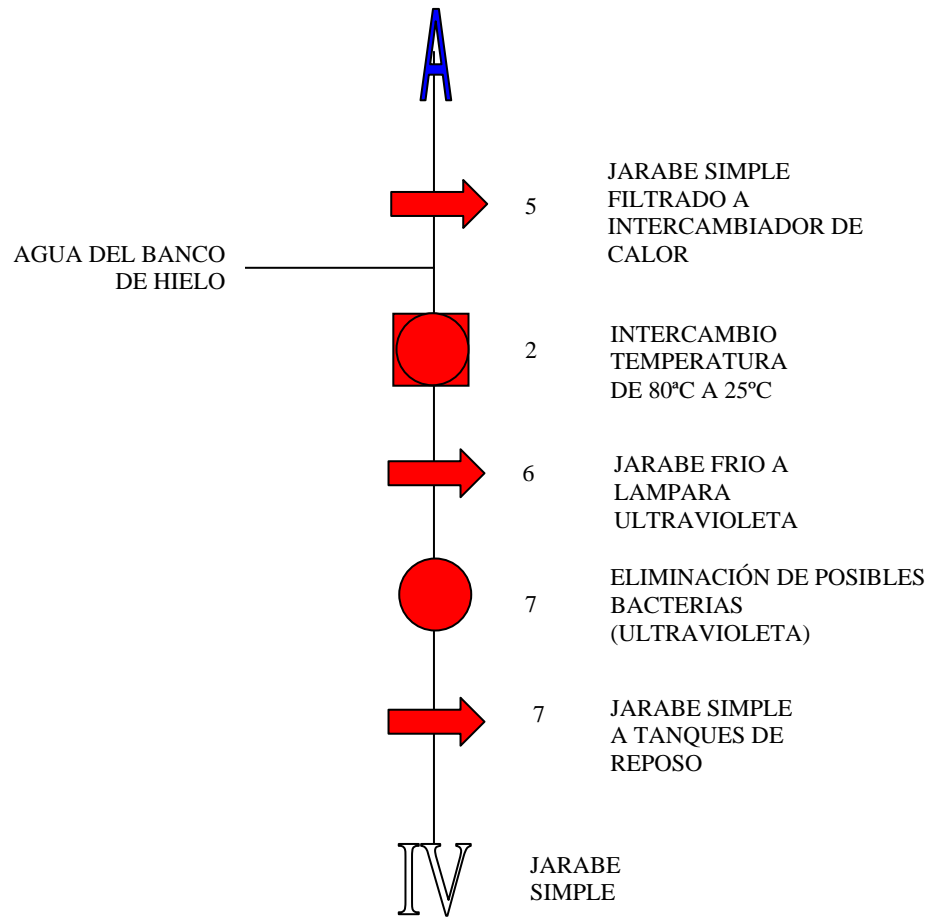
- Echenique, José Antonio. AUDITORIA EN INFORMATICA. México, Mc Graw Hill, 1990

- Gutiérrez Marulanda, FINANZAS PRACTICAS PARA PAISES EN DESARROLLO, Grupo Editorial Norma, 1993

- Kell, Walter G. y Boynton, William C. AUDITORIA MODERNA. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1995

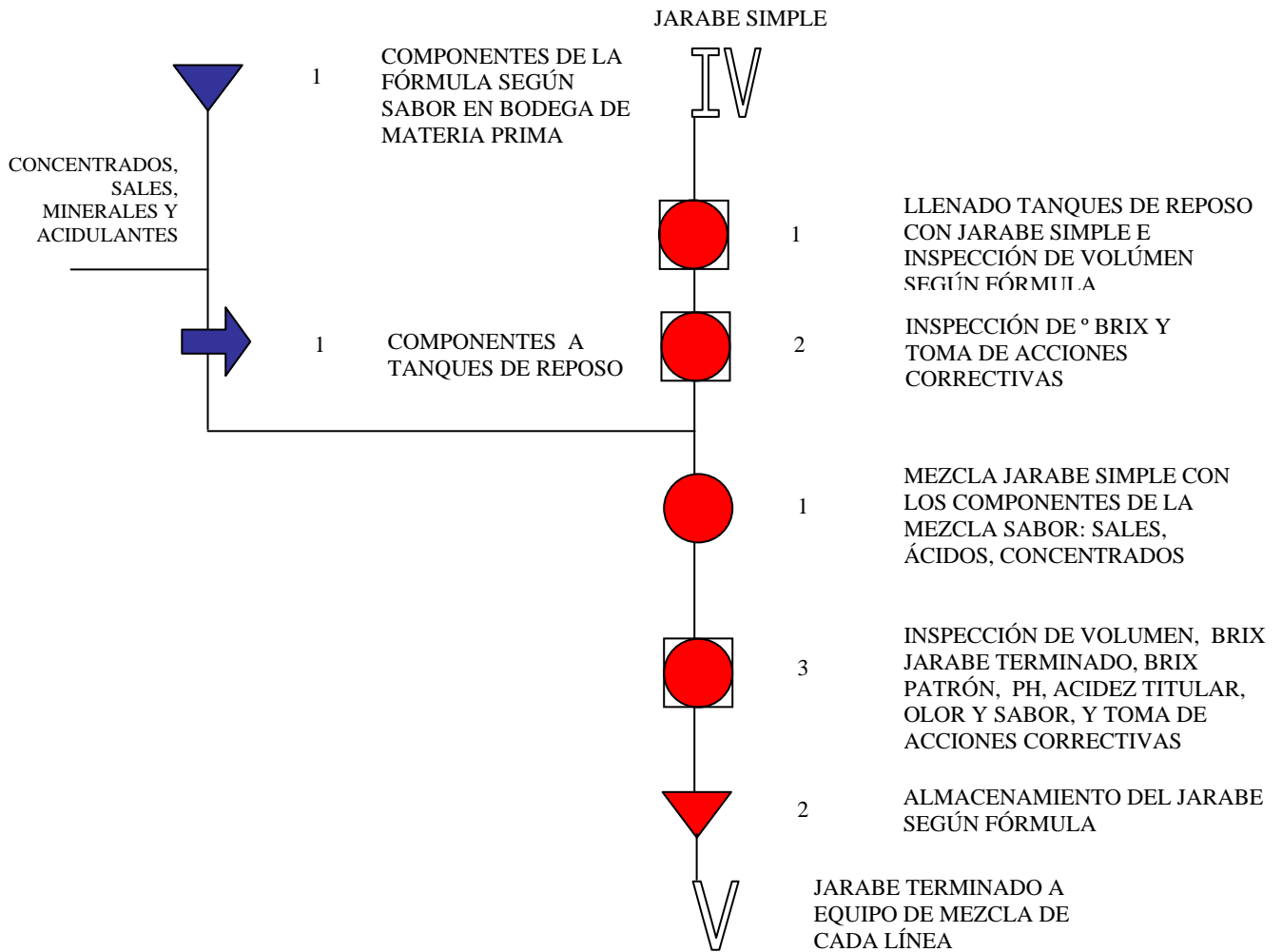
- Koontz, Harol ADMINISTRACION. Onceava Edición. México, Compañía Editorial Ultra, S.A. de CV 1999
- López Martínez, Francisco J. EL CASH MANAGEMENT, Ediciones Deusto, S.A., 1995
- Senn, James A. ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACION. Segunda Edición. México, Mc Graw Hill, 1990
- Van Horne, James C. ADMINISTRACION FINANCIERA, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1993
- Weston, J. Fred, LA GESTION FINANCIERA, Ediciones Deusto, S.A. 1993



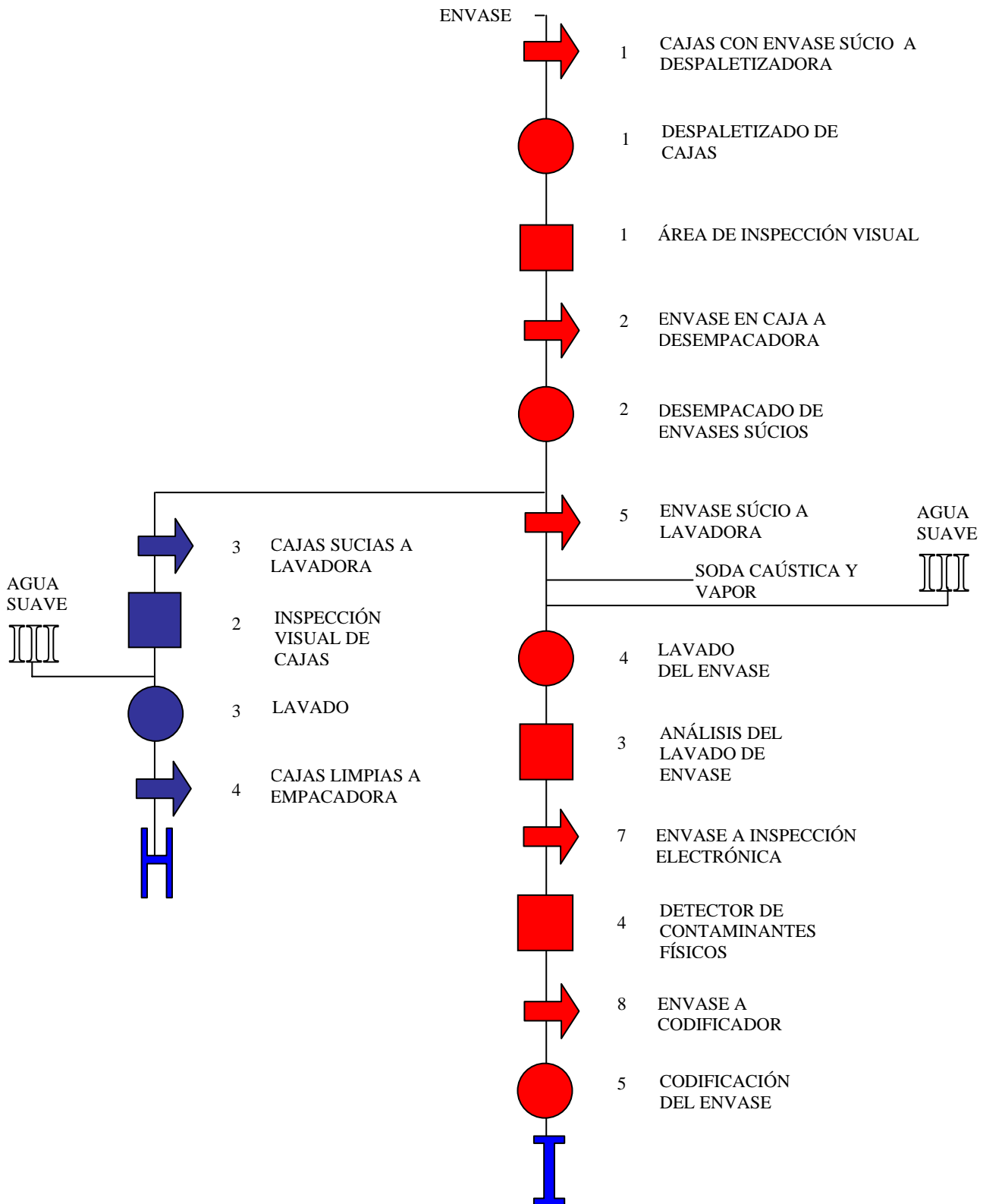


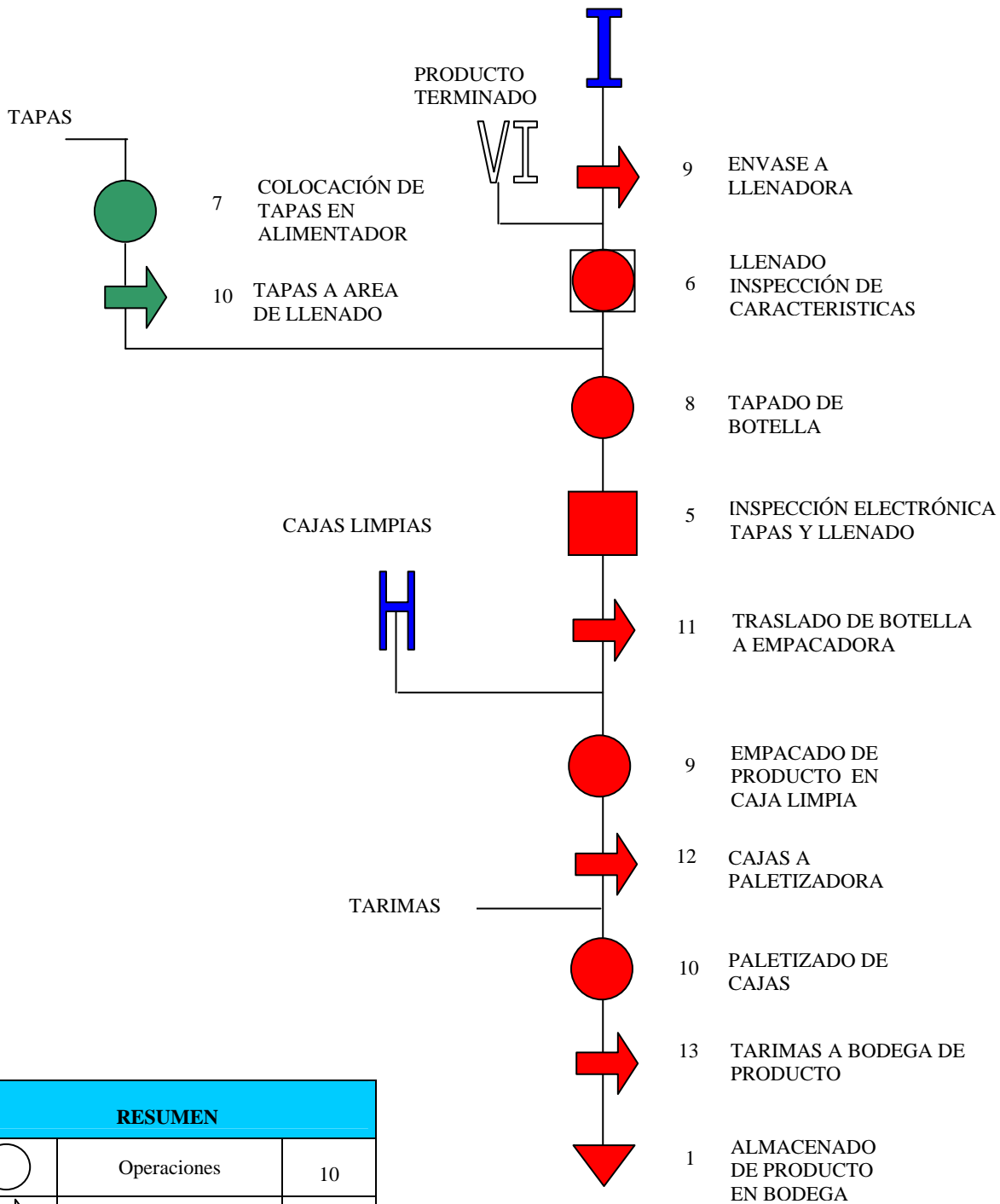
RESUMEN		
○	Operaciones	7
➔	Traslados	7
▽	Almacenamientos	0
◻	Operación Combinada	2
□	Inspecciones	1

Diagrama de Flujo de JARABE TERMINADO, Planta Guatemala		Código A-05-(MSG-17)-G



RESUMEN		
	Operaciones	1
	Traslados	1
	Almacenamientos	2
	Operación Combinada	3





RESUMEN		
○	Operaciones	10
➡	Traslados	13
▽	Almacenamientos	1
□	Inspecciones	5