

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA
COMERCIAL GUATEMALTECA LA MADRILEÑA, S. A.**

LICDA. ELSA AMPARO DÁVILA MENDOZA

GUATEMALA, JULIO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA
COMERCIAL GUATEMALTECA LA MADRILEÑA, S. A.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Postulante: ELSA AMPARO DÁVILA MENDOZA

Profesor consejero: MSc. JOSÉ ARMANDO MURALLES MALDONADO

GUATEMALA, JULIO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V:	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	MSc. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	MSc. Juan de Dios Alvarado López
Vocal I:	MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 5-2009

En el salón número 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **veintitrés de marzo** de dos mil nueve, a las **19:00** horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la licenciada, **ELSA AMPARO DÁVILA MENDOZA**, carné **100013194**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005. -----


Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominado **ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA LA MADRILEÑA, S. A.** El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador. -----

Previo a la aprobación final de tesis el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y se presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días calendario, a partir de la presente fecha. En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los veintitrés días del mes de marzo de dos mil nueve.


MSc. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente


MSc. Juan de Dios Alvarado López
Secretario


MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Vocal I


Licda. Elsa Amparo Dávila Mendoza
Postulante





**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

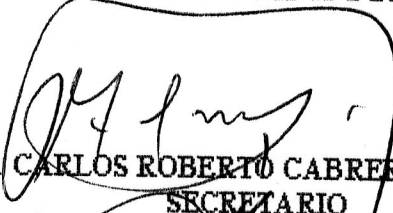
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, DIECINUEVE DE MAYO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, Subinciso 5.3.2 del Acta 10-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de mayo de 2009, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 05-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de marzo de 2009 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera denominado: "ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA LA MADRILEÑA, S.A.", que para su graduación profesional presentó la Licenciada ELSA AMPARO DÁVILA MENDOZA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.


REVISADO



DEDICATORIA

A DIOS: Por todas sus bendiciones y por haberme dado la fuerza y sabiduría para culminar la maestría.

A MIS PADRES: Federico Dávila
Dalila Mendoza
Por todo su amor y comprensión

A MIS HERMANOS: Brenda, Mirna y Russell
Por su cariño y apoyo

A MIS SOBRINOS: Marvin, Lucía, Bryan y Angello
Con mucho cariño

A: La Universidad de San Carlos de Guatemala

A: La Escuela de Estudios de Postgrado

A: Mis familiares y amigos en general

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Empresa	3
2.2 Estrategias empresariales	3
2.3 Riesgo empresarial	5
2.4 El proceso administrativo	5
2.4.1 Definición del proceso administrativo	6
2.4.2 Etapas del proceso	6
2.4.3 Naturaleza del proceso administrativo	7
2.4.4 Función administrativa de la planeación	8
2.4.5 Función administrativa de control	9
2.4.5.1 Concepto de control	9
2.4.5.2 Oportunidad de los controles	10
2.4.5.3 El procedimiento de control	10
2.5 Causas principales del fracaso empresarial	12
2.5.1 Falta de habilidad administrativa	12
2.5.2 Actividad económica	14
2.5.3 Madurez corporativa	15
2.6 Tipos de quiebra empresarial	16
2.6.1 Rendimientos bajos	16
2.6.2 Insolvencia técnica	17
2.6.3 Quiebra	18
2.7 Disolución y liquidación de sociedades	19

	Página
2.8 Obligatoriedad y cumplimiento de las leyes aplicables en caso de liquidación y / o quiebra	19
2.9 Código procesal civil y mercantil	20
2.10 Código civil	22
2.11 Código tributario	24
2.12 Código de Comercio	25
2.12.1 Causas de disolución	25
2.12.2 Forma de liquidación	26
2.12.3 Nombramiento de los liquidadores	27
2.12.4 Atribuciones de los liquidadores	28
2.13 Ley del impuesto sobre la renta	29
2.14 Ley del impuesto al valor agregado	29
2.15 Requisitos legales necesarios para empresas que cierran	30
2.15.1 Requisitos generales	30
2.15.2 Requisitos para un contribuyente normal que realiza actividades comerciales	34
2.16 Efectos legales derivados del cierre de las empresas	36
2.17 Estados financieros	37
2.18 Análisis de estados financieros	38
2.19 Razones o índices financieros	38
2.19.1 Razones de liquidez	38
2.19.2 Razones de estabilidad	39
2.19.3 Razones de rentabilidad	39
2.19.4 Razones de actividad	40
2.20 Estado de liquidación	40
3. METODOLOGÍA	41
4. ANÁLISIS FINANCIERO Y LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA LA MADRILEÑA, S. A.	43
4.1 Generalidades de la empresa	43

	Página
4.1.1 Conocimiento de la empresa	43
4.1.2 Principales productos	43
4.1.3 Clientes principales	44
4.1.4 Principales proveedores	44
4.1.5 Fuentes de financiamiento	44
4.1.6 Cambios administrativos en el período	44
4.1.7 Evaluación del entorno de control	45
4.2 Estados financieros	46
4.3 Análisis de estados financieros	49
4.3.1 Razones o índices financieros	49
4.3.2 Análisis horizontal	57
4.3.3 Análisis vertical	61
4.4 Causas de liquidación de la empresa	65
4.5 Estados financieros de la liquidación de la empresa	68
4.5.1 Estado de liquidación	71
4.5.2 Estado de déficit en liquidación	73
4.5.3 Estado de pago a los acreedores	75
5. PROPUESTA PARA EVITAR LA QUIEBRA DE UNA EMPRESA	77
5.1 Pasos para preparar a una empresa ante la crisis económica	77
5.2 Aspectos principales que debería tomar en cuenta una empresa para evitar problemas financieros	80
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXO 1	89
ÍNDICE DE CUADROS	93

RESUMEN

El cierre de las empresas constituye un problema que afecta la situación económica de las personas, ya que cada vez que se cierra una empresa trae como consecuencia el incremento del desempleo, por lo que este trabajo trata sobre el tema “ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA LA MADRILEÑA, S. A.”

El problema observado radica en la mala administración de los recursos financieros de la empresa, lo cual se determinó al realizar el análisis financiero a través de los índices o razones financieras y del análisis horizontal y vertical a los estados financieros de la empresa correspondiente a los últimos dos años que fueron el 2005 y 2006.

La metodología que se utilizó para realizar la investigación fue el método científico en sus fases: indagadora, demostrativa y expositiva, las cuales se pusieron en práctica al momento de efectuar la investigación, en textos que se tuvieron a disposición y en el trabajo de campo, el sujeto de investigación fue “La Madrileña, S. A.” y el ex-contador general de la empresa.

La falta de planeación adecuada, los llevó a una carencia de efectivo y las deficiencias en las negociaciones de financiamiento a corto plazo dieron como resultado un capital de trabajo que ya no era dinámico.

La rotación de la cartera y del inventario deben generar suficiente flujo de caja para cubrir las deudas y gastos a corto plazo que las empresas incurren en el desarrollo de sus actividades económicas. En el caso de la empresa La Madrileña, S. A. las cuentas por cobrar se incrementaron cada día más, al punto en que la empresa perdió su liquidez porque ya no contaba con la capacidad

económica para cubrir sus obligaciones a corto plazo, esto se determinó con la prueba del ácido; la liquidez de la empresa en el año 2005 era de 1.05 y en el año 2006 descendió a 0.69 para cubrir cada quetzal de deuda, lo cual indicó que la liquidez de la empresa no fue bien controlada.

En conclusión, se puede decir que las empresas fracasan por varias razones y entre éstas se puede mencionar la mala administración de los recursos financieros por tener una asesoría financiera inadecuada, empleados que no están capacitados para realizar las funciones del puesto asignado por no tener los suficientes conocimientos y experiencia necesarios, además de costos de producción altos, éstos son la clase de factores que pueden ocasionar el fracaso final de los negocios.

INTRODUCCIÓN

Las empresas no tienen vida infinita, pasan por las etapas de nacimiento, crecimiento, madurez y declinación, algunas de ellas no logran llegar a su madurez ya que fracasan en las primeras etapas. Por lo general en los primeros dos años de vida de una empresa, no se obtiene una buena utilidad incluso durante estos años se puede tener una pérdida; por lo que los empresarios deben estar preparados para afrontar estas situaciones tomando las medidas y decisiones adecuadas para sacar adelante sus empresas, por tal motivo el presente trabajo de tesis muestra y analiza el tema “ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA LA MADRILEÑA, S. A.”

La empresa La Madrileña, S. A. inició sus operaciones en julio de 1991, organizándose bajo la forma mercantil de sociedad anónima, contando con un capital social de Q. 10,000.00; se inició con una sola sala de ventas con la finalidad de realizar la actividad comercial de comprar y vender cosméticos. Empezó con 6 trabajadores y su mercado de ventas era a nivel nacional, pero uno de sus objetivos era internacionalizar su mercado de ventas.

Debido a la falta de habilidad administrativa para el manejo de los recursos financieros de la empresa, los socios deciden cerrar las operaciones de la empresa La Madrileña, S. A. porque no estaban obteniendo las utilidades esperadas, además de que en el último año en lugar de ganancia tuvieron una pérdida razón por la cual los socios tomaron esta decisión.

Por lo expuesto este informe final de tesis se realizó para analizar la situación financiera de la empresa y dar algunos lineamientos, para evitar que otras

empresas lleguen al punto en que tienen que tomar la decisión de cerrar sus operaciones.

Las hipótesis que orientaron la investigación son las siguientes:

- Las causas principales del fracaso empresarial y liquidación de la empresa La Madrileña, S. A. se da por la falta de capacidad administrativa, de solvencia económica y de madurez corporativa.
- La disolución de la empresa La Madrileña, S. A. se debió a que tenía problemas de liquidez y solvencia, que le impidieron cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

Para llevar a cabo la investigación se plantearon los objetivos siguientes:

- Analizar los estados financieros de la empresa para establecer las causas de liquidación.
- Revisar el control interno de la empresa para comprobar si existía y si se estaba cumpliendo, de acuerdo con las políticas establecidas por la administración para proteger sus activos.

El contenido del presente trabajo está estructurado en cinco capítulos.

El capítulo 1 presenta una breve descripción de los antecedentes de la empresa sujeto de estudio. El capítulo 2 muestra los elementos teóricos relevantes. El capítulo 3 compila los principales aspectos metodológicos.

El capítulo 4 presenta el análisis financiero que contiene los estados financieros de la empresa con su respectivo análisis, las causas que llevaron a la liquidación a esta empresa y el estado de liquidación de las operaciones.

El capítulo 5 presenta una propuesta para evitar la quiebra de una empresa, la cual contiene aspectos y lineamientos que los empresarios deben tener presente en la administración de sus recursos financieros.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y el índice de cuadros.

1. ANTECEDENTES

Las empresas mercantiles en Guatemala pueden ser constituidas bajo diferentes tipos de propiedad como lo son: de forma individual y sociedades reconocidas por el Código de Comercio.

La empresa La Madrileña, S. A. inició sus operaciones en julio de 1991, organizándose bajo la forma mercantil de sociedad anónima, contando con un capital social de Q. 10,000.00; se inició con una sola sala de ventas con la finalidad de realizar la actividad comercial de comprar y vender cosméticos. Empezó con 6 trabajadores y su mercado de ventas era a nivel nacional, el año fiscal por el que se regía era del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

La empresa tenía definidos sus objetivos los cuales eran:

- Internacionalizar su mercado de ventas
- Abrir nuevas salas de ventas en el interior del país

Realizaban una planificación en la que participaban los principales ejecutivos de la empresa, ellos preparaban el pronóstico de ventas y posteriormente a su aprobación se presupuestaban y coordinaban las actividades necesarias. Al efectuar la investigación sobre la empresa se determinó que se desviaban de sus objetivos, porque únicamente seguían la corriente de la competencia.

Las variaciones estacionales de la demanda de productos, no están bien definidas, porque son productos que son usados por las mujeres todo el tiempo. Respecto a la competencia, la empresa tenía identificados a sus principales competidores.

No obstante de realizar una planificación, no alcanzaban sus metas establecidas por falta de una política de mercado. No tomaban las decisiones adecuadas para mantener buenas relaciones con sus clientes, porque la administración informó que a veces surgían diferencias cuando no querían cambiar el producto entregado en malas condiciones, ya que a veces algunos productos estaban por vencerse por falta de revisión de las existencias de cada uno de ellos.

A pesar de tener identificados los canales de distribución disponibles, no los utilizaban al máximo y como estos canales no los habían seleccionado basándose en un estudio adecuado de costos, ventajas y desventajas de las diversas alternativas, no optimizaban los recursos de la empresa.

Respecto a la competencia, en la empresa no comparaban periódicamente sus productos con las otras empresas, actividad que si la realizaban antes, pero con el cambio de personal administrativo ya no lo efectuaban, tampoco conocían los descuentos que ofrecían sus competidores.

La empresa contaba con su propio departamento de contabilidad, el cual estaba integrado por un contador general y tres auxiliares, el contador general era el que se encargaba de preparar los estados financieros una vez al año y los tenía disponibles en un tiempo razonable después del cierre contable, posteriormente eran analizados por el gerente financiero. Los socios de la empresa tomaron la decisión de disolver la sociedad en el año 2006.

Por lo antes descrito este trabajo se centró en la investigación y análisis de las causas que llevaron a los socios de la empresa comercial La Madrileña, S. A. a tomar la decisión de cerrar las operaciones de la empresa en forma definitiva en el 2006.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EMPRESA

“Desde el punto de vista de la Administración la empresa se considera como un conjunto integrado por los siguientes elementos: personas, bienes materiales y sistemas”. (7)

“Desde el punto de vista sistemático, la empresa consiste en un conjunto de elementos íntimamente relacionados, que persiguen optimizar los objetivos que fijan los planes y programas que orientan su funcionamiento”. (7)

Desde el punto de vista económico se define a la empresa como la unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

Según la definición de Cabanellas-Alcalá “empresa es la organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en la que se persigue la obtención de un lucro para los socios o accionistas; o de carácter oficial, en que se propone realizar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para el interés general”.

2.2 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las empresas para poder ser negocios rentables evitando problemas económicos de solvencia y por consiguiente no tener que verse en la situación de liquidar sus operaciones, practican ciertas estrategias como las siguientes:

De Calidad: entregar un producto según las más estrictas normas.

De Cumplimiento: exactitud en las entregas.

De Reducción de gastos: limitar los costos y gastos a lo mínimamente exigido sin sacrificio de la calidad.

De Endeudamiento: conseguir dinero prestado a bajos intereses obteniendo de su inversión una rentabilidad superior.

De Obtener Descuentos por Pronto Pago: a los proveedores les interesa recuperar rápidamente su dinero concediendo atractivos descuentos.

Ofrecer Descuentos por Pronto Pago: animar la cancelación inmediata de la venta dando descuentos por pago inmediato.

Descuentos por Ventas al Por Mayor o Volumen: los incrementos en la producción se traducen en disminución de costos unitarios, ya que al producir más los costos fijos no se incrementan, como ejemplo de estos están los alquileres, la energía eléctrica y otros por lo tanto al incrementar la producción se estará utilizando de mejor forma el espacio de la fabrica y por consiguiente el alquiler que se paga por la misma, permitiendo al negocio bajar los precios en ventas de volúmenes sin sacrificio de las utilidades.

Promociones: “Se entiende por promoción de ventas cualquier acción comercial destinada a incentivar o estimular la demanda que se ejerce con carácter temporal y en base a proporcionar a quien va destinada un beneficio tangible”

Por ejemplo, entregando tres unidades del producto cuando el cliente compra dos; ofreciendo una rebaja temporal en precios o haciendo obsequios complementarios.

Objetivos Generales de las Promociones:

- Conseguir una venta segura y en ocasiones en volúmenes superiores a los que alcanzaría el producto en condiciones normales
- Transmitir una imagen de agresividad en el sector
- Contraatacar o combatir las acciones de la competencia
- Conseguir un éxito de colocación cuando se trata de nuevos productos

Las empresas hacen promociones porque tienen la necesidad de obtener resultados a corto plazo incrementando sus ventas, lo cual les ayudara a tener una mayor rotación de los productos y a mejorar su situación financiera ya esto les permitirá aumentar su margen de utilidad sobre ventas.

2.3 RIESGO EMPRESARIAL

Es un hecho que toda empresa o todo proyecto están influenciados por variables internas y externas que gravitan en su desempeño. Estas variables pueden afectar los resultados esperados reduciéndolos a niveles no rentables. Factores tales como contrabando, la inflación, legislación aduanera, huelgas, competencia, situación social y política, pueden interferir con lo planificado por los empresarios.

Al invertir en valores sujetos a riesgos más altos, los inversionistas que tienen aversión al riesgo requieren mayores tasas de rendimiento. El empresario debe asumir riesgos moderados, previamente medidos y analizados, el criterio, el raciocinio y la experiencia son buenos consejeros.

2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida de sus gerentes. Si

los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los que cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear, organizar e integrar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

2.4.1 DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO

“Es el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el administrador para alcanzar los propósitos organizacionales”. (19:58)

2.4.2 ETAPAS DEL PROCESO

Las etapas del proceso son las llamadas funciones o actividades generales y son planeación, organización, dirección y control.

PLANIFICAR: Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización; después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción en el futuro.

ORGANIZAR: Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma

de combinarla en un grupo operativo, es decir, se tiene que crear la estructura departamental de la empresa para establecer la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Se puede decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

DIRECCIÓN: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

CONTROL: es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, expresado en términos más sencillos es comparar los resultados con los objetivos, haciendo los ajustes pertinentes.

2.4.3 NATURALEZA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El modelo del proceso administrativo ofrece la secuencia de las cuatro funciones básicas de la administración.

SECUENCIALIDAD: esta característica es fácilmente detectable en el proceso de la creación de una empresa en el cual la planeación precede a la organización y así sucesivamente, respetando siempre la secuencia de planear, organizar, dirigir y controlar. (19:60)

Cuando la empresa está en pleno funcionamiento, es un poco más difícil la diferenciación, por ejemplo, el control debe ser planeado, pero a su vez, la planeación necesita control; en otras palabras se relacionan estrechamente.

NATURALEZA CÍCLICA DEL PROCESO: además las funciones son cíclicas, es decir, se repiten como tales, si bien las circunstancias pueden ser distintas. Por ejemplo, una empresa cumple todo el ciclo del proceso administrativo durante un año, terminando con el control o evaluación de lo realizado, para planear lo del año siguiente y así sucesivamente. (19:60)

TOMA DE DECISIONES: el común denominador en el ejercicio de las cuatro funciones del proceso administrativo es su naturaleza decisoria. Cuando al administrador se le ilustra respecto a la naturaleza e importancia de la planeación y se le enseñan las técnicas propias de esta función, se busca dotarlo de conocimientos y destrezas para mejorar sus habilidades decisorias respecto a la acción futura. De igual manera, al proponerle el tema de la organización se pretende ilustrarlo con nuevos conceptos y herramientas que le faciliten y permitan tomar mejores decisiones respecto al empleo eficiente de los recursos organizacionales. En este sentido, nunca se debería olvidar que la administración se concibe en términos de un permanente proceso de adopción de decisiones, siendo ésta, por consiguiente, una destreza necesariamente exigida al administrador. (19:60)

2.4.4 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PLANEACIÓN

- Proceso por el cual un administrador visualiza sus acciones futuras y descubre cursos de acción alternos.
- Es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo.
- Es la secuencia entre planes alternativos de acción a fin de asegurar el logro de las metas corporales.

- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- Se planea buscando eficiencia en el logro de los objetivos del negocio.
- Todo funcionario encargado de tareas administrativas es directamente responsable por el ejercicio de la planeación.
- El riesgo siempre está presente en las decisiones administrativas porque éstas están relacionadas con un futuro sobre el cual nadie posee control absoluto. En la planeación se debe decidir el nivel de riesgo con el cual se puede o pretende comprometer la empresa.
- Como herramienta administrativa, la planeación busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.
- En la planificación se deben establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos correctamente.

2.4.5 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE CONTROL

Sin perder su propia identidad, planeación y control se caracterizan por ser conceptos íntimamente relacionados. Si no existe un plan, es imposible ejercer el control. Por ejemplo, ¿cómo puede evaluar la compañía si alcanzó el objetivo de ventas si no determinó previamente cuánto aspiraba a vender? (19:67)

2.4.5.1 CONCEPTO DE CONTROL

“Evaluación y medición de la ejecución de los planes y políticas constituidos por la empresa con el fin de determinar las desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias”. (19:68)

2.4.5.2 OPORTUNIDAD DE LOS CONTROLES

Entre los diversos principios expuestos respecto a los sistemas de control se enfatiza la necesidad de que sean oportunos, para que se puedan implementar las medidas correctivas en el momento apropiado para solucionar el problema. Ejemplo la compañía puede perder mucho si después de transcurrido un año descubre que los clientes disminuyeron sus compras en razón de la baja calidad.

2.4.5.3 EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL

Cuatro pasos son los que deben coordinarse en la acción de controlar y son los siguientes:

- Establecer normas de control
- Realizar las correspondientes mediciones
- Detectar las desviaciones
- Tomar medidas correctivas

ESTABLECER NORMAS DE CONTROL: también conocidas con el nombre de estándar, las normas de control son las medidas con las cuales se puede ponderar el progreso alcanzado; también se puede decir que son los puntos de referencia con los cuales se mide el desempeño real o esperado.

Algunas de estas normas se pueden clasificar de la siguiente forma:

Normas Físicas: definen por ejemplo, el volumen de producción que debe procesar un operario en un período determinado o la cantidad de materia prima para ser consumida por unidad de producto elaborado.

Normas de Tiempo: unidades de tiempo para ser consumidas en la obtención de una unidad de producto, duración de la jornada laboral, tiempo máximo de cobro a las cuentas respectivas.

Normas de Calidad: definición de los parámetros de calidad asignados al producto en términos de requisitos que deben cumplir las materias primas, productos en proceso y productos terminados. La técnica del muestreo es la más utilizada para establecer esta modalidad de estándar en los procesos de producción.

Normas de Ingreso: precio por unidad de producto, ingreso por cliente.

Normas Financieras: son las referentes al análisis financiero, entre las cuales se incluyen las que el propietario del negocio define respecto a razón corriente, prueba ácida, razón- deuda a activo total, rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar y margen bruto de utilidad.

REALIZAR LAS CORRESPONDIENTES MEDICIONES: consiste en obtener la información sobre el desempeño real y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron realmente los ingresos por ventas?
- ¿Cuál fue el costo final de cada producto?
- ¿Cuánto recibieron los vendedores por comisiones?
- ¿Cuántos productos fueron rechazados por no responder a las normas establecidas de calidad?

Responder a los anteriores interrogantes implica disponer de un sistema de información oportuno y ágil, sobresaliendo entre sus componentes el de información contable, a partir de la cual se generan los datos de resultados plasmados en el Balance General y el Estado de Resultados entre otros y cuya importancia no debería escapar a ningún propietario de cualquier negocio.

DETECTAR LAS DESVIACIONES: al comparar los resultados de la ejecución con lo planeado, surgen dos alternativas: la coincidencia entre ambas cifras o diferencias importantes entre lo uno y lo otro.

El primer evento significa simplemente éxito en el logro de los objetivos. En el segundo es necesario discriminar tanto la dimensión como la importancia de la diferencia, buscando detectar las causas de la misma con el propósito de disponer los correctivos pertinentes.

TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS: en última instancia es esta la razón de ser del control como herramienta administrativa, consiste en implementar soluciones y correctivos a fin de reorientar la ejecución hacia las metas trazadas.

2.5 CAUSAS PRINCIPALES DEL FRACASO EMPRESARIAL

Las causas principales de los fracasos de las empresas, entre otras, pueden ser la falta de habilidad administrativa, actividad económica y madurez corporativa.

2.5.1 FALTA DE HABILIDAD ADMINISTRATIVA

La causa principal de los fracasos comerciales es la mala administración. La administración deficiente es responsable de más del 50% de todos los fracasos de los negocios. Numerosas faltas específicas de administración pueden ocasionar el fracaso de la empresa. Las cuales se originan por la inexperiencia o incompetencia de los administradores de las empresas, siendo las principales:

- Falta de liderazgo
- Inadecuada administración ante los retos de la globalización
- Deficiencias de dirección, como la toma de decisiones equivocadas

- Debilidad en la dirección de finanzas, carencia de estructura financiera adecuada a corto y largo plazo
- Carencia de productos competitivos
- Falta de políticas adecuadas de personal, desarrollo de productos de mercado y distribución

Una inadecuada planeación dentro de la administración podría conducir definitivamente al fracaso, puesto que de ella dependen todas y cada una de las áreas que componen una empresa. Esta podría ser considerada como una de las causas principales y de aquí derivarse otras como:

- Falta de preparación de los ejecutivos de la empresa
- Carencia de una visión que traspase las fronteras
- No se planea a largo plazo
- No se cuenta con la capacidad de poder competir con otras empresas en lo referente a mercados y nivel de calidad

La expansión exagerada, la asesoría financiera inadecuada, un equipo deficiente de vendedores y costos de producción altos son la clase de factores que pueden ocasionar el fracaso final de la empresa.

Todas y cada una de las deficiencias listadas anteriormente causan la desaparición de las empresas y puede afirmarse que estas debilidades tienen solución, si se cuenta con profesionalismo, autoridad, producto y recursos suficientes para el desarrollo de la empresa.

Como generalmente una empresa está organizada en forma jerárquica, el administrador general, el presidente y la junta directiva deben compartir conjuntamente la responsabilidad por el fracaso de una empresa como resultado de la mala administración.

Es responsabilidad de la junta directiva vigilar las actividades del presidente y los administradores generales normalmente informan al presidente de la empresa. En consecuencia, cada una de estas partes contribuye al éxito total o fracaso de la empresa.

2.5.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad económica especialmente las caídas a nivel macroeconómico pueden contribuir al fracaso de una empresa.

Si la economía entra en recesión, las ventas de la empresa pueden disminuir abruptamente dejándola con costos fijos altos e insuficientes rendimientos para cubrir estas erogaciones operativas y financieras fijas. Si se prolonga la recesión, disminuye la probabilidad de supervivencia. (10:674)

La situación económica de los países permite que se den las siguientes causas de fracasos:

- Inflación
- Endeudamiento a causa de las devaluaciones de la moneda
- Al abrir las fronteras al comercio exterior (TLC) se tienen que enfrentar a la competencia de las empresas extranjeras
- La competencia que se da entre sectores comerciales o industriales de los países

Las causas anteriores no son todas, ni quiere decir que son motivo de fracaso para todos los negocios, lo que para algunas empresas son debilidades, para otras son fortalezas.

Actualmente el sector productivo de todos los países del mundo sufren una transformación que busca nuevas formas de organización y estructuración que

responda a los retos de la globalización de mercados. Las compañías están buscando primero, cómo lograr estándares internacionales en su negocio y segundo, cómo alcanzar niveles de operación para ser reconocidas como empresas de clase mundial en su giro de negocios.

La crisis económica obliga a las organizaciones productivas a inventar y consolidar formas emergentes de organización del proceso de trabajo. Estas formas están demandando modificaciones en materia de educación de la fuerza de trabajo, que aunadas a los nuevos paradigmas de la educación obligan a realizar un profundo análisis para encontrar una nueva dimensión en el proceso de enseñanza.

El reto de las economías modernas está en incrementar el valor potencial de lo que sus estudiantes y trabajadores pueden hacer en una economía global en constante cambio, mejorando continuamente sus habilidades y capacidades para mantenerlas relacionadas con lo que el mundo real de trabajo necesita.

2.5.3 MADUREZ CORPORATIVA

Las empresas, como los individuos, no tienen vida infinita. Una empresa pasa por las etapas de nacimiento, crecimiento, madurez y declinación.

La administración de la empresa debe tratar de prolongar la etapa de crecimiento por medio de adquisiciones, investigación y el desarrollo de productos nuevos.

Una vez que la empresa haya alcanzado la madurez y comenzado a declinar, debe buscar que la adquiera otra empresa o liquidarse antes de fracasar. La planeación administrativa adecuada debe contribuir a que la empresa retarde una declinación y fracaso finales. (10:675)

2.6 TIPOS DE QUIEBRA EMPRESARIAL

La quiebra o liquidación y las intervenciones judiciales son procesos que afectan no solo a las personas jurídicas sino que también a las personas físicas, en el sentido de que conforman un fenómeno en el cual los activos se vuelven insuficientes en relación con los pasivos, o bien activos que por su naturaleza no son fácilmente líquidos, de manera que la persona pierde capacidad de convertirlos en dinero para hacer efectivas sus deudas.

2.6.1 RENDIMIENTOS BAJOS

Una empresa puede fracasar en el sentido que sus rendimientos sean bajos o negativos. Una empresa que constantemente denuncie pérdidas operativas es porque fracasa en obtener ganancias que le permitan cubrir todos sus costos.

Desde el punto de vista de accionistas en perspectiva y existentes, esta clase de funcionamiento no es deseable y probablemente da por resultado el deterioro del valor de la empresa en el mercado.

Si la empresa tiene utilidades negativas antes de impuestos, técnicamente el rendimiento de los dueños es menor a cero. Si la empresa no puede obtener un rendimiento sobre sus activos que sea mayor que su costo de capital, puede considerarse que ha fracasado. (10:672)

Para reenfocar la empresa es necesario que se desprenda de todas aquellas actividades, productos y procesos generadoras de bajos rendimientos o pérdidas esto es de fundamental importancia para cortar los egresos que la están perjudicando.

No lograr los objetivos trazados para la organización es grave, pero mucho más grave aún es no ser efectivo, pero hacerlo de manera eficiente. Muchas empresas trabajan de esta forma tan especial y particular de hacer negocios, que consiste en

poner todo el esfuerzo y dedicación en ser lo más eficiente posible haciendo lo incorrecto.

Los objetivos se deben lograr con el menor uso de recursos, o sea de manera eficiente. Lograr tal eficiencia implica en primer lugar evitar la generación de despilfarros o desperdicios, y en segundo lugar detectarlos y proceder a su eliminación.

Muchas empresas obtienen grandes beneficios en épocas de bonanza económica, pero no obtienen todos los beneficios que serían factibles de lograr por desinterés y falta de controles. Cuando se acaba la época de bonanza esa misma conducta las lleva a importantes pérdidas y no cuentan con los recursos que podrían haber conservado de la época en la cual obtuvieron beneficios altos.

De tal forma se puede apreciar que la ineficiencia impide la generación de mejores rendimientos en las épocas buenas, y genera mayores pérdidas en las malas. Una buena utilización de los recursos permitiría mayores utilidades en la etapa de bonanza que al ser ahorradas lograrían equilibrar los resultados de etapas menos fructíferas. Además el ser eficientes disminuiría las pérdidas de una época mala e incluso se podrían generar utilidades.

2.6.2 INSOLVENCIA TÉCNICA

La insolvencia técnica se presenta cuando una empresa no puede pagar sus obligaciones a medida que vencen. Cuando una empresa sea técnicamente insolvente sus activos son aún más grandes que sus obligaciones, pero se encuentra ante una crisis de liquidez. (10:673)

Si parte de sus activos se pueden convertir en efectivo dentro de un periodo razonable, la empresa puede estar en condiciones de evitar el fracaso total.

Aunque no pueda pagar sus cuentas, los activos de la empresa no se han deteriorado y sus obligaciones no han aumentado hasta un punto en que sobrepasen el valor justo de los activos. Sin embargo, una empresa técnicamente insolvente no tiene liquidez y no puede continuar en el manejo del negocio sin ciertos cambios.

2.6.3 QUIEBRA

Es una situación que lleva a la empresa a cesar el pago de sus obligaciones mercantiles y a la imposibilidad de continuar sus negocios, en virtud de que su pasivo es superior a su activo.

La quiebra se presenta cuando las obligaciones de una empresa sobrepasan el valor justo de sus activos. Una empresa quebrada tiene un capital contable negativo. Esto significa que las reclamaciones de los acreedores no se pueden satisfacer a menos que los activos de la empresa se puedan liquidar por más de su valor en libros.

La quiebra puede ser fortuita, culposa o fraudulenta.

- Quiebra Fortuita: es aquella originada por causas impredecibles e imprevisibles, de fuerza mayor, que llevan a la empresa a la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones y a la finalización de sus operaciones.
- Quiebra Culposa: es aquella originada por la falta de prudencia o negligencia de los administradores del negocio.

- Quiebra Fraudulenta: es aquella originada por actos dolosos de la empresa, en perjuicio de sus acreedores.

Las leyes relacionadas con fracasos de negocios tienden principalmente a proteger a los acreedores.

2.7 DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES

Es la última etapa de la vida de la sociedad y es en esta donde tiene lugar la realización de su patrimonio con el objeto de cubrir el pasivo y repartirse el remanente entre los socios.

2.8 OBLIGATORIEDAD Y CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES APLICABLES EN CASO DE LIQUIDACIÓN Y / O QUIEBRA

De acuerdo con la Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 135 deberes y derechos cívicos, literal “e” dice así “obedecer las leyes”, lo cual indica que todas las empresas están obligadas al cumplimiento de las leyes vigentes en el país considerando dentro de este contexto el imperio de la ley.

La política tributaria en la República de Guatemala está formada por las leyes que regulan las obligaciones de los contribuyentes. También se debe respetar y cumplir estas leyes, cuando las empresas deciden cerrar sus operaciones en forma definitiva y entran en el proceso de liquidación.

Las instituciones y leyes que regulan y controlan estas labores son:

a) INSTITUCIONES

- Registro Mercantil

- Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
- Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA)
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

b) LEYES

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código Civil
- Código Procesal Civil y Mercantil
- Código Tributario
- Código de Comercio de Guatemala
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado

Es así como el Estado en su función fiscalizadora de las empresas en liquidación, ejerce control sobre éstas a través de sus distintas leyes en las cuales se basa el funcionamiento de las mismas.

2.9 CÓDIGO PROCESAL CIVIL Y MERCANTIL

La liquidación y quiebra de las empresas esta regulada en los artículos del 347 al 397 del Decreto Ley número 107, para efecto de una mejor comprensión de ellos los más importantes se comentaran a continuación:

Las personas naturales o jurídicas, sean o no comerciantes, que hayan suspendido o estén próximas a suspender el pago de sus obligaciones, podrán proponer a sus acreedores la celebración de un convenio. En el caso de que ya estén declaradas en quiebra siempre y cuando ésta no haya sido calificada judicialmente de fraudulenta o culpable, también podrán realizar dicho convenio con sus acreedores.

El convenio puede ser extrajudicial por lo que se requiere el acuerdo de todos los interesados en el concurso y deberá celebrarse en escritura pública.

El convenio judicial debe proponerse ante el juez del lugar en que el deudor tenga el centro principal de sus negocios.

Todos los acreedores cuyos créditos estén reconocidos, tendrán voz y voto en las deliberaciones relativas al convenio. Los acreedores hipotecarios y prendarios pueden abstenerse de tomar parte en la resolución de la Junta sobre el convenio y de esta forma sus derechos permanecerán intactos. Pero si prefieren conservar voz y voto sobre la proposición del convenio quedarán sujetos al acuerdo de la Junta, sin perder las garantías y privilegios de sus respectivos créditos.

El convenio podrá anularse por ocultación en el activo o exageración en el pasivo, descubiertas después de la resolución aprobatoria.

Por otro lado puede darse el concurso necesario, que es el que determina un juez de primera instancia; cuando los activos no alcanzan para pagar los pasivos y no se ha logrado ningún acuerdo con los acreedores.

En el concurso necesario se procede de la manera siguiente:

- El juez dicta orden de detención y arraigo del deudor o deudores

- Dicta nombramiento de un síndico

- Dicta nombramiento de un depositario

- Dicta nombramiento de expertos para el avalúo de los bienes de la empresa en quiebra

- Se hacen las publicaciones de los edictos
- Se efectúa el avalúo de los bienes
- Se procede a la aprobación del avalúo
- Se procede a la realización o venta de los bienes de la empresa
- Posteriormente el depositario rinde informe al juez competente
- Se da una rectificación del avalúo de bienes por el juez, cuando no se pudieren realizar en el precio del avalúo, se ordena un descuento no mayor del 10 % semanal
- Se hace la presentación de la memoria del síndico
- Se efectúa la convocatoria a junta general
- Se realiza la publicación de los acuerdos
- Se lleva a cabo la liquidación del concurso necesario

2.10 CÓDIGO CIVIL

El Código Civil, Decreto Ley número 106 también regula las relaciones y obligaciones de carácter mercantil y la disolución de las sociedades, la cual esta contenida en los artículos del 1766 al 1789 siendo los más importantes los que a continuación se describirán brevemente.

El contrato de una sociedad se disuelve totalmente por las causas indicadas en el artículo 1768 las cuales se describen a continuación:

- Por concluirse el tiempo convenido para su duración, por acabarse la empresa o el negocio que fue objeto de la sociedad o por haberse vuelto imposible su consecución.
- Por la pérdida de más del cincuenta por ciento del capital, a menos que el contrato social señale un porcentaje menor.
- Por quiebra de la sociedad.
- Por muerte de uno de uno de los socios, salvo que la escritura contenga el pacto expreso para que continúen los herederos del socio difunto.
- Por la interdicción judicial de uno de los socios.
- Por quiebra de cualquiera de los socios y por voluntad de uno de ellos.

La prórroga de una sociedad debe formalizarse antes del vencimiento del plazo y con las mismas formalidades para la celebración del contrato.

La liquidación de la sociedad deberá hacerse en la forma y por las personas que exprese el contrato social o el convenio de disolución.

El término para la liquidación no debe exceder de seis meses y cuando transcurra éste sin que se hubiese concluido, cualquiera de los socios o de los acreedores podrá pedir al juez competente que fije un término prudencial para terminarla.

Cuando se lleve a cabo la liquidación de la sociedad los pagos se harán en el orden siguiente:

- Gastos de liquidación
- Deudas de la sociedad
- Aportes de los socios
- Utilidades

Si los bienes de la sociedad no alcanzan a cubrir las deudas, se procederá con arreglo a lo dispuesto en materia de concurso o quiebra.

Las acciones de los acreedores contra los socios, las de los socios y acreedores contra el liquidador y las de los socios entre sí prescriben en tres años contados desde la fecha en que termine la liquidación, salvo que la ley fije un término menor según la naturaleza de la obligación o del título.

2.11 CÓDIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario Decreto número 6-91 regula la relación jurídico tributaria al imponer sanciones y establecer los procedimientos de defensa que el contribuyente puede efectuar ante la Administración Tributaria. Los artículos que tienen relación con la liquidación de las empresas se narran a continuación:

Los tributos, cualesquiera que sea su naturaleza, los recargos, los intereses y las multas en materia tributaria, gozan del derecho general de privilegios sobre todos los bienes del deudor y tendrán, aun en caso de quiebra o liquidación, prioridad para el pago sobre los demás créditos.

Los síndicos de quiebras y los depositarios de concursos de acreedores son los responsables para el cumplimiento de las obligaciones tributarias en calidad de

representantes, sin que ello afecte el patrimonio de la empresa excepto en el caso de dolo de tal representante, por las obligaciones tributarias derivadas de los bienes que administren.

Los representantes de sociedades o de empresas en liquidación, concursos de acreedores y quiebra deberán, en la oportunidad en que se verifiquen los créditos de los acreedores, solicitar a la Administración Tributaria informe respecto de los créditos tributarios pendientes. La transferencia o adjudicación en estos casos debe efectuarse libre de toda responsabilidad tributaria.

Cuando existe proceso de concurso de acreedores o quiebra la Administración Tributaria podrá en casos de excepción y por razones de economía procesal, declarar incobrables las obligaciones tributarias.

2.12 CÓDIGO DE COMERCIO

2.12.1 CAUSAS DE DISOLUCIÓN

Las sociedades se disuelven totalmente por cualquiera de las siguientes causas:

- Vencimiento del plazo fijado en la escritura
- Imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad o por que éste ya esta totalmente consumado.
- Resolución de los socios tomada en junta general o asamblea general extraordinaria.
- Pérdida de más del sesenta por ciento (60 %) del capital pagado.
- Reunión de las acciones o las aportaciones de una sociedad en una sola persona.
- Las previstas en la escritura social
- En los casos específicamente determinados por la ley

En el caso del vencimiento del plazo fijado en la escritura, la disolución de las sociedades se realizarán por el solo transcurso del plazo fijado en la escritura social, salvo lo previsto en el Artículo 25 del Código de Comercio.

Tan pronto conozcan los administradores la existencia de cualquier causa de disolución, lo consignará en acta firmada por todos y convocarán a junta o asamblea general; que deberá celebrarse en el plazo más breve posible y en todo caso dentro del mes siguiente a la fecha del acta.

Si en la junta o asamblea general se decide subsanar la causa de disolución y modificar la escritura social para continuar sus operaciones o alternativamente acordar la disolución de la sociedad, lo resuelto se elevará a escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil.

Si existiendo causa de disolución, los socios resolvieren continuar la sociedad y modificar la escritura social, los acreedores gozarán de los derechos que consigna el Artículo 25 de este código.

Si a Pesar de existir causa de disolución no se tomara resolución que permita que la sociedad continúe, cualquier interesado podrá ocurrir ante un juez de Primera Instancia de lo Civil, en juicio sumario fin de que declare la disolución, ordene la inscripción en el Registro Mercantil y nombre el liquidador en defecto de los socios.

2.12.2 FORMA DE LIQUIDACIÓN

El artículo 242 del Código de Comercio indica que la liquidación se hará en la forma y por las personas que exprese la escritura social. En caso de que no se halla estipulado nada acerca de esta, el nombramiento de liquidadores se hará por acuerdo de los socios, tomando por mayoría en el mismo acto en que se acuerde o se reconozca la disolución. Si no fuere posible lograr tal mayoría, a petición de

cualquier socio, el nombramiento lo hará un Juez de Primera Instancia de lo Civil, en procedimiento incidental.

La liquidación se sujetará a las reglas que se hubieren señalado en la escritura social, siempre que no fueren contrarias a lo establecido en los artículos 248, 249 y 251 del Código de comercio.

2.12.3 NOMBRAMIENTO DE LOS LIQUIDADORES

Nombrados los liquidadores y aceptados los cargos, el nombramiento se inscribirá en el Registro Mercantil.

Los honorarios de los liquidadores se fijarán por acuerdo de los socios, antes de que tomen posesión del cargo y si tal acuerdo no fuere posible, a petición de cualquier socio, resolverá un Juez de Primera Instancia de lo Civil, en procedimiento incidental.

El Registro Mercantil pondrá en conocimiento del público que la sociedad ha entrado en liquidación y el nombre de los liquidadores, por medio de avisos que se publicarán tres veces en el término de un mes, en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país.

Los administradores de la sociedad continuarán en el desempeño de su cargo, hasta que hagan entrega a los liquidadores, de todos los bienes, libros y documentos de la sociedad, conforme inventario.

Si fueren varios los liquidadores, estos deberán proceder conjuntamente y su responsabilidad será solidaria. La discrepancia de pareceres entre ellos será resuelta con los socios que decidirán por mayoría y, en su defecto, por un Juez de Primera Instancia de lo Civil, en procedimiento incidental.

2.12.4 ATRIBUCIONES DE LOS LIQUIDADORES

Los liquidadores tendrán las siguientes atribuciones:

- Representar legalmente a la sociedad, judicial y extra judicialmente, por el hecho de su nombramiento quedan autorizados para representar judicialmente, con todas las facultades especiales pertinentes que estatuye la Ley del Organismo Judicial.
- Concluir las operaciones pendientes al tiempo de la disolución.
- Exigir la cuenta de su administración a cualquiera que haya manejado intereses de la sociedad.
- Liquidar y pagar las deudas de la sociedad.
- Cobrar los créditos activos, percibir su importe, cancelar los gravámenes que los garanticen y otorgar los correspondientes finiquitos.
- Vender los bienes sociales, aún cuando haya algún menor o incapacitado entre los socios, con tal que no hayan sido aportados por aquellos con la condición de ser devueltos es especie.
- Presentar estado de liquidación cuando cualquiera de los socios lo pida.
- Rendir cuenta de su administración al final de la liquidación.
- Disponer la práctica del balance general, que deberá someterse a la aprobación de los socios, en la forma que corresponda, según la naturaleza de la sociedad.
- Liquidar a cada socio su haber social.

- Depositar en el Registro Mercantil el balance general final, una vez aprobado y obtener del propio Registro la cancelación de la inscripción de la escritura social.

- En general realizar todos los actos de liquidación.

2.13 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

En lo que respecta a la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto número 26-92 y sus reformas en el artículo 55 se menciona el cese total de actividades por lo que se describirá a continuación:

El contribuyente debe presentar una declaración jurada especial y extraordinaria, con las formalidades exigidas en el artículo 54 de esta ley y pagarse el impuesto, dentro de los 90 días hábiles siguientes a la fecha en que se produzca el cese total de actividades.

Para el cese de actividades, la fecha será la del día en que se produzca tal hecho. Las formalidades requeridas en el artículo 54 consisten en la presentación del balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de costo de producción el cual debe elaborarse cuando corresponda, debidamente certificados por un perito contador.

2.14 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

La Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto número 27-92 establece la suspensión y terminación de actividades en el artículo 43 en el cual indica que se tiene que notificar por escrito la terminación de actividades a la Administración

Tributaria, además el contribuyente deberá presentar la existencia de los documentos legales habilitados para su respectiva anulación; específicamente se refiere a las facturas, notas de crédito, notas de debito y facturas especiales, adjuntando las respectivas resoluciones que en su oportunidad extendió la Administración.

2.15 REQUISITOS LEGALES NECESARIOS PARA EMPRESAS QUE CIERRAN

Cuando las empresas quieren cerrar sus operaciones definitivamente en el país deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) en base a las leyes tributarias vigentes en el país, para poder hacerlo en forma legal los cuales se describen a continuación:

2.15.1 REQUISITOS GENERALES

- El contribuyente comunica por escrito a la Superintendencia de Administración Tributaria, la terminación de las actividades y ésta tendrá validez hasta que se presente la existencia de documentos no utilizados, para que la Administración proceda a su anulación.

- Los contribuyentes que solicitan su cese de actividades, deberán presentar una declaración jurada especial y extraordinaria del Impuesto Sobre la Renta (ISR) según decreto No 26-92, dentro del plazo de 90 días hábiles siguientes a la fecha en que se produzca el cese total de actividades del contribuyente, con las mismas formalidades exigidas por el artículo 54 de esta ley y pagar el impuesto resultante.

- El NIT de las personas individuales no es cancelado, únicamente los establecimientos inscritos ante el Registro Tributario Unificado.
- Si el NIT tiene varios establecimientos y cancela uno de ellos, continúa con las obligaciones formales y de pago.
- El NIT de las personas jurídicas, a solicitud del contribuyente, puede quedar activo al momento de cancelar el único establecimiento inscrito.
- El NIT de las personas jurídicas es el único que puede quedar cancelado.
- Solicitud por escrito en original y fotocopia simple, firmado por el propietario o representante Legal.
- Formulario SAT-014, debidamente lleno, la firma del propietario o representante legal deberá coincidir con la que aparezca en la cédula de vecindad o pasaporte si fuera extranjero.
- Formulario de inscripción o constancia de inscripción y actualización ante el Registro Tributario Unificado.
- Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple de la cédula de vecindad o pasaporte del propietario, representante legal o liquidador.
- Fotocopia del testimonio del nombramiento del representante legal de ser persona jurídica.
- Si la gestión no la realiza el contribuyente, la persona que va a realizar el aviso de clausura, deberá presentar una carta de autorización autenticada por un abogado, su cédula de vecindad o pasaporte si fuera extranjero en original o fotocopia autenticada y fotocopia simple.

- Presentar facturas, facturas especiales, notas de crédito, notas de débito y demás documentos autorizados que no hayan sido utilizados, debidamente anulados en su totalidad. En caso fueran más de 1000 documentos anulados, no se presentarán físicamente, sino que presentará una declaración jurada en forma de acta notarial ante un abogado, indicando el rango y la resolución de cada uno de los documentos anulados, adjuntando la primera y la última en original y copia más fotocopias simples.
- Certificación de cancelación de la patente de comercio ante el Registro Mercantil, la cual indica la fecha de clausura definitiva (a partir de esta fecha 30 días hábiles para dar aviso a la SAT sin multa por aviso extemporáneo) De no ser así, tendrá una multa de Q30.00 diarios hasta llegar a un máximo de Q1,000.00 (artículo 94 y 120, Código Tributario).
- Presentar estados financieros del último período vencido.
- Si tiene existencia de mercadería y activos fijos deberá pagar el 12% del IVA sobre el valor de los mismos, con el formulario SAT-1003 o SAT-1008.
- Libros de compras y ventas a la fecha en que se presente la documentación con los registros al día, aunque no haya tenido movimientos y fotocopia simple de la primera y última hoja habilitada de cada uno de los libros y recibos de pago.
- Fotocopia simple de la primera y última hoja habilitada y autorización de cada uno de los libros de inventario, diario, mayor, estados financieros, así como los libros auxiliares y recibo de paga.
- Cancelación de máquinas registradoras
- Cancelación de patente, de licores (en caso tuviera pendiente pago)

- Declaraciones mensuales del IVA (SAT-2011 y 2012, 2013 y 2014).
- Declaración del Impuesto Sobre la Renta (ISR), trimestral, régimen optativo (SAT-1021-1022, 1023); mensuales, régimen general (pago directo SAT 1044) o constancias de inscripción, según sea el caso.
- Declaración anual del (ISR) Impuesto Sobre la Renta (SAT-1181 y 1192).
El SAT 1181 lo deben utilizar las personas individuales o jurídicas que desarrollen actividades mercantiles y no mercantiles según artículos 44 y 44 “A” que corresponden al régimen general

El SAT 1192 lo utilizan las personas individuales y jurídicas que están ubicadas en el Régimen Optativo según artículo 72 del (ISR) Impuesto Sobre la Renta

- Declaración trimestral del IETAAP (SAT-1161 o 1169).
- Fotocopia de la primera y última de cada una de las declaraciones del período solicitado.
- Los contribuyentes que vayan a cerrar únicamente un establecimiento no presentarán declaraciones extraordinarias a la fecha del cierre, libros contables, ni los libros de compras y ventas cuando sean consolidados, adjuntando fotocopias de la primera y última hoja de cada uno de los libros que contenga los registros de los últimos 4 años.
- En caso de personas fallecidas primero deberán dar aviso al Registro Tributario Unificado del fallecimiento, la persona que solicite la clausura además de los requisitos anteriores debe presentar el documento que le acredite como administrador o albacea, herederos o legatarios, adjuntando fotocopia del acta de defunción.

2.15.2 REQUISITOS PARA UN CONTRIBUYENTE NORMAL QUE REALIZA ACTIVIDADES COMERCIALES

- Estar identificado en el RTU como contribuyente actualizado (color verde).
Formulario Aviso Cese de Actividades SAT -2172.
- Formulario de Documentos Destruídos SAT -2181.
- Original (en buen estado) y fotocopia simple (legible y completa) de la cédula de vecindad o pasaporte (en caso de ser extranjero) del propietario o representante legal.
- Original (en buen estado) y fotocopia simple (legible y completa) del acta notarial del nombramiento del representante legal.
- Si la gestión no la realiza el contribuyente o representante legal, presentar original (en buen estado) y fotocopia simple (legible y completa) de la cédula de vecindad de la persona autorizada por el contribuyente para realizar el trámite y carta de autorización con firma legalizada por notario.
- Balance general consolidado a la fecha de cierre o el último presentado si el aviso de cese es parcial.
- Duplicado y fotocopia de formulario SAT-1003 o la versión que se encuentre vigente, donde pagó el 12% de IVA de inventarios al cierre (mercadería y/o propiedad planta y equipo), si los activos fuesen arrendados presentar el testimonio (en buen estado) de la escritura pública del contrato de arrendamiento y fotocopia simple (legible y completa) de dicho testimonio. En caso de haberlos vendido presentar el original (en buen estado) de la factura o testimonio de la escritura pública del contrato

de compraventa con el recibo de pago de impuesto y fotocopias simples (legibles y completas) de dichos documentos.

- Si el cese de actividades es parcial, presentar carta certificada por el contador en la que indique el destino de los activos del establecimiento a clausurar siempre y cuando corresponda a la misma actividad comercial.
- Presentar los documentos autorizados sin utilizar debidamente anulados, adjuntando fotocopia simple (legible y completa) del primer y último documento sin utilizar.
- En caso no contare con los documentos autorizados debido a robo o hurto, adjuntar copia legible de la denuncia presentada en el Ministerio Público; si fuese por pérdida o deterioro, adjuntar copia del formulario SAT 292 presentado ante la Administración Tributaria.
- Libros de compras y ventas y libros de contabilidad con registros al día, adjuntando fotocopia simple (legible y completa) del sticker de autorización y última hoja utilizada de cada uno de los libros.
- Certificación de disolución de la sociedad, si corresponde.
- Certificación de cancelación de patente de comercio de empresa.
- Original (en buen estado) y fotocopia simple (legible y completa) de la resolución de cancelación de máquinas registradoras y/o sistema integrado de contabilidad.
- En caso de personas fallecidas, certificación de la partida de defunción y la solicitud la debe firmar un familiar en primer grado de consanguinidad o el administrador o albacea de la mortual, herederos o legatarios (artículo 24

del Código Tributario) según corresponda y, presentar original (en buen estado) y fotocopia simple (legible y completa) de la cédula de vecindad o pasaporte (en caso de ser extranjero) de la persona que presenta el aviso.

- Dependiendo del giro del negocio, si corresponde, cancelación de patente de licores, timbres fiscales o tabacos.
- Presentar declaración del Impuesto Sobre la Renta por el período extraordinario según fecha de cese de actividades, si corresponde y adjuntar los estados financieros auditados, esto ultimo aplica para las personas individuales o jurídicas que están en el Régimen Optativo según artículo 72 inciso 3. El inciso 3 en lo referente a presentar estados financieros estaba suspendido pero actualmente esta vigente y aplica para el período de liquidación definitivo anual del año 2008, según decreto 13-2008.
- Presentar los formularios de los últimos cuatro años, incluyendo los extraordinarios a la fecha del cese de actividades (IVA, ISR IETAAP si corresponde y otros impuestos si los hubiere).
- En caso de aviso de cese de actividades extemporáneo también presentar declaración jurada en acta notarial en la que debe indicar el motivo por el que dejó de realizar actividad comercial o por el que no inició dicha actividad, si corresponde.

2.16 EFECTOS LEGALES DERIVADOS DEL CIERRE DE LAS EMPRESAS

Disuelta la sociedad entrará en liquidación, pero conservará su personalidad jurídica hasta que aquella se concluya y durante ese tiempo deberá añadir a su denominación o razón social las palabras “en liquidación”.

Los administradores no podrán iniciar nuevas operaciones con posterioridad al vencimiento del plazo de duración de la sociedad, al acuerdo de disolución total o a la comprobación de una causa de disolución total. Si contravinieran esta prohibición, los administradores serán solidaria e ilimitadamente responsables por las operaciones emprendidas.

La declaratoria de disolución será publicada por el Registro Mercantil, tres veces durante un término de 15 días en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país; dentro del mes siguiente a la última publicación, cualquier interesado podrá demandar judicialmente la cancelación de la inscripción de la disolución, si no hubiere existido causa legal para declararla.

Los socios no pueden exigir la restitución de su capital antes de concluirse la liquidación de la sociedad, a menos que consista en la utilidad de los bienes aportados al fondo común.

En lo que sea compatible con el estado de liquidación la sociedad continuará rigiéndose por las estipulaciones de su escritura social y por las disposiciones del Código de Comercio; los liquidadores no pueden emprender nuevas operaciones, si contravinieren a esta prohibición responderán personal y solidariamente por los negocios emprendidos.

2.17 ESTADOS FINANCIEROS

“Los estados financieros constituyen el resumen final de todo el proceso contable correspondiente a un período de tiempo determinado, son la base para tomar una variedad de decisiones administrativas, previo el análisis cuidadoso de los resultados y proyecciones, a la luz de los aspectos económicos, de mercados y políticas gubernamentales”. (19:196)

Para que sean útiles, los informes financieros deben presentarse en forma clara, comprensible, objetiva y oportuna.

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios”. (9)

2.18 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Consiste en determinar la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ella, mediante la interpretación de la información contable y demás información cuantitativa y cualitativa disponible. El análisis se puede efectuar a través de índices o razones financieras, pero también se puede aplicar el análisis vertical y horizontal.

2.19 RAZONES O ÍNDICES FINANCIEROS

Son indicadores que muestran la relación que existe entre las cuentas de los estados financieros y otras fuentes de información, pueden dividirse en cuatro grupos básicos los cuales se describen a continuación.

2.19.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez se utilizan para analizar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones

adversas. En esencia, sirven para comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

La liquidez de una organización es calificada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren también a la habilidad que tiene una empresa, para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

2.19.2 RAZONES DE ESTABILIDAD

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Es la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento. Muestra el monto de deuda adquirido y a través de que esta financiado, de tal forma que permite determinar si aún la empresa se encuentra en capacidad de seguir adquiriendo pasivos.

2.19.3 RAZONES DE RENTABILIDAD

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Hay dos tipos de razones de rentabilidad, las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que las muestran en relación con la inversión, juntas estas razones indican la eficiencia de operación de la compañía.

Representa la capacidad de la empresa de generar utilidades, lo que es un índice muy importante para los accionistas y posibles inversionistas quienes son de vital importancia pues aportan recursos para la continuación y aumento de las operaciones.

2.19.4 RAZONES DE ACTIVIDAD

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, ayudan a evaluar el aprovechamiento y efectivo uso de los activos de la empresa.

2.20 ESTADO DE LIQUIDACIÓN

Es un estado financiero especial que presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, valuada en términos monetarios de un negocio en liquidación.

3. METODOLOGÍA

Para realizar la investigación se utilizó el método científico en sus fases: indagadora, demostrativa y expositiva, las cuales se pusieron en práctica al momento de efectuar la investigación, en textos que se tuvieron a disposición así como la realizada en bibliotecas, en Internet y en el trabajo de campo, es decir en la empresa objeto de estudio.

Las hipótesis planteadas en la investigación fueron las siguientes:

Las causas principales del fracaso empresarial y liquidación de la empresa La Madrileña, S. A. se da por la falta de capacidad administrativa, de solvencia económica y de madurez corporativa.

La disolución de la empresa La Madrileña, S. A. se debió a que tenía problemas de liquidez y solvencia que le impidieron cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

La variable dependiente es la disolución de la empresa y las variables independientes son: el análisis de razones o índices financieros, el análisis horizontal y vertical.

Como sujeto de investigación se tomó a la empresa “La Madrileña, S. A.” y al ex-contador general de la empresa, que estaba a cargo del departamento de contabilidad, el cual era integrado por tres auxiliares, él fue quien proporcionó la información requerida para realizar la investigación.

Las técnicas que se emplearon fueron la investigación, entrevista y revisión analítica, las cuales se describen a continuación:

- Investigación bibliográfica y documental de temas relacionados y complementarios al estudio.

- Entrevistas con el contador general.

- Revisión analítica de la información financiera proporcionada por la empresa.

La empresa no proporcionó el balance general y el estado de resultados correspondiente al año 2004, ni integraciones de cuentas significativas del balance general y del estado de resultados del 2006.

4. ANÁLISIS FINANCIERO Y LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA LA MADRILEÑA, S.A.

4.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.1.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa “La Madrileña, S. A. se fundó como una sociedad anónima en el mes de julio de 1991, bajo las leyes de la República de Guatemala, contando con un capital social de Q 10,000.00 el cual fue ampliado posteriormente a Q 100,000.00 y estaba integrado por 100 acciones comunes, con un valor nominal de Q 1,000.00 cada una.

4.1.2 PRINCIPALES PRODUCTOS

La empresa compraba localmente e importaba cosméticos y cremas para venderlos y distribuirlos en todo el país, entre los productos que vendía están los siguientes:

- Sombras para ojos
- Polvos compactos faciales
- Rubor
- Corrector de ojeras
- Base de maquillaje
- Delineadores de ojos
- Máscara de pestañas
- Lápiz de cejas
- Labiales
- Removedor de maquillaje
- Tratamientos faciales
- Cremas para el cuerpo

4.1.3 CLIENTES PRINCIPALES

Las ventas se efectuaban al mayoreo y al menudeo y entre los principales clientes de mayoreo se tenía a los siguientes:

- Supermercados
- Salones de belleza

La empresa distribuía gratuitamente su mercadería al comprador no importando si era un pedido pequeño o grande. Se tuvo conocimiento que los planes de financiamiento que ofrecía la empresa eran a 30 y 60 días, pero algunos de sus clientes importantes estaban tomando más días de los estipulados.

4.1.4 PRINCIPALES PROVEEDORES

Una parte de la mercadería era comprada localmente y la otra era importada de proveedores del exterior, trabajaban con cuatro proveedores principales, pero existían más proveedores con los que podrían trabajar en caso que surgiera cualquier eventualidad, lo que garantizaba la continuidad de la empresa.

4.1.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La empresa utilizaba el financiamiento externo para sus operaciones, el cual obtenía de los bancos locales del sistema a través de préstamos y líneas de crédito, además aprovechaba el crédito que le daban sus proveedores.

4.1.6 CAMBIOS ADMINISTRATIVOS EN EL PERÍODO

Se tuvo conocimiento que a principios del año 2006 despidieron personal en el departamento administrativo y entre ellos estaba el antiguo gerente financiero. En el departamento de ventas aumentaron el personal.

4.1.7 EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE CONTROL

Derivado de las investigaciones que, se llevaron a cabo a través de entrevistas con el personal clave de la empresa pero principalmente con el contador de la empresa; se evaluó como deficiente el control interno porque no existía una adecuada segregación de funciones entre el personal del departamento administrativo. Además no se estaban cumpliendo con algunas de las políticas establecidas por la administración como investigar a los clientes nuevos antes de darles crédito, no conceder más de 30 y 60 días de financiamiento a los clientes, ya no estaban controlando la caducidad de los productos y no tenían un acceso restringido a la bodega (ver anexo No. 1).

4.2 ESTADOS FINANCIEROS

Se presentan a continuación los balances generales y estados de resultados de la empresa "La Madrileña, S. A." los cuales corresponden a los períodos 2006 y 2005.

LA MADRILEÑA, S. A.
BALANCES GENERALES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 Y 2005
(Expresados en Quetzales)

	2006	2005
ACTIVO		
CORRIENTE		
Caja y Bancos	50,425.24	879,132.92
Cuentas Por Cobrar	1,215,697.39	806,981.97
Documentos Por Cobrar	825,779.08	727,892.92
Reserva para Cuentas Incobrables	(61,244.29)	(46,046.25)
Otras Cuentas por Cobrar	30,616.57	611,609.48
Inventarios	<u>781,982.01</u>	<u>1,089,891.23</u>
	<u>2,843,256.00</u>	<u>4,069,462.27</u>
NO CORRIENTE		
Propiedad y Equipo	1,911,511.62	519,516.27
Depreciación Acumulada	<u>(418,679.08)</u>	<u>(105,732.96)</u>
	<u>1,492,832.54</u>	<u>413,783.31</u>
Otros Activos	28,572.12	105,312.99
TOTAL DEL ACTIVO	<u><u>4,364,660.66</u></u>	<u><u>4,588,558.57</u></u>
PASIVO		
CORRIENTE		
Cuentas por Pagar	637,735.12	950,325.75
Proveedores	<u>2,369,226.66</u>	<u>1,889,867.91</u>
	<u>3,006,961.78</u>	<u>2,840,193.66</u>
NO CORRIENTE		
Préstamos Bancarios	1,000,654.31	1,006,330.71
Provisión para Indemnizaciones	<u>102,968.47</u>	<u>233,652.85</u>
	<u>1,103,622.78</u>	<u>1,239,983.56</u>
TOTAL DEL PASIVO	4,110,584.56	4,080,177.22

LA MADRILEÑA, S. A.
BALANCES GENERALES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 Y 2005
(Expresados en Quetzales)

	2006	2005
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS		
Capital Pagado	100,000.00	100,000.00
Reserva Legal	9,770.86	9,770.86
Utilidades Acumuladas	198,921.65	92,959.99
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	<u>(54,616.41)</u>	<u>305,650.50</u>
Total del Patrimonio	<u>254,076.10</u>	<u>508,381.35</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>4,364,660.66</u></u>	<u><u>4,588,558.57</u></u>

LA MADRILEÑA, S. A.
ESTADOS DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 Y 2005
(Expresados en Quetzales)

	2006	2005
Ventas Brutas	8,949,496.07	7,416,926.04
(-) Devolución y Rebaja Sobre Ventas	<u>35,163.20</u>	<u>20,282.06</u>
Ventas Netas	8,914,332.87	7,396,643.98
(-) Costo de Ventas	7,922,924.82	6,094,557.55
Utilidad Bruta	991,408.05	1,302,086.43
Gastos de Operación		
Gastos de Administración	395,180.37	424,260.61
Gastos de Ventas	<u>560,007.26</u>	<u>476,758.55</u>
	955,187.63	901,019.16
Utilidad en Operación	36,220.42	401,067.27
Gastos y Productos Financieros		
Gastos Financieros	136,939.98	190,762.34
Productos Financieros	<u>46,103.15</u>	<u>95,345.57</u>
	90,836.83	95,416.77
Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos	<u>(54,616.41)</u>	<u>305,650.50</u>

4.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

4.3.1 RAZONES O ÍNDICES FINANCIEROS

LA MADRILEÑA, S. A.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Cuadro 1

SOLVENCIA

	Activo Corriente	Pasivo Corriente	2005	2006
Liquidez Corriente	4,069,462.27	2,840,193.66	1.43	0.95
	2,843,256.00	3,006,961.78		

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2005, la empresa contaba con Q 1.43 en activos corrientes para pagar un Q 1.00 de sus deudas a su vencimiento, lo cual indicaba que su liquidez estaba bien, ya que los parámetros de esta razón ó índice financiero son de 1 a 2 para que las compañías puedan cubrir en un 100 % sus deudas. Pero en el 2006, la situación económica cambia porque este índice baja a Q 0.95, lo que significa que no se cuenta ni siquiera con un Q 1.00 para cubrir los pasivos corrientes.

Cuadro 2

PRUEBA DEL ÁCIDO

	Activo Corriente - Inventarios	Pasivo Corriente	2005	2006
Prueba del Ácido	2,979,571.04	2,840,193.66	1.05	0.69
	2,061,273.99	3,006,961.78		

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en el 2005, tenía Q 1.05 de activo corriente, menos inventario para cubrir sus deudas en forma inmediata y los analistas financieros recomiendan que esta razón sea de 1 o mayor, por lo tanto su liquidez estaba bien, ya que no necesitaba vender sus inventarios porque a veces éstos no pueden convertirse fácilmente en efectivo. Sin embargo en el 2006, este índice baja a Q 0.69 lo cual indicaba que no se contaba ni con un Q 1.00 para cubrir los compromisos a corto plazo.

RAZONES DE ESTABILIDAD

Cuadro 3
ESTABILIDAD

Estabilidad	Activo Fijo (neto)	Pasivo No Corriente	2005	2006
		413,783.31	2,840,193.66	0.15
	1,492,832.54	3,006,961.78		0.50

Fuente: Elaboración Propia

La Madrileña, S. A. en el año 2005, tenía Q 0.15 de activo fijo neto para pagar un Q 1.00 de las deudas a largo plazo y en el 2006, contaba con Q 0.50, lo cual indicaba que su estabilidad era mala, ya que en ninguno de estos dos años demostró tener capacidad de pago para cubrir sus compromisos a largo plazo.

Cuadro 4
PROPIEDAD

Propiedad	Capital Contable	Activo Total	2005	2006
		508,381.35	4,588,558.57	0.11
	254,076.10	4,364,660.66		0.06

Fuente: Elaboración Propia

La Madrileña, S. A. durante el año 2005, estuvo financiada por los accionistas en un 11 % y en el 2006, por un 6 % lo cual no es recomendable porque los propietarios no estaban arriesgando mucho su patrimonio.

Cuadro 5 SOLIDEZ

	Activo Total	Pasivo Total	2005	2006
Solidez	4,588,558.57	4,080,177.22	1.12	1.06
	4,364,660.66	4,110,584.56		

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en el 2005, contaba con Q 1.12 de activo total para cubrir Q 1.00 del pasivo total y en el año 2006, tenía Q 1.06 lo cual indicaba que su solidez estaba bien, porque en ambos años podía cubrir su pasivo total.

Cuadro 6 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

	Capital Contable	Activo Fijo (neto)	2005	2006
Inversión en Activos Fijos	508,381.35	413,783.31	1.23	0.17
	254,076.10	1,492,832.54		

Fuente: Elaboración Propia

En el 2006, hicieron una fuerte inversión con respecto a la propiedad planta y equipo y la empresa no estaba en condiciones de realizarla. Pagaron una parte en efectivo y esto les generó problemas de liquidez.

Cuadro 7
APALANCAMIENTO FINANCIERO

	Activos Totales	Patrimonio	2005	2006
Apalancamiento Financiero	4,588,558.57	508,381.35	9.03	17.18
	4,364,660.66	254,076.10		

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en el año 2005, tenía un grado de endeudamiento con respecto a su patrimonio de 9.03 y en el 2006, subió a 17.18 lo cual indica que su situación económica iba empeorando, porque cuando este índice pasa de uno significa que las empresas empiezan a endeudarse puesto que el total de sus activos excederá el patrimonio.

Cuadro 8
ENDEUDAMIENTO

	Pasivo Total	Activo Total	2005	2006
Endeudamiento	4,080,177.22	4,588,558.57	0.89	0.94
	4,110,584.56	4,364,660.66		

Fuente: Elaboración Propia

La razón de endeudamiento de La Madrileña, S. A. para el 2005, era de 89 % y para el 2006, del 94 % lo cual indicaba que tenían una cantidad excesiva de deudas que les estaban generando mayores costos financieros que finalmente los llevaría a la quiebra.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Cuadro 9

MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS

Margen de Utilidad Sobre Ventas	Utilidad Neta	Ventas	2005	2006
	305,650.50	7,396,643.98	0.0413	

Fuente: Elaboración Propia

La Madrileña, S. A. en el año 2005, obtuvo de ganancias netas 4.13 % por cada Q. 100.00 que vendió y con respecto al 2006, no aplica el respectivo cálculo ya que la empresa tuvo pérdidas durante este año.

Cuadro 10

RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES

Rendimiento Sobre los Activos Totales	Utilidad Neta	Activo Total	2005	2006
	305,650.50	4,588,558.57	0.07	

Fuente: Elaboración Propia

Las utilidades que la empresa obtuvo en el 2005, por la inversión en activos totales fueron del 7 %. Para el 2006, no se determinaron porque durante este período tuvieron pérdidas.

Cuadro 11

TASA DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL

Tasa de Rendimiento del Capital	Utilidad Neta	Capital Contable	2005	2006
	305,650.50	508,381.35	0.60	

Fuente: Elaboración Propia

Las utilidades que obtuvieron los socios por su inversión en La Madrileña, S. A. en el año 2005, fue del 60 % sin embargo, en el 2006, tuvieron pérdidas por lo que no aplicaba el cálculo de este índice. En su lugar se analizó el efecto que causó la pérdida del ejercicio del 2006 en el capital, la cual representó un 49.75 % del mismo.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Cuadro 12
ROTACIÓN DEL INVENTARIO

Rotación del Inventario	Costo de Ventas	Inventarios	2005	2006
		6,094,558 7,922,925	1,089,891 781,982	5.59

Fuente: Elaboración Propia

La rotación del inventario en el 2005, fue de 5.59 veces y para el año 2006, fue de 10.13 veces lo cual indicaba que la empresa estaba mejorando en la administración de sus activos, ya que los podía convertir rápidamente en efectivo y de esa forma disminuir sus costos de mantenimiento e incrementar sus operaciones.

Cuadro 13
PLAZO MEDIO DE VENTA

Plazo Medio de Venta	Días	Rotación Inventario	2005	2006
		360 360	5.59 10.13	64

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en el 2005, vendía su mercadería cada 64 días lo cual indicaba que la rotación de su inventario no era muy buena, sin embargo en el 2006, logró bajar

los días a 36 lo cual significaba que estaba moviendo más rápidamente sus productos e incrementando sus ventas.

Cuadro 14
DÍAS DE VENTAS PENDIENTES DE COBRO

	Cuentas x Cobrar	Ventas Anuales/360	2005	2006
Días de Ventas Pend. de Cobro (DVPC)	1,534,874.89	20,546.23	75	82
	2,041,476.47	24,762.04		

Fuente: Elaboración Propia

La política de créditos de La Madrileña, S. A. era de 30 y 60 días dependiendo de los montos sin embargo, los clientes en el año 2005, estaban tomando 75 días y en el 2006, los incrementaron a 82 lo cual venía a ocasionar que la empresa no pudiera convertir fácilmente sus cuentas por cobrar en efectivo para poder pagar sus obligaciones a corto y largo plazo por lo que empezó a quedarse sin liquidez. No se tuvo acceso al reporte del análisis de la antigüedad de saldos, por lo que no se pudo determinar si existía sobré valuación de activos de las cuentas por cobrar.

Cuadro 15
DÍAS DE COMPRA PENDIENTES DE PAGO

	Proveedores	Costo de Ventas/360	2005	2006
Días de Compra Pend. de Pago (DCPP)	1,889,867.91	16,929.33	112	108
	2,369,226.66	22,008.12		

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en el 2005, estaba pagando a sus proveedores cada 112 días pero en el 2006, logró bajarlos a 108, lo cual indicaba que su situación económica no estaba bien porque no tenía capacidad de pago para cumplir con sus compromisos a corto plazo y aunque es recomendable que las empresas utilicen

fuentes de financiamiento externo, que en este caso serían sus proveedores, también se debe tomar en cuenta los descuentos por pronto pago que estos últimos ofrecen porque puede resultar más ventajoso pagar en menos días para poder aprovechar el descuento.

Cuadro 16
ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

	Ventas	Activos Fijos Netos	2005	2006
Rotación de los Activos Fijos	7,396,644	413,783.31	17.88	5.97
	8,914,333	1,492,832.54		

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en el 2005, estaba utilizando en forma eficiente sus activos fijos porque la rotación de los mismos era de 17.88 veces pero en el 2006, la bajó a 5.97 veces lo cual indicaba que la compra de nuevos activos fijos no había sido aprovechada, porque sus ventas no se incrementaron lo suficiente, ya que dicha rotación bajó en lugar de subir.

Cuadro 17
ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES

	Ventas	Activos Totales	2005	2006
Rotación de los Activos Totales	7,396,644	4,588,558.57	1.61	2.04
	8,914,333	4,364,660.66		

Fuente: Elaboración Propia

En el 2005, La Madrileña tenía una rotación de sus activos totales de 1.61 y para el 2006, la incrementó a 2.04 lo que significaba que estaba incrementando sus ventas a través de la inversión en activos totales que había efectuado durante dicho año.

4.3.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal permitió establecer las variaciones que se dieron entre los años 2005 y 2006 lo cual sirvió para determinar los cambios más significativos que se dieron en el balance general y en el estado de resultados de la empresa "La Madrileña, S. A." Este se presenta a continuación.

Cuadro 18
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ACTIVO
(Expresado en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	2006	2005	VARIACIÓN
ACTIVO			
CORRIENTE			
Caja y Bancos	50,425.24	879,132.92	(828,707.68)
Cuentas Por Cobrar	1,215,697.39	806,981.97	408,715.42
Documentos Por Cobrar	825,779.08	727,892.92	97,886.16
Reserva para Cuentas Incobrables	(61,244.29)	(46,046.25)	(15,198.04)
Otras Cuentas por Cobrar	30,616.57	611,609.48	(580,992.91)
Inventarios	781,982.01	1,089,891.23	(307,909.22)
	2,843,256.00	4,069,462.27	(1,226,206.27)
NO CORRIENTE			
Propiedad y Equipo	1,911,511.62	519,516.27	1,391,995.35
Depreciación Acumulada	(418,679.08)	(105,732.96)	(312,946.12)
	1,492,832.54	413,783.31	1,079,049.23
Otros Activos	28,572.12	105,312.99	(76,740.87)
TOTAL DEL ACTIVO	4,364,660.66	4,588,558.57	(223,897.91)

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de las variaciones que se dieron en el activo entre los años 2006 y 2005 son negativas debido a las operaciones que realizó la empresa durante el 2006. La disminución que presenta el rubro de caja y bancos fue porque compraron un nuevo equipo de computación y una parte fue pagada en efectivo.

Las cuentas y documentos por cobrar se incrementaron, porque la persona que estaba a cargo de la cartera no tenía un buen control sobre la misma, por lo que los clientes se estaban tomando más del plazo establecido de crédito, lo cual les generó clientes morosos.

Otras cuentas por cobrar disminuyeron porque les habían dado préstamos a algunos de sus empleados y estos se los pagaron. Los inventarios también disminuyeron porque se incrementaron sus ventas.

Respecto al activo no corriente, este se incrementó porque compraron un nuevo equipo de computación, ya que ellos consideraban que el que tenían ya estaba muy obsoleto y les estaba causando problemas para generar nuevos reportes, además adquirieron un nuevo vehículo para el reparto de sus mercaderías.

Cuadro 19
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PASIVO
(Expresado en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	2006	2005	VARIACIÓN
PASIVO			
CORRIENTE			
Cuentas por Pagar	637,735.12	950,325.75	(312,590.63)
Proveedores	2,369,226.66	1,889,867.91	479,358.75
	3,006,961.78	2,840,193.66	166,768.12
NO CORRIENTE			
Préstamos Bancarios	1,000,654.31	1,006,330.71	(5,676.40)
Provisión para Indemnizaciones	102,968.47	233,652.85	(130,684.38)
	1,103,622.78	1,239,983.56	(136,360.78)
TOTAL DEL PASIVO	4,110,584.56	4,080,177.22	30,407.34

Fuente: Elaboración Propia

Las cuentas por pagar bajaron ya que la empresa pagó algunas deudas que ya estaban vencidas. En lo referente a los proveedores estos se incrementaron por la compra del equipo de computación y el vehículo, ya que como se indicó anteriormente se pagó una parte en efectivo y la otra fue al crédito y lo dejaron registrado en esta cuenta.

Los préstamos bancarios no tuvieron una variación significativa porque durante el año 2006 solo pagaron intereses y no hicieron ningún abono al capital. Respecto a la provisión para indemnizaciones disminuyó por el pago que se les efectuó a los trabajadores que despidieron.

Cuadro 20
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PATRIMONIO
(Expresado en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	2006	2005	VARIACIÓN
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS			
Capital Pagado	100,000.00	100,000.00	-
Reserva Legal	9,770.86	9,770.86	-
Utilidades Acumuladas	198,921.65	92,959.99	105,961.66
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	(54,616.41)	305,650.50	(360,266.91)
TOTAL DEL PATRIMONIO	254,076.10	508,381.35	(254,305.25)

Fuente: Elaboración Propia

Las utilidades acumuladas pareciera que se incrementaron pero no fue así, ya que a estas se le sumó la utilidad correspondiente al período 2005 y luego efectuaron una distribución de dividendos entre los socios.

Cuadro 21

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	2006	2005	VARIACIÓN
Ventas Brutas	8,949,496.07	7,416,926.04	1,532,570.03
(-) Devolución y Rebaja Sobre Ventas	35,163.20	20,282.06	14,881.14
Ventas Netas	8,914,332.87	7,396,643.98	1,517,688.89
(-) Costo de Ventas	7,922,924.82	6,094,557.55	1,828,367.27
Utilidad Bruta	991,408.05	1,302,086.43	(310,678.38)
Gastos de Operación			
Gastos de Administración	395,180.37	424,260.61	(29,080.24)
Gastos de Ventas	560,007.26	476,758.55	83,248.71
	955,187.63	901,019.16	54,168.47
Utilidad en Operación	36,220.42	401,067.27	(364,846.85)
Gastos y Productos Financieros			
Gastos Financieros	136,939.98	190,762.34	(53,822.36)
Productos Financieros	46,103.15	95,345.57	(49,242.42)
	90,836.83	95,416.77	(4,579.94)
Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos	(54,616.41)	305,650.50	(360,266.91)

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas se incrementaron, pero no lo necesario para obtener una buena utilidad en ventas, ya que el costo de ventas también se incrementó; los gastos de administración disminuyeron porque despidieron personal. Lo contrario sucedió en los gastos de venta que se incrementaron porque contrataron más personal, además se gastó más en combustibles por el reparto de las mercaderías ya que las ventas subieron.

Los gastos financieros disminuyeron, porque en el 2006 no se importó mucha mercadería, por lo que las comisiones bancarias bajaron; en cuanto a los productos financieros, disminuyeron porque como el efectivo que estaba en caja y bancos sufrió un decremento, también los intereses que pagan los bancos por las cuentas bancarias bajaron.

4.3.3 ANÁLISIS VERTICAL

Se realizó el análisis vertical correspondiente a los años 2006 y 2005 para determinar la proporción o el porcentaje de participación que tiene cada cuenta en relación con el todo; o sea se estableció el porcentaje en relación de las cuentas de activo con el total de activos, las cuentas de pasivo y patrimonio en relación con el total de pasivo y patrimonio. Las cuentas del estado de resultados se relacionaron con las ventas.

Cuadro 22
ANÁLISIS VERTICAL DE LOS BALANCES GENERALES
(Expresado en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	2006	%	2005	%
ACTIVO				
CORRIENTE				
Caja y Bancos	50,425.24	1.16	879,132.92	19.16
Cuentas Por Cobrar	1,215,697.39	27.85	806,981.97	17.59
Documentos Por Cobrar	825,779.08	18.92	727,892.92	15.86
Reserva para Cuentas Incobrables	(61,244.29)	-1.40	(46,046.25)	-1.00
Otras Cuentas por Cobrar	30,616.57	0.70	611,609.48	13.33
Inventarios	781,982.01	17.92	1,089,891.23	23.75
	2,843,256.00	65.14	4,069,462.27	88.69
NO CORRIENTE				
Propiedad y Equipo	1,911,511.62	43.80	519,516.27	11.32
Depreciación Acumulada	(418,679.08)	-9.59	(105,732.96)	-2.30
	1,492,832.54	34.20	413,783.31	9.02
Otros Activos	28,572.12	0.65	105,312.99	2.30
TOTAL DEL ACTIVO	4,364,660.66	100.00	4,588,558.57	100.00
PASIVO				
CORRIENTE				
Cuentas por Pagar	637,735.12	14.61	950,325.75	20.71
Proveedores	2,369,226.66	54.28	1,889,867.91	41.19
	3,006,961.78	68.89	2,840,193.66	61.90
NO CORRIENTE				
Préstamos Bancarios	1,000,654.31	22.93	1,006,330.71	21.93
Provisión para Indemnizaciones	102,968.47	2.36	233,652.85	5.09
	1,103,622.78	25.29	1,239,983.56	27.02
TOTAL DEL PASIVO	4,110,584.56	94.18	4,080,177.22	88.92
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS				
Capital Pagado	100,000.00	2.29	100,000.00	2.18
Reserva Legal	9,770.86	0.22	9,770.86	0.21
Utilidades Acumuladas	198,921.65	4.56	92,959.99	2.03
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	(54,616.41)	-1.25	305,650.50	6.66
Total del Patrimonio	254,076.10	5.82	508,381.35	11.08
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,364,660.66	100.00	4,588,558.57	100.00

Fuente: Elaboración Propia

El activo corriente de “La Madrileña, S. A.” correspondiente al año 2005 era equivalente al 88.69 % del total de activos, siendo los rubros más significativos inventarios con un 23.75 %, caja y bancos 19.16 %, cuentas por cobrar 17.59 %; en cuanto al activo no corriente este representaba un 11.32 % siendo el rubro más significativo de éste los activos fijos con un 9.02 %.

Al analizar el año 2006 se observó que la estructura del activo cambió porque el activo corriente era equivalente a un 65.14 % del total de activos y los rubros más altos fueron las cuentas por cobrar con un 27.85 %, documentos por cobrar 18.92% e inventarios en un 17.92 % y el activo no corriente era del 34.85 % siendo el rubro más significativo los activos fijos con un 34.20 %.

El pasivo corriente en los años 2005 y 2006 era equivalente a un 61.90 % y 68.89%; el no corriente del 27.02 % y 25.29 % del total de pasivos, las variaciones de estos rubros no fueron significativas excepto en proveedores que tuvo un incremento del 13.09 %.

La composición del patrimonio de los accionistas cambió ya que para el 2005 era del 11.08 % y para el 2006 del 5.82 % y la variación más importante fue en la utilidad del ejercicio, porque esta era del 6.66 % y para el 2006 fue una pérdida equivalente al -1.25 % esto junto con la distribución de dividendos que hicieron en este año, vino a afectar el patrimonio.

Cuadro 23
ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS
(Expresado en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	2006	%	2005	%
Ventas Brutas	8,949,496.07	100	7,416,926.04	100
(-) Devolución y Rebaja Sobre Ventas	35,163.20	0.39	20,282.06	0.27
Ventas Netas	8,914,332.87	99.61	7,396,643.98	99.73
(-) Costo de Ventas	7,922,924.82	88.53	6,094,557.55	82.17
Utilidad Bruta	991,408.05	11.08	1,302,086.43	17.56
Gastos de Operación				
Gastos de Administración	395,180.37	4.42	424,260.61	5.72
Gastos de Ventas	560,007.26	6.26	476,758.55	6.43
	955,187.63	10.67	901,019.16	12.15
Utilidad en Operación	36,220.42	0.40	401,067.27	5.41
Gastos y Productos Financieros				
Gastos Financieros	136,939.98	1.53	190,762.34	2.57
Productos Financieros	46,103.15	0.52	95,345.57	1.29
	90,836.83	1.01	95,416.77	1.29
Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos	(54,616.41)	-0.61	305,650.50	4.12

Fuente: Elaboración Propia

El costo de ventas de la empresa “La Madrileña, S. A.” entre los años 2005 y 2006 varió en un 6.36 %, la utilidad en ventas tuvo una variación significativa ya que de un 17.56 % bajó a un 11.08 %, los gastos de operación no variaron mucho ya que esta fue de un 1.48 % y los gastos y productos financieros casi no variaron. La utilidad del ejercicio sufrió una disminución porque en el 2005 representó un 4.12 de sus ventas totales y en el 2006 fue -0.61 % ya que en este año el resultado del ejercicio fiscal fue una pérdida.

4.4 CAUSAS DE LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA

Los socios deciden cerrar las operaciones de la empresa La Madrileña, S. A. porque no estaban obteniendo las utilidades esperadas, además de que en el último año en lugar de ganancia tuvieron una pérdida, razón por la cual los socios tomaron esta decisión.

En Asamblea General Extraordinaria los socios resuelven disolver la sociedad e iniciar el proceso de liquidación.

Al concluir el análisis a los estados financieros proporcionados por la empresa, el cual se realizó a través de índices o razones financieras, análisis horizontal y vertical; se determinaron las siguientes causas que impidieron el buen desarrollo de las operaciones de la empresa.

- La persona encargada de las cuentas corrientes no llevaba un buen control de las mismas, ya que no se estaba cumpliendo con una de las políticas establecidas por la administración; que consistía en que el plazo de crédito otorgado a los clientes era de 30 y 60 días, pero se estaban tomando más de estos días y no tenía la adecuada supervisión por parte del contador y este último por el gerente financiero. Motivo por el cual las personas dejaron que las cuentas por cobrar se incrementaran cada día más, al punto en que la empresa fue perdiendo parte de su liquidez, porque ya no contaba con la capacidad económica para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Lo anterior se determinó al efectuar el análisis horizontal y a través de las razones financieras, ya que según la prueba del ácido, la liquidez de la empresa en el año 2005 era de 1.05 y en el año 2006 descendió a 0.69

para cubrir cada quetzal de deuda, lo cual indicó que la situación financiera de la empresa no fue bien controlada.

- La compra del nuevo equipo de computación y el vehículo de reparto que se menciona en el análisis horizontal fue una mala decisión, porque la empresa no estaba en condiciones de asumir tal compromiso, ya que una parte fue pagada al contado lo cual afectó el rubro de caja y bancos y el resto fue al crédito, lo que vino a repercutir en el incremento de sus deudas, además lo contabilizaron erróneamente en el rubro de proveedores.
- El pago de dividendos a los accionistas de la empresa que efectuaron en el año 2006, fue otra de las decisiones erróneas que contribuyó en la desestabilización de las operaciones de la empresa.
- La pérdida del ejercicio correspondiente al año 2006, también perjudicó la situación financiera de la empresa, ya que ésta representó un 49.75 % de su capital pagado y reserva legal. El Código de Comercio establece que la pérdida de más del 60 % del capital pagado es una de las causas por las que las sociedades tienen que cerrar sus operaciones en forma definitiva.
- La falta de habilidad administrativa, ya que el gerente general no tenía la capacitación y experiencia necesarias para desarrollar las funciones de este puesto, porque sus conocimientos eran empíricos. Además el cambio del gerente financiero vino a contribuir en que no analizaban bien las decisiones que tomaban acerca de las finanzas de la empresa, porque no tenía todo el conocimiento sobre la misma, lo cual incidió en un mal asesoramiento.

- La falta de planeación financiera adecuada, los llevó a una carencia de efectivo y las deficiencias en las negociaciones de financiamiento a corto plazo, dieron como resultado un capital de trabajo que ya no era dinámico.

- No contaban con información confiable oportunamente, ya que el contador general efectuaba cierres contables anuales y el gerente financiero analizaba los estados financieros, pero lo hacía una vez al año. Algunas empresas realizan cierres contables mensualmente ó trimestralmente, lo cual les da la ventaja de detectar los problemas financieros en el momento oportuno, para tomar las decisiones apropiadas y corregirlos.

4.5 ESTADOS FINANCIEROS DE LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA

Se presenta a continuación una información adicional que proporcionó el auditor que efectuó la liquidación de la empresa, las cédulas de garantías y obligaciones, el estado de liquidación, estado de déficit en liquidación y el estado de pago a los acreedores.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Esta es la tasación que realizó un experto valuador sobre los activos de la empresa, para establecer su valor de realización que fue el siguiente:

➤ Cuentas por Cobrar	Q 1,134,000.00
➤ Documentos por Cobrar	Q 810,162.00
➤ Otras Cuentas por Cobrar	Q 19,816.00
➤ Inventarios	Q 701,000.00
➤ Propiedad y Equipo	Q 1,445,000.00
➤ Otros Activos	Q 26,860.00

Las cuentas por cobrar están pignoradas como garantía de las cuentas por pagar.

La propiedad planta y equipo están garantizando al pasivo a largo plazo.

Los inventarios están garantizando a las cuentas por pagar.

Los gastos de liquidación se estiman en Q 38,000.00, además existe un litigio laboral pendiente, se presume que se pagará la cantidad de Q 45,000.00.

CÉDULAS DE GARANTÍAS Y OBLIGACIONES
(Expresados en Quetzales)

GARANTÍAS

ACTIVO TOTALMENTE COMPROMETIDO

Cuentas Por Cobrar	1,134,000.00
Garantía de Proveedores	<u>2,369,226.66</u>

ACTIVO PARCIALMENTE COMPROMETIDO

Inventarios	701,000.00
Garantía de Cuentas por Pagar	<u>637,735.12</u>
Propiedad Planta y Equipo	1,445,000.00
Garantía de Préstamos	<u>1,000,654.31</u>

OBLIGACIONES

PASIVO TOTALMENTE GARANTIZADO

Cuentas por Pagar	637,735.12
Garantizados por Inventarios	<u>701,000.00</u>
Préstamos	1,000,654.31
Garantizados por Propiedad Planta y Equipo	<u>1,445,000.00</u>

PASIVO PARCIALMENTE GARANTIZADO

Proveedores	2,369,226.66
Garantizados por Cuentas por Cobrar	<u>1,134,000.00</u>

Las cédulas de garantías y obligaciones sirven para establecer los activos que van a garantizar el pago de las obligaciones que tiene una empresa cuando está en proceso de liquidación.

El activo totalmente comprometido consiste en que el monto de activo no es suficiente para cubrir el monto de pasivo asignado, por lo que no sobra nada de este activo para cubrir otro pasivo.

El activo parcialmente comprometido se presenta cuando el monto del activo es superior al monto de pasivo que va a cubrir, por lo tanto aún queda una cantidad de este activo que se podría utilizar para cubrir otra obligación. La cantidad que sobra de este activo, en el estado de liquidación se coloca en la columna que dice "cantidad estimada disponible".

El pasivo totalmente garantizado se da cuando el monto del pasivo es inferior al monto del activo por el que está siendo garantizado, porque el activo lo está cubriendo en su totalidad.

El pasivo parcialmente garantizado resulta cuando el monto del pasivo es superior al monto del activo por el que está siendo garantizado, ya que el activo asignado no es suficiente para cubrirlo.

4.5.1 ESTADO DE LIQUIDACIÓN

Cuadro 24

**LA MADRILEÑA, S. A.
ESTADO DE LIQUIDACIÓN
(Expresado en Quetzales)
(Primera Parte)**

ACTIVO	VALOR EN LIBROS	VALOR DE TASACIÓN	CANTIDAD ESTIMADA DISPONIBLE	PÉRDIDA O GANANCIA EN LIQUIDACIÓN
TOTALMENTE COMPROMETIDO				
Cuentas por Cobrar	1,154,453.10	1,134,000.00		(20,453.10)
Garantía de Proveedores		2,369,226.66		
PARCIALMENTE COMPROMETIDO				
Inventarios	781,982.01	701,000.00		(80,982.01)
Garantía de Cuentas por Pagar		637,735.12	63,264.88	
Propiedad Planta y Equipo	1,492,832.54	1,445,000.00		(47,832.54)
Garantía de Préstamos		1,000,654.31	444,345.69	
ACTIVO LIBRE				
Caja y Bancos	50,425.24	50,425.24	50,425.24	-
Documentos Por Cobrar	825,779.08	810,162.00	810,162.00	(15,617.08)
Otras Cuentas por Cobrar	30,616.57	19,816.00	19,816.00	(10,800.57)
Otros Activos	28,572.12	26,860.00	26,860.00	(1,712.12)
	4,364,660.66		1,351,608.93	(177,397.42)

Fuente: Elaboración Propia

El estado de liquidación está estructurado por cinco columnas, la primera se refiere a la descripción de las cuentas, la segunda al valor en libros que tenían los activos y pasivos contablemente, la tercera es el valor que determinó la persona que realizó la valuación de los activos de la empresa, la cuarta se refiere a la

cantidad estimada disponible que resulta cuando el monto del activo es superior al monto del pasivo que esta garantizando, esto se describe en la explicación que se proporcionó en las cédulas de garantías y obligaciones. La última columna se refiere a la pérdida o ganancia que se da por la diferencia entre el valor en libros y el valor de tasación.

Cuadro 25
ESTADO DE LIQUIDACIÓN
(Segunda Parte)

PASIVO	VALOR EN LIBROS		CANTIDAD A PAGAR	CANTIDAD NO GARANTIZADA
PASIVO PREFERENTE				
Gastos de Liquidación			38,000.00	
Reserva para Indemnizaciones	102,968.47		102,968.47	
PASIVO ADICIONAL PREFERENTE				
Litigio Laboral			45,000.00	
TOTALMENTE GARANTIZADO				
Cuentas por Pagar	637,735.12	637,735.12		
Garantizados por Inventarios		701,000.00	637,735.12	
Préstamos	1,000,654.31	1,000,654.31		
Garantizados por Propiedad y Equipo		1,445,000.00	1,000,654.31	
PARCIALMENTE GARANTIZADO				
Proveedores	2,369,226.66	2,369,226.66		
Garantizados por Cuentas por Cobrar		1,134,000.00	1,134,000.00	1,235,226.66
PATRIMONIO				
Capital Pagado	100,000.00			
Reserva Legal	9,770.86			
Utilidades Acumuladas	198,921.65			
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	(54,616.41)			
	4,364,660.66			1,235,226.66

Fuente: Elaboración Propia

La segunda parte del estado de liquidación está estructurado por las siguientes columnas: la primera se refiere a la descripción de las cuentas, la segunda al valor en libros que tenían los pasivos y activos contablemente, la tercera es donde se coloca el valor de las obligaciones y el de los activos que fueron asignados para cubrirlas, la cuarta se refiere al monto que efectivamente se va a poder pagar de cada obligación que tenía la empresa y en la última columna se coloca el monto de los pasivos que no se lograron cubrir totalmente porque el monto de los activos no fue suficiente para garantizarlos en un cien por ciento.

4.5.2 ESTADO DE DÉFICIT EN LIQUIDACIÓN

En este estado de liquidación es en donde se presentan las pérdidas que se determinaron al efectuar la liquidación de los activos y pasivos de la empresa “La Madrileña, S. A. el cual está integrado por tres tipos de pérdida.

La primera se refiere a la pérdida estimada en la realización de los activos la cual se originó por la diferencia entre el valor en libros y el valor de tasación que fue asignado por la persona que fue a realizar la valuación de los activos. Esta pérdida es la que se refleja en la última columna de la primera parte del estado de liquidación.

La segunda pérdida es la que resulta por pasivos que no estaban registrados contablemente, ya sea porque no se tenía conocimiento del monto exacto, como es el caso del litigio laboral que tenía la empresa como consecuencia de algunos trabajadores que despidió. Y los otros se originaron en el proceso de la liquidación por eso no estaban registrados.

La tercera pérdida es la que está a cargo de los propietarios de la empresa, porque cuando los activos no alcanzan a cubrir todas las obligaciones que tenía la

compañía, se tiene que utilizar el patrimonio de los accionistas para cubrirlas. Se presenta a continuación el estado de déficit en liquidación.

Cuadro 26

LA MADRILEÑA, S. A.
ESTADO DE DÉFICIT EN LIQUIDACIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Expresado en Quetzales)

Pérdida Estimada en Realización de Activos		
Cuentas por Cobrar	20,453.10	
Inventarios	80,982.01	
Propiedad Planta y Equipo	47,832.54	
Documentos por Cobrar	15,617.08	
Otras Cuentas por Cobrar	10,800.57	
Otros Activos	<u>1,712.12</u>	177,397.42
Pérdidas Adicionales por Pasivos no Registrados		
Gastos de Liquidación	38,000.00	
Litigio Laboral	<u>45,000.00</u>	83,000.00
Pérdida Neta en Liquidación de Activos		260,397.42
Pérdida a Cargo de los Propietarios		
Capital	100,000.00	
Reserva Legal	9,770.86	
Utilidades Acumuladas	198,921.65	
Pérdida del Ejercicio	<u>(54,616.41)</u>	254,076.10
Déficit en Liquidación		<u><u>6,321.32</u></u>

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3 ESTADO DE PAGO A LOS ACREEDORES

Cuadro 27

**LA MADRILEÑA, S. A.
ESTADO DE PAGO A LOS ACREEDORES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Expresado en Quetzales)**

PASIVO PREFERENTE		CANTIDAD A PAGAR
Gastos de Liquidación	100%	38,000.00
Reserva para Indemnizaciones	100%	102,968.47
PASIVO ADICIONAL PREFERENTE		
Litigio Laboral	100%	45,000.00
PASIVO TOTALMENTE GARANTIZADO		
Cuentas por Pagar a Largo Plazo	100%	637,735.12
Préstamos	100%	1,000,654.31
PASIVO PARCIALMENTE GARANTIZADO		
Proveedores	2,369,226.66	
Garantizados	<u>1,134,000.00</u>	100%
No Garantizados	<u>1,235,226.66</u>	
		<u><u>2,958,357.90</u></u>

Fuente: Elaboración Propia

El estado de pago a los acreedores está integrado por cuatro pasivos, el pasivo preferente se refiere a que en el proceso de liquidación algunas cuentas tienen prioridad para pagarlas por eso se empieza con ellas; sigue el pasivo adicional

preferente que es donde se colocan otras cuentas que también debe dársele preferencia al efectuar el pago tal es el caso del litigio laboral que no estaba registrado contablemente como se mencionó anteriormente, pero por la naturaleza de esta cuenta se debe pagar entre las primeras.

Los pasivos totalmente y parcialmente garantizados se describieron en la cédula de garantías y obligaciones.

Los montos que aparecen en la última columna son los que efectivamente se pagaron y son los que se colocaron en la cuarta columna de la segunda parte del estado de liquidación.

5. PROPUESTA PARA EVITAR LA QUIEBRA DE UNA EMPRESA

5.1 PASOS PARA PREPARAR A UNA EMPRESA ANTE LA CRISIS ECONÓMICA

Cuando la situación económica da señales de empeoramiento, los ejecutivos deben iniciar estrategias para afrontar la crisis, ya que tienen que tomar medidas para salvar su empresa. Según Alejo Canton este proceso requiere de pasos esenciales los cuales se describen a continuación.

➤ ANÁLISIS RIGUROSO DE LA EMPRESA

Debe hacerse una historia financiera de la empresa abarcando los últimos cinco años, prestando especial atención a los balances y luego se tiene que buscar las tendencias en los índices financieros claves.

La dirección de estos índices dice mucho más que la magnitud de los números. Por ejemplo supóngase que las ventas se han duplicado en cinco años, pero el índice de apalancamiento ha ido de 2.1 a 3.1; esto puede no ser una tendencia saludable, de hecho podría representar una seria declinación de la estabilidad financiera de la empresa.

Si se ha aumentado el apalancamiento y reducido los beneficios, esto significa que se está yendo en la dirección opuesta lo cual indica posible peligro inminente.

Determinar si hay otras empresas que están ofreciendo precios que no permiten operar con beneficios a la mayor parte de los empresarios en el mercado. La revisión y análisis financiero debe realizarse anualmente.

➤ **IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES INTERNAS**

Durante las épocas en que a las empresas les va bien estas suelen contratar demasiado personal, adquieren excesivo inventario y les dan crédito a clientes que no tienen buenas referencias crediticias. Cuando las ventas y las utilidades empiezan a descender, estos excesos se convierten en problemas, para detectar áreas internas débiles se describen algunos aspectos a continuación:

- Exceso de personal
- Condiciones de crédito demasiado liberales
- Demasiado inventario o mercadería que se mueve lentamente
- Búsqueda de ingresos en oposición a beneficios
- Cuentas pendientes de cobro muy antiguas
- Normas de calidad declinantes

Antes de que las ventas se estanquen se debe detectar las zonas a recortar, para que se puedan realizar de manera lógica y racional. Evitar hacer cortes generales, inducidos por el pánico que puedan poner en peligro el corazón de la empresa.

Para asegurarse que el personal es productivo, se debe dividir los recursos humanos en tres categorías:

- Categoría "A" en esta se encuentran los empleados que están motivados, son hábiles en sus puestos e indispensables en todas las circunstancias salvo en las más extremadamente severas.
- Categoría "B" los empleados tienen menos experiencia pero con buenas perspectivas, capaces de manejar nuevas responsabilidades.

- Categoría “C” aquí están ubicados sólo los que pueden mantener sus trabajos en los períodos de fuerte crecimiento económico. Estos son los que deben despedirse si la empresa sufre continuos desafíos que son cada vez más intensos. En la mayoría de las empresas el gasto mayor está relacionado con el personal.

➤ **DESARROLLAR UN PLAN PARA UNA EVENTUAL CONTINGENCIA**

Revisar los puntos fuertes, los débiles, las oportunidades y las amenazas para realizar un análisis foda y considerar la oportunidad de organizar un equipo de planeamiento para favorecer ganancias. Este equipo muy probablemente encuentre numerosas oportunidades de contener los costos. Se debe hablar de los cambios que se necesitan hacer y cuándo sería necesario hacerlos.

Lo anterior debería incluir una combinación de planeamiento táctico y estratégico que diseñe los pasos específicos que su empresa pondrá en práctica en caso de que las ganancias se conviertan en pérdidas.

➤ **REVISAR LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES DE PRÉSTAMOS BANCARIOS**

Repasar los términos y condiciones específicas de los préstamos bancarios, para asegurarse de que haya amplio espacio para seguir cumpliendo con todos los términos del acuerdo. Se debe tratar de tener un 10% de margen por cada punto del acuerdo de préstamo.

El incumplimiento de los acuerdos hará que el banco evalúe nuevamente el perfil de riesgo de la empresa, no rescindiré el contrato, pero puede usar la situación para endurecer los términos de pago y pedir garantías personales.

➤ **BUSCAR OPORTUNIDADES EN LA INDUSTRIA**

Debe prestarse especial atención a los competidores que están pasando por dificultades financieras, pero no se tiene que apresurar a comprar negocios, porque los valores tienden a permanecer altos durante los primeros tiempos de una recesión. Es conveniente esperar hasta que los precios se vuelvan más realistas antes de poner en marcha la estrategia de adquisición.

También hay oportunidades para una expansión hacia nuevos productos o territorios de mercado así como para comenzar a buscar personal de excelencia en todas las áreas funcionales clave.

5.2 ASPECTOS PRINCIPALES QUE DEBERÍA TOMAR EN CUENTA UNA EMPRESA PARA EVITAR PROBLEMAS FINANCIEROS

Se pueden realizar algunos procedimientos y medidas para evitar que la empresa tenga problemas de liquidez, ya que de no solventarlos la podrían llevar a problemas más serios como enfrentar un cierre definitivo. Los empresarios deben poner especial atención a los rubros siguientes y a lo que se indica en cada uno de ellos:

➤ **FLUJO DE CAJA**

Según la Licda. María Mustelier y el Lic. Hapy Salas, la administración del efectivo es uno de los campos fundamentales en el manejo del capital de trabajo, ya que la caja representa el activo más líquido que poseen las empresas, por medio del cual se pueden cubrir las erogaciones imprevistas y reducir de esta forma el riesgo de una crisis.

El flujo de caja es importante porque le permite al gerente financiero prever las necesidades de efectivo a corto plazo, es decir tener una visión anticipada de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante un periodo determinado. A su vez se debe indicar que el flujo de caja, se utiliza como una medida de control de los gastos de efectivo de una empresa.

El gerente financiero al aplicar el flujo de caja, hace que este le indique la fecha en que la empresa necesita efectivo, con el fin de que se pueda negociar con el proveedor de manera anticipada, o solicitar un préstamo sin pasar apremios financieros y cumplir de esta forma con las obligaciones corrientes.

A su vez el flujo de caja, también indica que cantidad de dinero se tendría disponible para poder aprovechar los descuentos que otorgan los proveedores, y pagar los pasivos en el momento oportuno. También sirve para formular políticas de pagos de dividendos o tratar de adquirir bonos o acciones en la bolsa de valores con la finalidad de ganar algún tipo de interés.

En cuanto al tiempo y periodo de proyección, el flujo de caja puede ser a corto y largo plazo. En el primer caso el planeamiento se efectúa generalmente en periodos mensuales, semanales o diarios, lo que permite evaluar las necesidades financieras a corto plazo.

El largo plazo se utiliza cuando el horizonte de tiempo es generalmente para varios años, dividiéndose la proyección en periodos anuales, a manera de sugerencia se recomienda elaborar el flujo de caja cada seis meses.

La rotación de la cartera y del inventario deben generar suficiente flujo de caja para cubrir las deudas y dividendos.

➤ **CUENTAS POR COBRAR**

La mejor manera de evitar problemas con el flujo de caja porque algún cliente no pague es estableciendo si es moroso, para lo cual cuando se presente algún posible cliente importante, se deben solicitar referencias que respalden su disponibilidad de crédito, además de ponerse en contacto con otras empresas que hayan tenido relación con él. En el caso de que ya exista una cartera con clientes morosos se debería hacer un análisis de antigüedad de saldos y trasladar al departamento jurídico a todos los morosos para que se inicie el cobro a través de la vía judicial.

Es importante enviar las facturas lo antes posible, tan pronto como se envíe el producto según el pedido, o que queda realizado el servicio solicitado. Ya que el cliente no va a pagar sus facturas hasta 30, 60 o 90 días después de recibidas. Así cada día que se demora en enviar la factura es un día más que se tendrá que esperar para recibir el pago.

Se recomienda que se de crédito a 30 días, para que este financiamiento que se esta dando a los clientes, no afecte la liquidez de la empresa y se puedan recuperar rápidamente estos recursos para volverlos a invertir ya sea en mercadería o en algún otro tipo de inversiones.

Se debe facilitar el medio por el cual los clientes pueden pagar, ya que están acostumbrados a tener varias opciones de pago para los bienes y servicios que compran; entre estos se pueden mencionar las transferencias electrónicas de pagos en línea, tarjetas de crédito y débito. Cuando se restringe la forma de pago al efectivo o cheques, se esta perjudicando la competitividad de la empresa.

➤ **CUENTAS POR PAGAR**

Un aumento en las cuentas a pagar puede simplemente reflejar un nuevo sistema de pagos en el que éstos se han retrasado ligeramente a propósito, o que se está comprando más que antes. Pero un aumento que no se ha programado ni administrado puede ser un aviso interno de que la solidez financiera de la empresa puede estar yendo en declive.

Se recomienda que se logre acordar con los proveedores que den un plazo de 90 días para pagarles, ya que de esa forma se estaría aprovechando esta fuente de financiamiento externa. Es conveniente que el plazo que concedan los proveedores sea mayor que el plazo que se da a los clientes para que se mantenga un flujo de caja positivo y por consiguiente una buena liquidez para la empresa.

➤ **INVENTARIOS**

Según Joseph Anthony, en ocasiones en el mundo empresarial en el que muchas veces las decisiones hay que tomarlas justo en el momento, reunir un gran inventario puede ser positivo; si los precios de los artículos que se venden o se utilizan en el proceso de producción son relativamente bajos.

Es conveniente saber cual es el estado del inventario y cuanto tiempo se tarda en venderse para establecer la rotación de los productos al año, para poder determinar si el negocio está creciendo o es todo lo contrario y el dinero invertido en este rubro se esta desperdiciando en producto obsoletos. El dinero que se gasta en inventario no está generando ningún interés ni tampoco se está ahorrando por lo tanto se debe tener un buen control sobre él para evitarle pérdidas a la empresa.

➤ **DESCUENTO DE FACTURAS**

Es conveniente cuando la empresa necesite efectivo, llevar facturas cambiarias de algunos de sus clientes al banco para efectuar la transacción de descuento de documentos a través de facturas cambiaria, ya que el banco pagará el valor de la factura en ese momento aplicando el respectivo descuento por pagarla antes del vencimiento del crédito. Esta es una forma de obtener efectivo rápidamente cuando se necesita cubrir alguna deuda o eventualidad inmediata, por lo que es conveniente que las facturas que emite la empresa sean cambiarias para poder realizar este tipo de transacciones.

➤ **DESCUENTOS POR PRONTO PAGO**

Las empresas a veces pueden reducir significativamente las demoras en los pagos que les efectúan sus clientes, ofreciéndoles descuentos por pago rápido el cual puede ser del 1% hasta el 5 % dependiendo el monto de la factura si los clientes efectúan el pago en un plazo de 10 días.

➤ **ACTIVOS FIJOS**

Estar al tanto del equipo, mobiliario, los inmuebles y demás posesiones de la empresa es conveniente para hacerse una idea real del valor de la empresa, también se debe estar pendiente de los cambios que se van produciendo con respecto a estos activos y del valor que van perdiendo el mobiliario de oficina y el equipo de computación, para efectuar su renovación en el momento adecuado y así evitar que la empresa se quede atrás en asuntos de tecnología.

CONCLUSIONES

1. La empresa "La Madrileña, S. A. no pudo seguir desarrollando sus operaciones comerciales por varias causas y entre éstas se pueden mencionar la morosidad de la cartera de los clientes, la compra de activos fijos, el pago de dividendos a los accionistas, la falta de planeación financiera adecuada y la falta de habilidad administrativa por parte del gerente general y el gerente financiero, todo esto la llevó al fracaso empresarial.
2. Los problemas de liquidez y solvencia que tenía la empresa "La Madrileña, S. A. impidieron que cumpliera con sus obligaciones a corto y largo plazo, y ésta fue otra de las causas por las que fracasó.
3. El análisis realizado a los balances generales y estados de resultados a través de las razones o índices financieros, indicó que la situación financiera de la empresa no contaba con una adecuada liquidez, solvencia, estabilidad y rentabilidad, lo cual le impidió seguir operando como negocio en marcha.
4. Los gerentes para hacer que las empresas que administran sean negocios rentables, llevan a cabo ciertas estrategias, como descuentos por pronto pago, promociones, descuento de facturas cambiarias, financiamiento que obtiene a través del crédito que les dan los proveedores y otros.

RECOMENDACIONES

1. Determinar los objetivos y metas, para realizar una adecuada planeación financiera, para poder contar con información confiable y oportuna, que permita a los accionistas tomar las decisiones apropiadas para el buen desarrollo de las operaciones de las empresas.
2. Investigar a los clientes nuevos antes de darles crédito, además de llevar un buen control sobre la cartera de clientes para evitar a los clientes morosos los cuales, impiden la recuperación de los recursos invertidos en las cuentas por cobrar; además de controlar la rotación de los inventarios para evitar productos obsoletos y vencidos.
3. Hacer los cierres contables cada tres meses y realizar un análisis a los estados financieros a través de razones o índices, además del análisis horizontal y vertical, para determinar las desviaciones más significativas de las cuentas e investigar la causa para poder tomar las decisiones adecuadas y así solucionar los problemas en el momento apropiado.
4. Las estrategias que los gerentes utilizan para que las empresas que administran sean negocios rentables, deben ser puestas en práctica en el momento adecuado para que los resultados obtenidos sean satisfactorios, además de tener una supervisión constante por situaciones inesperadas que podrían presentarse, en las cuales se necesitan que se tomen decisiones inmediatas y adecuadas para resolver los problemas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio, Decreto No. 2-70
2. Congreso de la República de Guatemala. Código Procesal Civil y Mercantil. Decreto No. 107
3. Congreso de la República de Guatemala. Código Civil. Decreto No. 106
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto No. 6-91
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA. Decreto No. 27-92
7. Díaz Reyes, Marco L. 1998. Principales Obligaciones y Requisitos Fiscales que debe cumplir una empresa comercial en su apertura y proceso contable. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC
8. Estrada Castillo, Donaldo 1983. Contabilidad Intermedia. 6º Ed. Cooperativa de Servicios varios de la Facultad de Ciencias Económicas
9. Estados Financieros. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/estados_financieros
10. Gitman, Lawrence J. 1987. Fundamentos de Administración Financiera. 3ª Ed. México. Harla, S. A.

11. La Gestión de la Empresa. Disponible en: www.microsoft.com/spain
12. Organización y Administración de Tesorería. Disponible en: www.wikilearning.com
13. Razones Financieras. Disponible en: www.elprisma.com/apuntes/administ
14. Razones Financieras Simples y Estándar. Disponible en: www.mitecnologico.com
15. SAT (Superintendencia de Administración Tributaria) 2007. Requisitos para cese de Actividades. (en línea). Consultado el 27 de diciembre de 2007. Disponible en: www.sat.gob.gt
16. Siete Formas de Mejorar el Flujo de Caja de la Empresa. Disponible en: www.microsoft.com
17. Siete Pasos Para Preparar Su Empresa Ante la Tormenta Económica. Disponible en: Management.infobaeprofesional.com
18. Scout, Besley y Eugene F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. 12ª Ed. Mc Graw Hill
19. Universidad EAFIT. Centro de Investigación de la Escuela de Administración, Finanzas y Tecnologías. Colombia. Norma, S. A.
20. Van Horne, Jame C. 2000. Administración Financiera. Pearson Educación. México

ANEXO 1

LA MADRILEÑA, S. A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

- | | |
|---|----|
| 1) Efectuan las funciones de contabilidad y las de caja empleados Independientes entre sí..... | No |
| 2) Están autorizadas por el Consejo de Administración todas las cuentas Bancarias y los funcionarios que pueden firmar los cheques..... | Si |
| 3) Se notifica inmediatamente a los bancos cualquier cambio de funcionarios autorizados para firmar cheques..... | No |
| 4) Recibe los cheques depositados y devueltos por el banco por falta de Cobro, un empleado distinto de quien efectua los depósitos..... | No |
| 5) Están prenumerados todos los cheques..... | Si |
| 6) Se hacen los cheques observando precauciones que impidan su alteración posterior..... | Si |
| 7) Esta prohibido firmar cheques en blanco..... | Si |
| 8) Se hacen los pagos únicamente contra comprobantes aprobados..... | Si |
| 9) Se hacen las conciliaciones bancarias oportunamente..... | No |
| 10) Hace las conciliaciones bancarias un empleado distinto al que elabora los cheques..... | No |

- | | |
|---|----|
| 11) Las conciliaciones bancarias son revisadas por un funcionario o responsable..... | Si |
| 12) Están amparados por comprobantes todos los desembolsos de fondos de caja y bancos..... | Si |
| 13) Se encuentran en orden numérico todas las copias de facturas expedidas y los originales de las anuladas..... | Si |
| 14) Se comprueba la secuencia numérica de las notas de crédito emitidas... | Si |
| 15) Establecen límites de crédito..... | Si |
| 16) Examina periódicamente las facturas y documentos por cobrar, un empleado independiente de quien los custodia, conciliándolos con los saldos de los auxiliares..... | No |
| 17) Se lleva un reporte auxiliar de los documentos por cobrar..... | Si |
| 18) Se hacen referencias cruzadas entre cargos y créditos en el auxiliar de clientes de manera que puedan determinarse fácilmente las partidas que forman los saldos y su antigüedad..... | No |
| 19) Investigan las referencias crediticias de los clientes nuevos antes de dar la autorización para venderles mercadería al crédito..... | No |
| 20) Son adecuadas las coberturas de los seguros y de las fianzas..... | Si |
| 21) Aprueba un funcionario o un comité todas las compras de activo fijo..... | No |

- 22) Se comparan los desembolsos reales con las cantidades autorizadas y se requieren aprobaciones adicionales si se excede el monto autorizado No
- 23) Se requiere de una autorización por escrito para vender, retirar o abandonar activos fijos..... Si
- 24) Se envía una copia de la autorización anterior directamente al departamento de contabilidad..... SI
- 25) Se realizan inspecciones de activos fijos periódicamente..... No
- 26) Es obligatorio que todos los empleados disfruten de vacaciones anualmente y sean reemplazados en sus funciones..... No
- 27) Son adecuados y se mantienen al corriente los registros contables..... Si
- 28) Muestran los registros de personal las firmas de los empleados..... Si
- 29) Cumple la empresa con los requisitos legales respecto al pago de prestaciones y contratos laborales..... Si
- 30) Están separadas las funciones del departamento de compras con las de contabilidad..... No
- 31) Se requieren ordenes de compra para todas las compras que se realizan Si
- 32) Se piden cotizaciones a los proveedores para toda la mercadería..... No

- 33) Se aseguran empleados responsables del departamento de contabilidad que hayan recibido efectivamente toda la mercadería amparada por la factura..... No
- 34) Se deja evidencia en la documentación relativa a que las facturas de proveedores fueron revisadas antes de pagarlas..... Si
- 35) Se proporcionan al funcionario que firma los cheques, las facturas y documentos que respaldan los pagos, para que los revise antes de firmar el cheque respectivo..... Si
- 36) Se evita que los cheques sean devueltos a los empleados que iniciaron la solicitud de pago o que participan en su preparación..... No
- 37) Los procedimientos establecidos aseguran que las facturas se paguen en su fecha de vencimiento o antes para aprovechar los descuentos por pronto pago..... No
- 38) Se revisa y llevan un reporte de los productos obsoletos y vencidos..... No
- 39) Se tiene un acceso restringido a la bodega donde se tienen los productos No
- 40) Analizan y controlan la rotación de los inventarios..... No

ÍNDICE DE CUADROS

<u>No.</u>	<u>CUADROS</u>	<u>Página</u>
1	Solvencia	49
2	Prueba del ácido	49
3	Estabilidad	50
4	Propiedad	50
5	Solidez	51
6	Inversión en activos fijos	51
7	Apalancamiento financiero	52
8	Endeudamiento	52
9	Margen de utilidad sobre ventas	53
10	Rendimiento sobre los activos totales	53
11	Tasa de rendimiento del capital	53
12	Rotación del inventario	54
13	Plazo medio de venta	54
14	Días de ventas pendientes de cobro	55
15	Días de compra pendientes de pago	55
16	Rotación de los activos fijos	56
17	Rotación de los activos totales	56
18	Análisis horizontal del activo	57
19	Análisis horizontal del pasivo	58
20	Análisis horizontal del patrimonio	59
21	Análisis horizontal del estado de resultados	60
22	Análisis vertical de los balances generales	62
23	Análisis vertical de los estados de resultados	64
24	Estado de liquidación (primera parte)	71
25	Estado de liquidación (segunda parte)	72
26	Estado de déficit en liquidación	74
27	Estado de pago a los acreedores	75