

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



**ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN
FINANCIERA CON ÉNFASIS EN LA POLÍTICA
DE VENTAS Y EN LA ADMINISTRACIÓN
EFICIENTE DE INVENTARIOS EN EL SECTOR
DE COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO**

LICDA. CARLA PATRICIA ZAMORA ORDOÑEZ

GUATEMALA, JUNIO DE 2011

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

**ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS
EN LA POLÍTICA DE VENTAS Y EN LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE
DE INVENTARIOS EN EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor: Lic. MSc. Juan de Dios Alvarado López

Autora: Licda. Carla Patricia Zamora Ordoñez

Guatemala junio de 2011

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	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario	Lic. MSc. Lesbia Lisseth Lemus López
Examinador	Lic. MSc. José Rubén Ramírez Molina
Asesor de Tesis	Lic. MSc. Juan de Dios Alvarado López



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

ACTA No. 06-2011

En el salón número 3 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 25 de abril de 2011, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la licenciada **Carla Patricia Zamora Ordoñez**, carné No. **100017137**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro (a) 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 Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada "**ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA CON ENFASIS EN LA POLÍTICA DE VENTAS Y EN LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE INVENTARIOS EN EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO**".

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.- Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fé de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de abril del año dos mil once.

Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente

MSc. Lesbia Lisseth Lemus López
Secretaria



MSc. José Rubén Ramírez Molina
Vocal I

Licda. Carla Patricia Zamora Ordoñez
Postulante

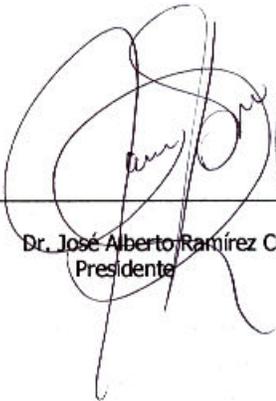


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Carla Patricia Zamora Ordoñez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 13 de mayo de 2011

(f)  

Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, SIETE DE JUNIO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.2 del Acta 14-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de mayo de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 06-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de abril de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA CON ENFASIS EN LA POLITICA DE VENTAS Y EN LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE INVENTARIOS EN EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO", que para su graduación profesional presentó la Licenciada CARLA PATRICIA ZAMORA ORDÓNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Son
Ingrid
IMPRESO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Mi Torre Fuerte, Mi Refugio, Mi Todo, gracias por permitirme alcanzar esta meta.

A MI MADRE

Linda Ordoñez, porque sin tu apoyo esto no sería posible, gracias por estar siempre conmigo.

A MI PADRE

Efraín Zamora, que desde el cielo comparta conmigo este triunfo.

A MIS HERMANOS

Lic. Oscar Zamora y Licda. Edith Zamora por todo su apoyo.

A MIS AMIGOS

Con mucho cariño, en especial a Julio César Vit (†)

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Gloriosa casa de estudios; como una ofrenda en memoria de las vidas consagradas en la lucha de su defensa y autonomía, especialmente a la facultad de Ciencias Económicas, por el honor de formarme en sus aulas.

A GUATEMALA

Este logro es el modesto homenaje de una orgullosa hija de esta patria.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	
1.1 Planificación Financiera	1
1.2 Historia del Calzado	2
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Inventarios	4
2.2 Tipos de inventario	7
2.3 Costos relacionados con el inventario	10
2.4 Métodos de valoración de costos de los inventarios	13
2.5 Técnicas de administración de inventarios	15
2.6 Modelos para el control de inventarios	17
2.7 Planificación Financiera	22
2.7.1 Características de la planificación	23
2.7.2 Ventajas de la planificación	24
2.7.3 Desventajas de la planificación	24
2.7.4 Requisitos para una planificación financiera efectiva	25
2.7.5 Plan financiero de la empresa	25
2.8 Etapas que componen el proceso de planificación	26

2.9	Análisis de estados financieros	27
2.9.1	Análisis horizontal	28
2.9.2	Análisis vertical	30
2.9.3	El análisis mediante razones financieras	31
2.9.3.1	Razones de liquidez	35
2.9.3.2	Razones de administración de activos	36
2.9.3.3	Razones de apalancamiento financiero	38
2.9.3.4	Razones financieras de rentabilidad	40
2.9.4	Precauciones sobre el uso de las razones financieras	44
2.10	Sistema Dupont	44
2.11	Estructura de capital	47
3.	METODOLOGÍA	
3.1	Planteamiento del Problema	48
3.2	Justificación	48
3.3	Hipótesis	49
3.3.1	Variable independiente	49
3.3.2	Variables dependientes	49
3.4	Objetivo general	49
3.5	Objetivos específicos	50
3.6	Método científico	50
3.6.1	Fase indagatoria	50

3.6.2	Fase demostrativa	50
3.6.3	Fase expositiva	51
4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
4.1	Aspectos Generales	52
4.2	Estructura organizacional y legal	52
4.3	Resultados financieros	53
5.	MODELO PROPUESTO DE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	
5.1	Área de resultados claves	68
5.2	Objetivo estratégico	68
5.3	Estrategia específica	75
6.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO PROPUESTO DE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	76
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ÍNDICE DE FIGURAS	91
	ÍNDICE DE CUADROS	92
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	93

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de proponer estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración de inventarios en el sector de comercialización de calzado femenino, en la ciudad de Guatemala.

Un aspecto a consideraren el sector de comercialización de calzado femenino, es la moda, la cual está en constante evolución; por lo que el mercado debe responder rápidamente y las compañías que se dedican a este sector comercial deben actuar velozmente para adaptarse a las exigencias de sus clientes; no obstante, es importante no descuidar la rentabilidad del negocio.

Por lo anterior, se propone un modelo para la administración eficiente de inventarios con énfasis en la política de ventas, con el fin de lograr una gestión eficiente y rentable en el negocio de calzado femenino.

Para comparar la eficiencia del modelo propuesto, inicialmente se efectuó un diagnóstico sobre la situación financiera en el sector de comercialización de calzado, a través de razones financieras. Para la propuesta del modelo se proyectaron estados financieros tomando como base supuestos conservadores del sector. Los estados financieros proyectados para el año 2011 fueron comparados con la situación financiera real del sector.

Los resultados más importantes y las principales conclusiones del trabajo realizado, aplicables al sector de comercialización de calzado femenino, se exponen a continuación:

Para aumentar la rotación de inventarios se requiere una drástica disminución de éstos de hasta un 7.17% con relación a las existencias para el año 2010 y solamente un crecimiento anual del 1% para evitar caer nuevamente en el problema de sobre existencia.

El 1% estimado para el crecimiento anual de inventarios demostró funcionalidad en el modelo propuesto.

Las propuestas de disminución de inventarios a través de las estrategias sugeridas, contribuyeron a mejorar la razón de deuda, la cual a su vez tuvo repercusiones favorables en la disminución de la razón de deuda a capital.

Como consecuencia de la administración eficaz y eficiente de inventarios, a través del modelo propuesto, hubo incremento en las utilidades, que se reflejó en un aumento del 8% en la rentabilidad.

En vista de lo anterior, se demuestra que el modelo propuesto es funcional y que los resultados son favorables (aunque paulatinamente), para el sector de comercialización de calzado femenino en la Ciudad de Guatemala, lo cual le permite administrar de una manera eficiente sus inventarios y mejorar significativamente su situación financiera.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este trabajo de investigación es proponer un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios en el sector de comercialización de calzado femenino, con el fin de solventar el problema que dicho sector tiene actualmente en la administración de sus inventarios. La falta de estrategias en este aspecto, ha llevado a las compañías de este sector a adquirir excesivas existencias de inventarios, sin embargo, no se han obtenido las ventas esperadas por los accionistas. Todo esto ha implicado el almacenamiento de grandes cantidades de inventarios, que por el tipo de producto (zapato femenino) tienden a pasar de moda rápidamente, incurriendo en grandes pérdidas financieras.

Para cumplir con el objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico financiero de la situación actual del sector;
- ✓ Proponer un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, que contenga como mínimo: El objetivo estratégico que se pretende alcanzar, el criterio de medidas que se pretenden implementar, entre otros; y,
- ✓ Analizar los resultados financieros proyectados del sector de comercialización de calzado femenino, a través de la aplicación del modelo propuesto.

De conformidad con el método científico se formuló la siguiente hipótesis: La planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, aplicada en el sector de comercialización de calzado femenino de la ciudad de Guatemala, mejora la rentabilidad y las utilidades de las empresas que conforman el sector; asimismo, les permite manejar el nivel óptimo de inventarios, reduciendo costos de manejo y administración.

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos: los antecedentes, constituyen el capítulo uno, presentándose en el mismo el marco referencial teórico de la planificación financiera y el marco referencial empírico del calzado femenino. En el capítulo dos, se expone el marco teórico que introduce al lector sobre los temas de inventarios y los costos relacionados, técnicas de administración de inventarios, planificación financiera y los métodos de análisis de los estados financieros, entre otros temas.

En el capítulo tres, se encuentra la metodología empleada durante el desarrollo de la investigación, los procedimientos que fueron aplicados en cada una de las fases del método científico, la hipótesis planteada y las variables tanto dependientes como independientes.

El análisis efectuado a través de razones financieras sobre la situación actual del sector de comercialización de calzado femenino, se incluyó en el capítulo cuatro.

El capítulo cinco, contiene el modelo propuesto para la administración eficiente de inventarios con énfasis en la política de ventas, en donde se detallan los resultados claves, el objetivo estratégico, el criterio de medidas y la estrategia específica.

Los resultados y el análisis financiero proyectado para el período 2011, aplicando el modelo propuesto para dicho sector, se presentan en el capítulo seis.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. ANTECEDENTES

En este capítulo se presenta el marco referencial teórico y empírico de la investigación sobre la propuesta de un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios en el sector de comercialización de calzado.

1.1 Planificación Financiera

A lo largo de la historia, el hombre ha tenido la necesidad de diseñar planes que le aseguren que la asignación de determinadas variables (como por ejemplo, el análisis del comportamiento del mercado, la volatilidad en la economía para algunos productos de acuerdo a su estacionalidad, entre otros) le dará un resultado económico esperado que beneficie en su conjunto a todos los implicados.

Planificar es diseñar, es una herramienta que favorece el desarrollo económico empresarial, a través del diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas planteados.

En el sector de comercialización de calzado, es necesaria la implementación de una planificación financiera adecuada que permita la evaluación y control de las medidas que fueron establecidas y es una forma de comprobar su éxito o fracaso empresarial.

La planificación financiera en dicho sector, ayudará a la administración a visualizar las futuras opciones de negocio y evaluar su participación, asimismo, será factible responder a la pregunta: ¿Qué pasaría si...? Por ejemplo, ¿Qué pasaría si el mercado no responde a lo planeado?, ¿Qué pasaría si los inventarios aumentan en lugar de disminuir?, ¿Qué pasaría si los inventarios aumentan y el efectivo disminuye?, todas estas preguntas tienen una respuesta en el modelo propuesto que se presenta más adelante.

1.2 Historia del Calzado

El uso de los zapatos para el ser humano, se remonta al hombre primitivo, quien protegió sus pies de las heridas utilizando una envoltura de piel animal (el primer zapato).

En el transcurso del tiempo, estos “zapatos” fueron modificándose hasta llegar a los zapatos que hoy se conocen, que pueden ser confeccionados en piel, gamuza, materiales sintéticos u otros.

“No sólo los zapatos definen marcas generacionales, también pisadas históricas. Este es el recorrido que traza Daniela Gutiérrez, investigadora de FLACSO y ensayista sobre los zapatos como bienes culturales: “En la antigüedad, zapatos y sandalias definían a la Grecia clásica. Los zapatos suntuosos son del Medioevo y las botitas cortesananas del Renacimiento. Las geishas casi no pueden caminar pero tienen los pies limpios y puros. El pie más bello tiene capas, como la mariposa, en la costumbre de vendar los pies de las jóvenes en China. En la Primera Guerra Mundial aparecen las botas militares y con la Revolución Industrial se crean los primeros zapatos cómodos para que trabajen las mujeres.

Pero un cambio radical es que cuando las mujeres empiezan a ser poderosas se suben a los tacos. Hay algo de elevación. Ellas son las que mandan. No necesitan zapatos cómodos para trabajar. Las enfermeras o las mucamas necesitan comodidad. Las que más decisiones toman son las que mejores zapatos tienen”.¹

El género femenino es un gran apasionado del calzado, al punto de que no es permisible portar zapatos que no están dentro de las “normas de la moda”, lo que obliga a las tiendas a abastecerse para cubrir esos gustos exigentes.

¹http://www.avizora.com/publicaciones/la_mujer_y_su_mundo/textos/0037_moda_incomoda_historia_zapato.htm.

Consultado en enero de 2011

Por lo anterior, se ha observado que la industria de comercialización de calzado femenino, ha presentado un crecimiento considerable durante la última década, la exigencia del segmento al que va dirigido ha llevado a este sector comercial en Guatemala a la importación y venta de zapatos de marcas extranjeras reconocidas a nivel mundial.

El sector de comercialización de calzado femenino se compone de quince empresas, que han ubicado sus tiendas en los centros comerciales de mayor prestigio y exclusividad en la ciudad capital de Guatemala y ofrecen más de diez marcas reconocidas a nivel mundial, así como las últimas temporadas de acuerdo a la tendencia de la moda.

Debido a que la mercadería ofrecida son zapatos que obedecen a las tendencias de la moda, el sector de comercialización de calzado, se ha visto obligado a adquirir demasiado inventario para cubrir la demanda del mercado (uno de los problemas, es cuando la inversión efectuada, no retorna a la brevedad, ocasionando gastos innecesarios para la compañía y afectando seriamente la rentabilidad de la misma), aunado a esta situación, no cuentan con estrategias de planificación financiera; o bien, no han sido diseñadas a su medida, sino que se dejan llevar por la emoción de comprar inventario que “creen” que será colocado rápidamente en el mercado, cuando en realidad, el comportamiento de la demanda no ha sido el esperado, incidiendo negativamente en el volumen de las ventas.

Por esto, se originó la necesidad de proponer un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, que les permita la adecuada administración de la “inversión” y alcanzar la meta que es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se encuentra la teoría y enfoques que se consideraron necesarios para resolver de una mejor manera el caso de investigación, que consistió en la propuesta de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios en el sector de comercialización de calzado femenino, esto, para subsanar los errores del pasado ya que se observó que en este sector se cuenta con excesos de inventarios y para prevenir en el futuro esas mismas tendencias que afectarían la posición financiera de dicho sector.

2.1 Inventarios

Corresponden a la “inversión” que realizan los accionistas de una empresa, con el fin de venderlos y generar utilidades; por lo que el retorno de dicha inversión se espera en el menor plazo posible.

Otras definiciones de inventarios se describen a continuación:

Moyer, Mcguigan y Kretlow, en su libro “Administración Financiera Contemporánea”, definen a los inventarios como El conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de activos corrientes.

“Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance general, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un período determinado”.

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios, empaques y envases y los inventarios en tránsito.

Es por lo general, el activo con mayor representatividad en el balance general de una empresa, así también los gastos por inventarios, son usualmente los gastos mayores en el estado de resultados. Aquellas empresas que se dedican a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que da origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles. Entre las cuales se pueden mencionar:

- ✓ Inventarios (inicial)
- ✓ Compras
- ✓ Devoluciones sobre compras
- ✓ Gastos de compras
- ✓ Ventas
- ✓ Devoluciones sobre ventas
- ✓ Mercancías en tránsito
- ✓ Mercancías en consignación
- ✓ Inventario (final)

Max Meller, en su libro Fundamentos de Administración de Inventarios, menciona que dentro de las razones más importantes para constituir y mantener un inventario se encuentran:

1. Capacidad de predicción: Los niveles de inventarios deben ser los óptimos, se debe mantener el equilibrio entre lo que realmente se necesita y lo que se vende.
2. Fluctuaciones de la demanda: Una reserva de inventario supone protección. Sin embargo, si se pudiera determinar con exactitud como actuarían los clientes en la cadena de suministros, las sorpresas en las fluctuaciones de la demanda se mantendrían al mínimo.
3. Inestabilidad del suministro: El inventario protege la falta de confiabilidad de los proveedores o cuando escasea un artículo y es difícil asegurar una provisión constante.

Los autores del libro Administración Financiera Contemporánea (R. Charles Moyer, James R. Macguigan y William J. Kretlow) publicado en el año 2005; en el capítulo diecisiete, indican que los inventarios, al igual que cualquier otro activo, constituye una inversión de fondos; por lo que la determinación del nivel óptimo de la inversión exige la medición y comparación de los beneficios y costos, incluyendo el costo de oportunidad de los fondos invertidos, asociados con diferentes niveles. Para hacer esto es necesario determinar los beneficios específicos asociados con la posesión de diversos tipos de inventarios.

El objetivo final de los inventarios, es proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios de la empresa, o bien, tener los productos disponibles para la venta oportuna; colocándolos de esta manera a disposición del consumidor en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos o pérdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer las necesidades reales de la empresa a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto, la administración de inventarios debe ser controlada y vigilada.

2.2 Tipos de inventario

Inventario perpetuo: Es el que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén; por medio de un registro detallado que puede servir también como auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. También este tipo de inventario ofrece un alto grado de control por lo que los registros de inventarios están siempre actualizados.

Es un método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los saldos contables.

Inventarios intermitentes: Este inventario se puede efectuar varias veces al año. Se recurre a él por razones diversas, no se pueden introducir a la contabilidad del inventario contable permanente, al que se trata de cumplir en parte. Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del período contable.

Inventario final: Es el inventario que se realiza al término del período contable, generalmente al finalizar el período y puede ser utilizado para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas las operaciones mercantiles de dichos períodos.

Inventario inicial: Es el que se realiza al dar comienzo a las operaciones.

Inventario físico: Es el inventario real, es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes que estén en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valoradas de las exigencias. Es un cálculo del inventario realizado a través de las existencias reales poseídas. La realización de este inventario tiene como finalidad, presentar a los auditores de que los registros del

inventario representan fielmente el valor del activo registrado en los estados financieros. Es por ello que la preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases las cuales son:

- ✓ Manejo de inventarios (preparativos)
- ✓ Identificación
- ✓ Instrucción
- ✓ Adiestramiento

Inventario mixto: Es de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

Inventarios en tránsito: Es utilizado con el fin de sostener las operaciones que son necesarias para abastecer los conductos que ligan a las compañías con sus proveedores y sus clientes respectivamente. Existe porque un material debe moverse de un lugar a otro, mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas y los clientes, existen exclusivamente por el tiempo de transporte.

Inventarios de materia prima: Es en el que se representan las existencias de los insumos básicos de los materiales que habrá de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

Inventarios en proceso: Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, material y otros costos indirectos a la materia prima bruta, la que se llegara a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado, mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventarios en proceso.

Inventarios de productos terminados: Este tipo de inventarios es para todas las mercancías que un fabricante tiene disponible para vender a sus clientes.

Inventarios en consignación: Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.

Inventario máximo: Debido al enfoque de control de masas empleados, existe el riesgo que el control de inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un control de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.

Inventario mínimo: Es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.

Inventario disponible: Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

Inventario en línea: Es aquel que se guarda para ser procesado en la línea de producción.

Inventario agregado: Se aplica cuando las exigencias de administrar un único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familia u otros tipos de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica.

Inventario en cuarentena: Es aquel que debe cumplir con un período de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestible u otros.

Inventario de previsión: Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura permanentemente definida. Se diferencia a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

Inventario de seguridad: Son aquellos que existen en un lugar determinado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concierne a materias primas, protegen la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como: el tiempo de espera en el despacho, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

Inventario de anticipación: Son los que se establecen con anticipación a los períodos de mayor demanda, a programas de producción comercial o a un período de cierre de la planta. Básicamente, los inventarios de anticipación se almacenan para horas de trabajo y/u horas máquinas para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

Inventarios de lote o de tamaño de lote: Estos son los que se solicitan a los proveedores por lotes, ya que es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda.

Inventario estacional: Son los inventarios utilizados o diseñados para cumplir económicamente la demanda estacional, variando los niveles de producción para satisfacer las fluctuaciones en la demanda. También estos inventarios son utilizados para suavizar el nivel de producción de las operaciones.

2.3 Costos relacionados con el inventario

“La labor de la persona que administra un inventario consiste en establecer el balance entre las presiones y los costos conflictivos que actúan tanto a favor de los inventarios bajos como de los altos, y así determinar los niveles apropiados de inventario. La principal razón para tener inventarios bajos es que el inventario representa una inversión monetaria temporal en bienes, por la cual la empresa tiene que pagar intereses (en lugar de recibirlos). El costo de manejo

(o mantenimiento) de inventario es un costo variable que se paga para tener artículos a la disposición. Entre esos costos figuran intereses, almacenamiento y manejo, impuestos, seguros y mermas. Cuando esos componentes cambian según el nivel del inventario, lo mismo sucede con el costo de manejo del mismo. Generalmente, las compañías expresan el costo de manejo de inventario de un artículo, por cierto período de tiempo, como un porcentaje de su respectivo valor. El costo anual de tener una unidad en inventario fluctúa normalmente entre el 20 y 40% de su valor”.²

Dentro de los costos que traen consigo los inventarios se mencionan:

Costos de pedido: Representan todas las erogaciones relativas a la elaboración y recepción de un pedido. En la práctica, el costo por pedido generalmente contiene componentes fijos y variables, ya que una parte del costo, como la recepción e inspección del pedido, por lo común varía de acuerdo con la cantidad ordenada. Estos se producen independientemente del valor real de las mercancías.

Costos implícitos de inventario: Constituyen todos los costos resultantes de la posesión de artículos en inventarios durante cierto período. Se les expresa en unidades monetarias o como porcentaje del valor de los inventarios por período. Entre los componentes de este costo se encuentran:

- ✓ Costos de almacenamiento y manejo: Este costo podría tener alguna variabilidad, dependiendo si se trata de instalaciones alquiladas o propias. “Sin embargo, también se produce un costo de oportunidad a causa del almacenamiento, cuando una compañía podría haber utilizado productivamente ese espacio de almacén para otros propósitos” (Administración Financiera Contemporánea R. Charles Moyer, James R. Macguigan y William J. Kretlow publicado en el año 2005). Asimismo, si la

²Administración de Operaciones: Estrategia y análisis –Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman

bodega es propiedad de la compañía se deben incluir los gastos como impuestos sobre la propiedad y las depreciaciones respectivas.

- ✓ Costos por obsolescencia y deterioro: Muchos artículos de los inventarios se devalúan durante el almacenamiento, a causa de pérdidas, deterioros, mermas u obsolescencia. Esta pérdida de valor representa un costo que debe asignarse al mantenimiento del inventario. Los autores del libro de texto Administración Financiera Contemporánea R. Charles Moyer, James R. Macguigan y William J. Kretlow publicado en el año 2005, señalan lo siguiente con relación a las mermas: “Las mermas se presentan en tres formas. El robo o sustracción de elementos del inventario por clientes o empleados, que en algunas empresas representa un porcentaje significativo de las ventas.

La obsolescencia se presenta cuando el inventario no puede usarse o venderse en su valor total a causa de cambios de modelo, modificaciones de ingeniería o descensos inesperados de la demanda.

El deterioro a causa de desperdicio o por daños físicos da por resultado una pérdida de valor. Cuando la tasa de deterioro es alta, la acumulación de grandes inventarios suele no ser aconsejable”.

- ✓ Seguro: El seguro sobre los activos es más caro cuando los elementos por asegurar son más numerosos.
- ✓ Impuestos: Se paga una cantidad mayor de impuestos cuando los inventarios son altos al final del año (por ejemplo el impuesto de solidaridad si se paga en base a los activos)

El costo de oportunidad del dinero: El cual es el de mayor representatividad, ya que el efectivo que sea destinado para invertir en inventario ya no estará disponible para usarse en otras actividades, por lo que las compañías podrían perder la oportunidad de realizar una inversión que prometía un interés atractivo.

Costos por agotamiento de inventarios: Son aquellos en los que una compañía incurre cuando es imposible surtir pedidos debido a que la demanda de un artículo es mayor a la cantidad de que dispone en existencia.

2.4 Métodos de valoración de costos de los inventarios

Los métodos para la determinación de costo de las existencias, tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. Los costos estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revisarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado.

El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la valoración de existencias, cuando haya un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable utilizar otros métodos de cálculo de costos. En este método, el costo de las existencias se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de las existencias que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

Formulas del costo

El costo de las existencias de productos que no sean habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través del método de identificación específica de sus costos individuales.

La identificación específica del costo significa que cada tipo de costo concreto se distribuirá entre ciertas partidas identificadas dentro de las existencias. Este procedimiento será el tratamiento adecuado para aquellos productos que se segreguen para un proyecto específico, con independencia de que hayan sido producidos por la entidad o comprados en el exterior. Sin embargo, la identificación específica de costos resultará inadecuada cuando, en las existencias, haya un gran número de productos que sean habitualmente intercambiables. En estas circunstancias, el método para seleccionar qué productos individuales van a permanecer en la existencia final, podría ser utilizado para obtener efectos predeterminados en el resultado del ejercicio.

El costo de las existencias, que sean habitualmente intercambiables entre sí, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (PEPS o FIFO por sus siglas en inglés *First in, First Out*) o costo medio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todas las existencias que tengan una naturaleza y uso similares dentro de la misma. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costos también diferentes.

La fórmula PEPS/FIFO asume que los productos en existencias comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente. Si se utiliza el método o fórmula del costo medio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del ejercicio, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el ejercicio. Se puede calcular del promedio periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad.

2.5 Técnicas de administración de inventarios

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción o despacho. Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se irá con la competencia, esto hace que la empresa no sólo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para la inesperada.

El hecho de controlar el inventario de manera eficaz tiene sus ventajas y desventajas. La ventaja principal es que la empresa puede satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez y como desventajas se pueden mencionar el costo que generalmente es alto (almacenamiento, manejo y rendimiento) y el peligro de deterioro y obsolescencia.

La administración de inventarios consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario; es proporcionar los inventarios requeridos en el momento justo para mantener la operación al costo más bajo posible; se trata de equilibrar la inversión en inventarios y la demanda real del producto, de manera que satisfagan de forma eficiente, las necesidades tanto a nivel empresarial como de los clientes.

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinará los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación. Implica la determinación de la cantidad de inventario que

deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Se centra en cuatro (4) aspectos básicos:

- a. Número de unidades que deberán producirse en un momento dado;
- b. En qué momento debe producirse el inventario;
- c. ¿Qué artículos del inventario merecen atención especial?; y,
- d. ¿Podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario?

Una adecuada administración de inventarios tendrá como fin, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos:

- ✓ Maximizar el servicio al cliente;
- ✓ Maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción; y,
- ✓ Minimizar la inversión en inventarios

No obstante, el cumplimiento de estos objetivos es conflictivo para la compañía; en primer término porque se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables, de otra forma no se podrían financiar, y en segundo lugar hay que asegurar que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Si la finalidad de la administración de inventario fuera sólo satisfacer instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incurriría en costos asociados con la pérdida de clientes. Sin embargo, resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en

términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

Finalmente, la meta de administración de inventarios es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido, el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son: los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento y que posteriormente, en qué punto se podrían minimizar estos costos.

2.6 Modelos para el control de inventarios

En virtud de la importancia de los beneficios y costos asociados con la posesión de inventarios, es importante que la empresa controle con eficacia el nivel de sus inversiones en inventarios. Para ello se dispone de varios métodos que pueden ayudar a determinar el nivel óptimo de inventarios de cada artículo. Estos modelos van de lo relativamente simple a lo complejo. Su grado de complejidad depende principalmente de las premisas que se establezcan en cuanto a la demanda o el uso de un determinado artículo y el plazo de espera necesario para obtener existencias adicionales.

Una interrogante relacionada se refiere al grado y método de control que debe aplicarse a las diferentes partidas de los inventarios, por ejemplo, la técnica conocida como sistema ABC de clasificación de inventarios (las partidas de inventarios de una compañía se dividen en tres grupos).

En los modelos clásicos para control de inventarios entre los cuales se encuentran los modelos determinísticos simples y los modelos probabilísticos más complejos, se parte del supuesto de que la demanda es uniforme o dispersa e independiente en el tiempo. Es decir, la demanda se concibe como constante; o bien, como variable en el tiempo debido a elementos aleatorios. Estas diferencias en la demanda son propias del comercio al menudeo y de algunas operaciones relacionadas con los servicios.

En los modelos determinísticos para control de inventarios más simples, como el modelo de cantidad económica solicitada se parte del supuesto de que tanto la demanda como el plazo de espera son constantes y que ambos se conocen con certeza. Así, en los modelos determinísticos se elimina la necesidad de considerar agotamiento de inventarios. Por el contrario, en los modelos probabilísticos para control de inventarios más complejos se parte del supuesto de que la demanda, el plazo de espera, o ambos, son variables aleatorias con distribuciones de probabilidad conocidas.

A continuación se explican con más detalle diversos métodos de control de inventarios:

El método ABC, en los inventarios: Consiste en efectuar un análisis de los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

El análisis de los inventarios es necesario para establecer tres (3) grupos de productos: el A, B y C. Los grupos deben establecerse con base al número de partidas y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión.

Los artículos "A" incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. Los artículos "B", con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos "C" de este grupo y por último los artículos "C", que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios.

Este sistema permite administrar la inversión en tres categorías o grupos para poner atención al manejo de los artículos "A", que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga o en algunos casos se llegue a reducir la inversión en inventarios, mediante una administración eficiente.

Determinación del Punto de Reorden: Como transcurre algún tiempo antes de recibirse el inventario ordenado, el encargado de inventario debe hacer el pedido antes de que se agote el inventario existente, considerando el número de días necesarios para que el proveedor reciba y procese la solicitud, así como el tiempo en que los artículos estarán en tránsito.

El punto de reorden se acostumbra a manejar en las empresas industriales, que consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido.

Existen muchas formas de marcar el punto de reorden, que van desde, una señal, papel, tarjeta, o una requisición colocada en los casilleros de existencias o en pilas de costales, y las mismas indican, que debe hacerse un nuevo pedido, hasta las formas más sofisticadas como le es llevar las existencias del inventario a través de programas de computadora.

Algunas herramientas de este control de inventarios son:

- ✓ La requisición viajera: El objetivo de ésta es el ahorro de trabajo administrativo, puesto que previamente se fijaron los puntos de control y aprobación para que por este medio se soliciten nuevos pedidos de compras y que no lleguen a faltar materiales o artículos de los inventarios en las empresas.

Existen dos sistemas básicos que se usan en la requisición viajera para reponer las existencias, éstos son: a) Órdenes o pedidos fijos, en éste el objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que puede haber durante el tiempo que pasa en llegar el nuevo pedido al almacén; b) Resurtidos periódicos, este sistema es muy popular, en la mayoría de los casos cuando se tiene establecido el control de inventarios perpetuos. La idea principal de este sistema es conocer las existencias.

Existencias de Reserva o Seguridad de Inventarios: La mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. Estas reservas se crean para amortiguar los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos.

Los inventarios de reserva en algunas ocasiones son mantenidos en forma de artículos semiterminados para balancear los requerimientos de producción de los diferentes procesos o departamentos de que consta el mismo y así poder ajustar las programaciones de la producción y surtir a tiempo.

Por lo regular, es imposible poder anticipar todos los problemas y fluctuaciones que pueda tener la demanda, aunque es muy cierto que los negocios deben tener ciertas existencias de reserva si no quieren tener clientes insatisfechos.

La existencia de reserva de inventarios es un precio que pagan las empresas por la filosofía de servicio a la clientela que produce un incremento en la participación del mercado que se atiende.

Control de inventarios justo a tiempo: Lo que se persigue con este control de inventarios es que se adquieran y se incorporen en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

Una compañía puede reducir su producción en proceso a través de una administración más eficiente, esto se refiere a factores internos. Se pueden reducir las materias primas necesarias gracias a una mayor eficiencia interna, pero esto se refiere mayormente a factores externos. Con un trabajo en equipo que incorpore proveedores de confianza, se puede disminuir la cantidad de materias primas, respecto a los artículos terminados, se puede indicar que si se reabastecen con rapidez, se reduce el costo de quedarse sin existencias y de la misma manera se reducen los inventarios de este tipo.

Modelo de cantidad económica solicitada básico: En su modalidad más simple, el modelo de cantidad económica solicitada, EOQ, por sus siglas en inglés (*economic order quality*), se basa en los siguientes supuestos³:

1. La tasa de la demanda para el artículo es constante (p. ej., siempre es de 10 unidades diarias) y se conoce con certeza.
2. No existen restricciones para el tamaño de cada lote (p. ej., limitaciones a causa de la capacidad del camión o del manejo de materiales).
3. Los dos únicos costos relevantes son el correspondiente al manejo de inventario y el costo fijo por lote, tanto de hacer pedidos como de preparación.
4. Las decisiones referentes a un artículo pueden tomarse independientemente de las decisiones correspondientes a los demás (es decir, no se obtiene ventaja alguna al combinar varios pedidos que vayan dirigidos al mismo proveedor).
5. No hay incertidumbre en cuanto al tiempo de entrega o el suministro. El tiempo de entrega es constante (p. ej., siempre es de 14 días) y se conoce con certeza. La cantidad recibida es exactamente la que se pidió y las remesas llegan completas, no en forma fragmentaria.

La cantidad económica de pedido será óptima cuando se satisfagan las cinco suposiciones.

Es importante acentuar que este modelo parte del supuesto de que los pedidos para reabastecer las existencias de un artículo se surten al instante. Con base en una demanda conocida y un plazo de espera igual a cero para el reabastecimiento de existencias, no hay necesidad de que una compañía mantenga inventarios adicionales, o reservas de seguridad, para protegerse contra el agotamiento de inventarios.

En este modelo se da por sentado que los costos de realización y recepción de un pedido son iguales en cada pedido e independientes de la cantidad de

³Administración de operaciones: estrategia y análisis –Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman

unidades ordenadas. También se da por hecho que el costo implícito anual de una unidad del artículo en inventarios es constante, al margen del nivel de inventarios. Así el total de los costos de inventarios anuales es la suma de los costos de pedido y los costos implícitos. El principal objetivo del modelo de cantidad económica solicitada es determinar la cantidad pedida, con la que es posible reducir el total de los costos de inventarios anuales.

2.7 Planificación financiera

El autor Julio Cesar Quintero Pedraza, menciona que la correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana. De esta manera se reduce la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas. Suele mencionarse la falta de una planificación financiera efectiva como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso. La planificación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento de una empresa.

Es una herramienta de dirección necesaria para definir cuáles serán las actividades que deberá seguir una entidad para alcanzar sus objetivos estratégicos a través de la interacción de toda la organización.

El autor J. Fred Weston en su libro Fundamentos de Administración Financiera, publicado en el año 2006, plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. Es la cuantificación en términos monetarios de los planes estratégicos (plan financiero a largo plazo), de gestión (presupuesto de la empresa) y operativos de la empresa (presupuesto diario y semanal de tesorería).

Según Edgar Van Der Berghe, en su libro *Gestión y gerencia empresarial: aplicada al siglo XXI*, describe a la planeación financiera como las estrategias y tácticas que utilizará la empresa para lograr una mejor estabilidad y una buena posición financiera en el futuro.

La planificación financiera, no es más que planear o estimar situaciones futuras, para cuantificar los resultados que se obtendrían en diferentes escenarios. Todo esto para alcanzar las metas propuestas por la organización.

La planificación financiera, es un procedimiento en donde intervienen factores como, planear lo que se desea obtener, llevar a cabo lo diseñado y verificar que tareas se efectuaron para lograrlo.

Tendrá como objetivo minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

2.7.1 Característica de la planificación

Las características más importantes se mencionan a continuación:

- ✓ Es un proceso constante y continuo, no se finaliza con ningún plan de acción, al contrario se efectúa constantemente en la empresa.
- ✓ Está siempre orientada hacia el futuro.
- ✓ Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso de decisión, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- ✓ Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- ✓ Es sistemática, debe tomar en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman, debe involucrar a toda la organización.

- ✓ Es repetitiva (incluye pasos o fases que se suceden).
- ✓ Es una técnica de asignación de recursos.
- ✓ Es una técnica cíclica; se convierte en realidad a medida que se ejecuta. Permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y puntos de vista más seguros y correctos.
- ✓ Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las funciones de organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en cualquier momento y en todos los niveles de la organización.
- ✓ Es una técnica de coordinación e integración (permite la coordinación e integración de diversas actividades para conseguir los objetivos previstos).
- ✓ Es una técnica de cambio e innovación; constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2.7.2 Ventajas de la planificación

- ✓ Requiere actividades con orden y propósito. Todas las actividades se dirigen hacia los resultados deseados para lograr una secuencia efectiva de los esfuerzos que se han implicado.
- ✓ Señala la necesidad de cambios futuros.
- ✓ Proporciona una base para el control (verificar que la planificación está dando los resultados deseados).
- ✓ Estimula a llevar a cabo el plan de acción.

2.7.3 Desventajas de la planificación

- ✓ Está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. Se debe tomar en cuenta que la planificación se realiza en base a premisas.
- ✓ El costo implicado en la planificación.

- ✓ Las barreras tanto psicológicas como de iniciativa (al tener que seguir rigurosamente un plan).
- ✓ Demora las acciones: puede darse el caso de que no se cuenta con el tiempo suficiente para diseñar un plan para resolver un problema.

2.7.4 Requisitos para una planificación financiera efectiva

- ✓ *Previsión*: Se debe prever lo probable e improbable, sea de beneficio o no para la empresa.
- ✓ *Financiación óptima*: No existe un plan óptimo. Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas basándose en su criterio. Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa interna de retorno, etc.
- ✓ *Observar el desarrollo del plan*: Evaluar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así, tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias.

2.7.5 Plan financiero de la empresa

Es la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es el instrumento operativo de la planificación financiera.

En función del ciclo al que se haga referencia, se pueden dividir en

Plan a largo plazo; correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y las fuentes de financiamiento necesarios. Tiene su expresión cuantitativa en el denominado: Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo no corriente) y financieras (pasivo no corriente) en sus magnitudes más importantes por el plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el costo de los mismos.

2.8 Etapas que componen el proceso de planificación

1. *Formulación de objetivos y subobjetivos*: Son fines concretos generalmente cuantificables y un horizonte temporal hacia el cual se dirige la actividad.
2. *Estudio del escenario*, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
3. *Estudio de las alternativas*: Es necesario que las compañías cuenten con diversas opciones al momento de planificar, por si en un momento determinado no fuera posible llevar a cabo una acción se cuenta con otras opciones que darán similares resultados.
4. *Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos*: Todas las alternativas que se han planificado deben tener un factor común: El cumplimiento de los objetivos planteados.
5. *Elección de la alternativa más adecuada*: Posterior al estudio y evaluación de alternativas, se deberá escoger la alternativa que busque la realización de los objetivos diseñados y con la inversión de los recursos estimados.
6. *Formulación de planes*: Constituye los pasos a seguir por la organización.
7. *Formulación de presupuestos*.

El diseño de la estrategia está compuesto por las etapas numeradas del uno al cinco, y las dos últimas constituyen su implementación.

2.9 Análisis de estados financieros

“Un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa. Además indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, si tiene un período razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de planta, propiedades y equipo, y una estructura de capital adecuada, lo cual es necesario si pretende alcanzar la meta de maximizar la riqueza de los accionistas. El análisis financiero también puede utilizarse para evaluar la viabilidad de una empresa “en marcha” y determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume”⁴.

El análisis de los estados financieros constituye una vía para alcanzar los objetivos planteados; descartando el criterio de que el análisis de los mismos sea algo limitado al diagnóstico frío y sólo reservado a especialistas contables y financieros.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal que se reconozcan tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifiquen y se localicen sus causas.

Mediante el análisis de los estados financieros se puede elaborar un diagnóstico de la situación económico-financiero de la empresa. Para que el diagnóstico sea útil se debe utilizar la información que se considere relevante, aplicar técnicas de análisis y su correspondiente estudio, que sea oportuno y proponer medidas para solucionar los problemas.

⁴Administración Financiera Contemporánea –R. Charles Moyer – James R. Mcguigan – William J. Kretlow-

El punto de partida para conocer ciertas políticas empresariales –o su ausencia de ellas - son los estados financieros de la compañía: En el balance general se presentan los datos resumidos de sus activos, pasivos y patrimonio, y en el estado de resultados aparecen sus ingresos y gastos.

Al realizar un análisis financiero, el analista puede descubrir áreas problemáticas específicas para emprender acciones correctivas a tiempo. Por ejemplo, puede descubrir que una empresa tiene cierta capacidad de crédito sin emplear, y la cual podría utilizar para financiar activos adicionales que generarían ingresos. El resultado de los análisis financieros puede indicar ciertos hechos y tendencias útiles para que el gerente de finanzas planee e instrumente un curso de acción congruente con la meta de maximizar la riqueza de los accionistas.

Además de los directivos de finanzas, hay otras personas que también emplean los análisis financieros. Por ejemplo, las instituciones financieras para otorgar créditos o bien para ampliación del mismo. Los analistas de valores utilizan el análisis financiero para apoyar sus criterios en la valoración de distintos títulos. Las instituciones financieras utilizan las herramientas del análisis financiero para decidir si conceden préstamos a sus clientes. Las razones financieras se han utilizado con gran éxito para pronosticar los sucesos financieros, como por ejemplo, una quiebra inminente.

Sobre estos documentos se aplican diversos instrumentos para medir la capacidad financiera del negocio, incluyendo el análisis horizontal, el análisis vertical y las razones financieras, que se describen a continuación.

2.9.1 Análisis horizontal

El análisis horizontal se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas de una compañía durante varios años. El comportamiento corporativo comienza a delinearse por medio de los estados financieros comparativos de entre tres a diez años, que van incluidos en sus informes anuales.

Debido a que el análisis horizontal pone de relieve las tendencias de las diversas cuentas, es relativamente fácil identificar áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. Se podrían comparar estos resultados con los de la competencia para determinar si el problema concierne a toda la industria o solamente se presenta dentro de la empresa.

Se basa en comparaciones horizontales, entre los más importantes se mencionan los de: diferencias, tendencias y presupuestos.

A través del método de diferencias o aumentos y disminuciones se comparan valores homogéneos de dos o más estados financieros (dichas comparaciones se efectúan a través de estados financieros comparativos).

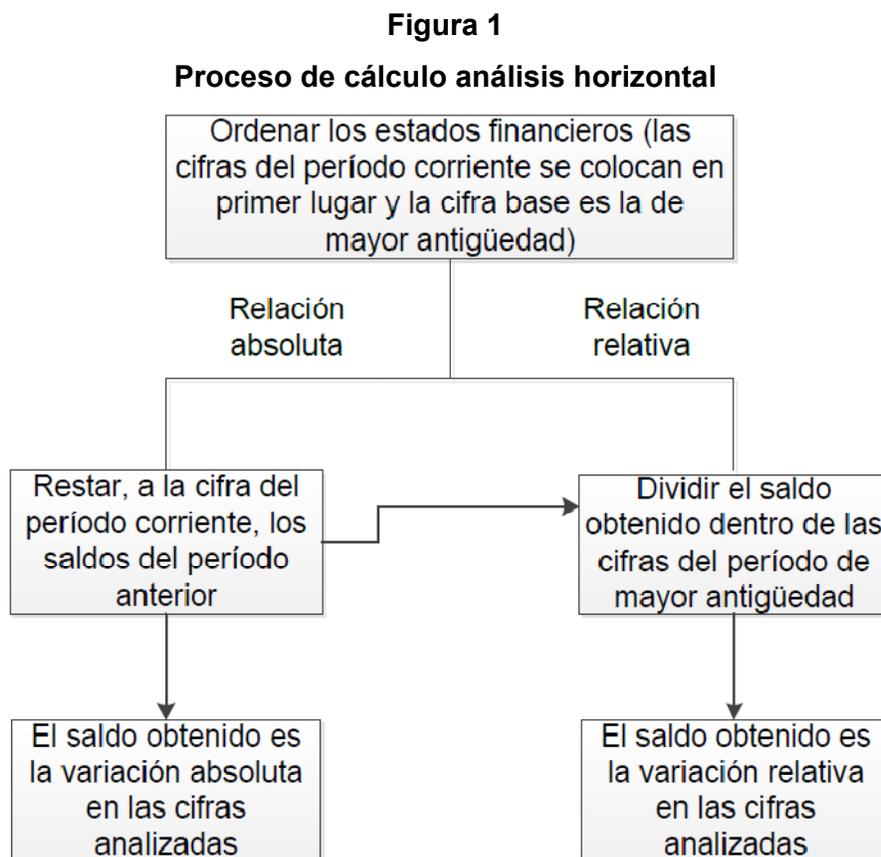
El método de tendencias estudia la trayectoria de la entidad durante un período determinado, con base en el cual se llevan a cabo las proyecciones de la misma.

El método de presupuesto, es un plan de acción por el cual se valúan las estimaciones de las transacciones futuras de la empresa. Al finalizar el período presupuestal, que normalmente coincide con el ejercicio contable, se comparan los valores reales con el presupuestado, determinándose las desviaciones, las que posteriormente son interpretadas.

El presupuesto constituye un instrumento de control, en virtud que establece una meta a alcanzar, coordina las actividades de la entidad económica y permite conocer, a través de análisis de desviaciones, los aciertos y las diferencias de las mismas.

El análisis horizontal requiere contar con cifras homogéneas a dos fechas a una misma clase de estados financieros (balance general y/o estado de resultados) pertenecientes a distintos períodos, dentro de los objetivos que persigue está establecer el origen de las razones de las variaciones y explicarlas razonablemente.

La forma de cálculo para determinar tanto la relación absoluta como relativa se explica en la figura 1:



Fuente: Elaboración propia

2.9.2 *Análisis vertical*

“Como su nombre lo indica, este método de análisis financiero, está basado en comparaciones verticales. Entre ellos se destacan el de **reducción a valores relativos**, el de **razones simples** y el de **razones estándar**.”⁵

El método de **reducción a valores relativos o de porcentajes** es aquel que divide las partes de un estado financiero entre el total o universo correspondiente, multiplicando el cociente por cien. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base, y todas las demás partidas

⁵Proceso contable 1 –Arturo Elizondo López-

en dicho estado se comparan con ella. Al ejecutar un análisis vertical del balance, se le asigna el 100% al total del activo. Cada cuenta del activo se expresa como un porcentaje del total del activo. Al total del pasivo y patrimonio también se le asigna el 100%.

Cada cuenta del pasivo y patrimonio se expresa como un porcentaje del total del pasivo y patrimonio de los dueños. En el estado de resultados se le da el valor del 100% a las ventas netas y todas las demás partidas se evalúan en comparación con ellas.

El método de **razones simples** establece las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero; y el método de **razones estándar** predetermina las relaciones ideales entre los diversos elementos que integran un Estado Financiero. Al terminar el período contable, se comparan las razones estándar con las razones reales a fin de interpretar las razones negativas.

2.9.3 El análisis mediante razones financieras

El análisis de las razones (ratios) es el más difundido, su utilización se comenzó a desarrollar en la primera década del siglo XX, siendo uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Una razón financiera es una relación que refleja un indicador sobre las actividades de una empresa como la proporción entre activos y pasivos corrientes, o entre sus cuentas por cobrar y sus ventas anuales. También permiten que el analista compare las condiciones de una empresa en el tiempo o en relación con otras empresas. En esencia, las razones financieras estandarizan diversos elementos de los datos financieros en cuanto a las diferencias en magnitud de una serie de información financiera al realizar comparaciones en el tiempo o entre empresas. Presentan una perspectiva

amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Para realizar un análisis exitoso de las razones financieras es necesario que el analista tenga presente los siguientes puntos:

- ✓ Es probable que cualquier análisis basado en las razones financieras incluya sólo una muestra representativa de algunas de ellas. Se pueden desarrollar muchas otras relaciones para analizar información adicional. En algunos sectores, como el sistema financiero, el analista utiliza razones financieras especiales específicas de las actividades de las entidades que conforman dicho sector.
- ✓ Las razones financieras sólo son señales que indican posibles áreas de oportunidades y mejora. Un análisis minucioso también exige que se analicen otros datos.
- ✓ Con frecuencia, es preciso analizar cuidadosamente una razón financiera para descubrir su verdadero significado. Por ejemplo, un índice financiero por debajo de su nivel normal puede deberse a un numerador bajo o a un denominador elevado. Un buen analista financiero examina tanto el numerador como el denominador antes de llegar a cualquier conclusión.
- ✓ Una razón financiera es significativa solamente cuando se compara con algún estándar como sería una tendencia de la proporción industrial o de la empresa específica que se analiza, o con un objetivo establecido en la dirección.
- ✓ Cuando se utilizan las razones financieras para comparar a una empresa con otra es importante recordar que las diferencias en las técnicas contables pueden generar desigualdades sustanciales entre ellas. Olvidar esto es un punto que puede llevar a conclusiones incorrectas.

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Debido a que distintos grupos, tanto dentro como fuera de la empresa, tienen objetivos y expectativas diferentes, abordan e interpretan el análisis financiero desde diversas perspectivas. Por ejemplo, es más probable que los proveedores y acreedores de corto plazo se interesen más en la liquidez actual y en la capacidad de generación de efectivo a corto plazo de una empresa.

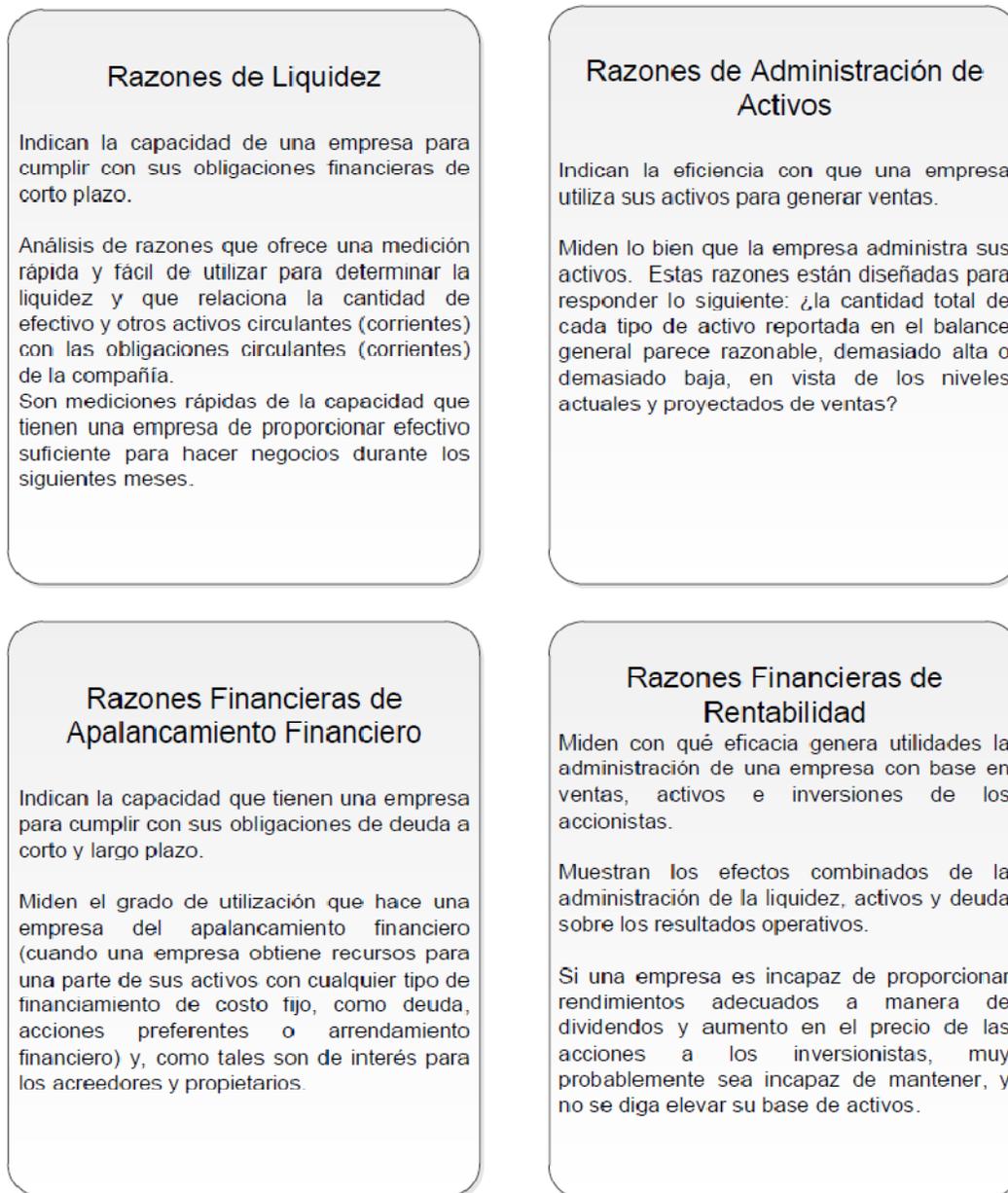
Los poseedores de bonos y de acciones preferentes, que tienen derechos de largo plazo sobre las ganancias y los activos de una empresa, se centran más en la capacidad de generación de ingresos de la empresa a largo plazo y en los derechos que otros inversionistas tienen sobre los flujos de efectivo de la empresa.

Los accionistas comunes y los posibles inversionistas, por su parte, se interesan especialmente en las medidas de rentabilidad y riesgo porque los precios de las acciones comunes dependen de la cantidad y estabilidad de las utilidades y dividendos futuros de una empresa.

La dirección se interesa en todos los aspectos del análisis financiero, en el corto y largo plazo porque es responsable de guiar las operaciones cotidianas de la empresa y de obtener una tasa de rendimiento competitiva para los riesgos que asume y, así maximizar la riqueza de los accionistas.

Ninguna razón financiera puede responder por sí sola a todas las necesidades analíticas. De hecho, se han desarrollado seis distintos grupos de razones financieras, de las cuales se detallan los cuatro grupos que se emplearon en esta investigación:

Figura 2
Grupos de razones financieras



Fuente: Elaboración propia basado en los libros de texto Administración Financiera Contemporánea (R. Charles Moyer – James R. McGuigan – William J. Kretlow) y Fundamentos de Administración Financiera (Scott Besley – F. Eugene Brigham)

Considerando los grupos en que se dividen las razones financieras (descritos en el cuadro 2) y tomando como base lo indicado por Moyer–McGuigan-Kretlow en su libro Administración Financiera Contemporánea y por Scott Besley – F. Eugene Brigham en su libro Fundamentos de Administración Financiera; a continuación se detallan los índices por cada uno de ellos:

2.9.3.1 Razones de liquidez

Razón de circulante o corriente

$\frac{\text{Activos circulantes (corrientes)}^*}{\text{Pasivos circulantes (corrientes)}^{**}}$
--

Corresponde a las veces que el activo corriente sobrepasa al pasivo corriente. Idealmente, su valor debe ser mayor que 1 (situación de riesgo) pero menos que 1.5 (situación de recursos ociosos).

* Los activos corrientes incluyen el efectivo con que ya cuenta una empresa, además de cualquier activo que pueda convertirse en efectivo en un período contable, como las inversiones de corto plazo, las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos anticipados.

** El pasivo corriente incluye cualquier obligación cuyo vencimiento se espera que ocurra durante el ejercicio contable, como cuentas por pagar a corto plazo, impuestos y salarios acumulados a corto plazo.

Prueba ácida

$\frac{\text{Activos circulantes (corrientes) – Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes (corrientes)}}$

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes, excluidos aquellos de no muy fácil liquidación. Idealmente debería fluctuar entre 0.5 y 1.0 veces.

Esta razón financiera es una medición más estricta de la liquidez de la empresa que la razón circulante. Al restar los inventarios de los activos circulantes (corrientes), esta razón financiera reconoce que en muchas oportunidades los inventarios de una compañía son uno de sus activos circulantes menos líquidos (los inventarios son muy difíciles de convertir con rapidez al valor en libros o cerca de el).

2.9.3.2 Razones de administración de activos

Período promedio de cobro

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales al crédito}/365}$$

Equivale a la cantidad de días promedio que permanece sin liquidarse una cuenta por cobrar.

Rotación de inventario

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Muestra la velocidad (en veces) en que la empresa convierte sus inventarios en ventas. Si la razón de rotación de inventarios de una empresa es demasiada elevada, quizá signifique que la compañía con frecuencia se queda sin ciertos artículos y pierde ventas frente a los competidores. Para que el inventario contribuya plenamente a la rentabilidad, la empresa debe mantener un equilibrio razonable en todos sus niveles de inventarios.

Rotación de activos fijos

$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$
--

Esta razón indica el grado (en veces) en que una empresa utiliza las propiedades, plantas y equipo existentes para generar ventas.

Las cifras del balance general que indican la cantidad que ha invertido una empresa en propiedades, plantas y equipos se ven afectadas por diversos factores, entre los que se incluyen:

- ✓ El costo de los activos cuando se adquirieron;
- ✓ El tiempo transcurrido desde sus adquisiciones;
- ✓ Las políticas de depreciación que adopta la empresa; y,
- ✓ La proporción en que los activos fijos son arrendados en vez de ser propiedad de la empresa.

Debido a estos factores es posible que las empresas con tamaño de plantas prácticamente idénticos tengan razones de rotación de activos fijos significativamente distintas. Por tanto, la razón financiera debe usarse en principio para comparar a la misma empresa de un año al siguiente y no para compararla con otras empresas.

Rotación de activos totales

$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$

Indica la eficacia con la que una empresa utiliza todos sus recursos para generar ventas y es un indicador conciso en el que influye cada una de las razones financieras de administración de activos.

2.9.3.3 Razones de apalancamiento financiero

Razón de deuda

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Total de activos}}$$

Esta razón mide la proporción (en porcentaje) de los activos totales de una empresa que se financian con fondos de los acreedores.

Una razón de deuda elevada supone una base de capital proporcionalmente menor, es decir, el porcentaje de activos financiados con fondos propios. Al reducir la base de capital, los inversionistas titubean para adquirir las obligaciones de deuda de una empresa.

Razón de deuda a capital

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable total}}$$

Esta razón es similar a la razón de deuda y relaciona la cantidad de financiamiento por deuda de una empresa con la cantidad de financiamiento por capital.

De hecho, la razón de deuda a capital no es una razón distinta, es simplemente la razón de deuda con un formato diferente. Se expresa en porcentaje.

Razón de cobertura de intereses

$$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos por intereses}}$$

Esta razón emplea los datos del estado de resultados para medir el uso que hace una empresa del apalancamiento financiero, asimismo, indica al analista en qué medida los ingresos actuales de una empresa pueden cumplir con los pagos de intereses corrientes.

Se utilizan las utilidades antes de intereses e impuestos debido a que las compañías pagan los intereses fuera de las utilidades de operación. No cumplir con esta obligación puede hacer que los acreedores ejerzan acciones legales contra la empresa y posiblemente, ocasionar la quiebra. Cuando la razón de cobertura de intereses se posiciona por debajo de 1.0 la viabilidad continua de la empresa se ve amenazada debido a su incapacidad para pagar los intereses a su vencimiento.

Razón de cobertura de compromisos fijos

<p><u>Utilidad antes de intereses e impuestos + Pago de arrendamiento financiero</u></p>
--

<p>Intereses + pago de arrendamiento financiero + dividendos de acciones preferentes antes de impuestos + Fondo de amortización antes de impuestos</p>
--

A muchas compañías se les exige también que efectúen pagos a fondos de amortización sobre sus emisiones de bonos, que son pagos anuales y cuyo fin es retirar una parte de la obligación del bono cada año o pagarlos definitivamente en la fecha de su vencimiento. Según casi todas las provisiones de fondos de amortización, la empresa puede hacer estos pagos al representante de los accionistas, el fiduciario, determina a través de un sorteo cuál de los bonos a liquidar se retirará, o bien, entregar al fiduciario la cantidad de bonos comprados por la empresa en el mercado abierto. De cualquier forma se reduce la deuda vencida de la empresa.

Al calcular la razón de cobertura de compromisos financieros fijos, el analista, debe considerar cada una de las obligaciones de la empresa con base en cifras antes de impuestos. Sin embargo, debido a que los pagos al fondo de amortización y los dividendos de acciones preferentes no son deducibles de impuestos y, por tanto, deben pagarse de las utilidades netas, es preciso un ajuste matemático.

Los pagos después de impuestos deben dividirse entre $(1 - T)$, donde T es la tasa fiscal marginal. Al realizar este procedimiento, convierte tales pagos a una base antes de impuestos; debido a que los pagos de arrendamiento financiero

se deducen para obtener las utilidades antes de intereses e impuestos, deben sumarse de nuevo al numerador de la razón debido a que los cargos (en el denominador) también incluyen pagos de arrendamiento financiero.

2.9.3.4 Razones financieras de rentabilidad

Razón de margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Esta razón mide la rentabilidad relativa de las ventas de una empresa después de deducir el costo de venta, lo cual revela con qué eficacia la dirección de la empresa toma las decisiones relativas al precio y al control de los costos de producción.

Razón de margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Mide la utilidad por cada unidad monetaria de ventas.

Algunos analistas también comparan la razón de margen de utilidades de operación (utilidades antes de intereses e impuestos / ventas) la cual mide la rentabilidad de las operaciones de una empresa antes de considerar los efectos de las decisiones de financiamiento. Debido a que el margen de utilidades de operación se calcula antes de considerar los cobros de intereses, esta razón suele ser más adecuada para comparar el rendimiento en las utilidades de las distintas compañías.

Razón de rendimiento sobre la inversión

$\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Total de activos}}$
--

Mide la utilidad neta de una empresa en relación con la inversión medida como el total de activos.

Razón de rendimiento sobre el capital contable

$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Capital contable}}$
--

Mide la tasa de rendimiento que obtiene una empresa sobre el capital de los accionistas. Debido a que sólo aparece el capital de los accionistas en el denominador, en la razón influye directamente la cantidad de deuda que una empresa utiliza para financiar sus activos.

Según los escritores Scott Besley y F.EugeneBrigham (Fundamentos de Administración Financiera), de acuerdo a la utilidad de la información que se genera a través del análisis de razones, se podrían identificar tres grupos principales a quienes le son de vital importancia:

- Los directivos, que emplean las razones para analizar, controlar y, por tanto, mejorar las operaciones de la compañía.
- Analistas de crédito, como funcionarios bancarios o calificadores de bonos, que analizan las razones para garantizar la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas.
- Analistas de valores (o inversionistas), como los analistas bursátiles, que se interesan en la eficiencia de una empresa y en sus posibilidades de crecimiento, y los analistas de bonos que se interesan en la capacidad de una empresa para pagar intereses sobre sus bonos y el valor de liquidación de los activos de la empresa en caso de que ésta quiebre.

No obstante, de que los análisis de razones ofrecen información útil concerniente a las operaciones y a la condición financiera de una empresa, tienen problemas y limitaciones inherentes que necesitan cuidado y reflexión. Algunos problemas potenciales mencionados por Scott Besley y F. Eugene Brigham en su libro Fundamentos de Administración Financiera, son:

1. Muchas empresas grandes manejan varias divisiones en industrias muy diferentes. En tales casos, es difícil elaborar un conjunto significativo de promedios industriales con fines comparativos. En consecuencia, los análisis de razones tienden a ser más útiles para las empresas pequeñas con un enfoque muy definido que para las grandes con múltiples divisiones.
2. La mayoría de las empresas grandes desea ser mejor que el promedio, así que lograr tan sólo un desempeño promedio no es necesariamente bueno para ellas. Como un objetivo de desempeño de alto nivel, es mejor enfocarse en las razones de los líderes de la industria.
3. La inflación podría modificar los balances de las empresas. Por ejemplo, si los valores registrados son históricos, podrían ser sustancialmente diferentes de los valores “verdaderos”. Además, debido a que la inflación afecta los cargos por depreciación y los costos de inventario, también afecta las utilidades. Por estas causas, un análisis de las razones de una empresa en diferentes momentos, o un análisis comparativo de empresas de diferente edad, se debe interpretar con objetividad.
4. Los factores estacionales pueden distorsionar un análisis de razones. Por ejemplo, la razón de rotación de inventario para una empresa textil será muy diferente si la cifra del balance general utilizado en el inventario se determina justo antes de la temporada de otoño en comparación con la posterior al cierre de temporada.

5. Las empresas pueden emplear técnicas de “maquillaje contable” para hacer parecer que sus estados financieros son más sólidos.
6. Las diferentes prácticas contables pueden distorsionar las comparaciones. Los métodos de valuación de inventarios y depreciación pueden afectar los estados financieros y, por tanto, el hecho de que se utilicen diferentes métodos dificulta la comparación entre empresas.
7. Es difícil generalizar acerca si una razón particular es “buena” o “mala”. Por ejemplo, una razón de solvencia alta podría indicar una fuerte posición de liquidez, lo cual es malo (debido a que el exceso de efectivo en el banco es un activo que no producirá utilidades). Asimismo, una razón de rotación de activos fijos alta podría denotar que la empresa utiliza sus activos de manera eficiente o que está subcapitalizada y que no puede permitirse comprar recursos suficientes.
8. Una empresa, podría tener algunas razones que en apariencia sean “buenas” y otras que sean “malas”, lo que dificulta determinar cuál empresa es equilibrada, fuerte o débil. Es posible utilizar procedimientos estadísticos para analizar los efectos netos o un conjunto de razones y entonces aclarar la situación. Muchos bancos y otras organizaciones de crédito utilizan procedimientos estadísticos para analizar las razones financieras de las empresas y, con base en sus análisis, clasificarlas según su probabilidad de contraer problemas financieros.

Asimismo, debe tomarse en cuenta que dada la naturaleza de las razones y para evitar conclusiones erróneas, se deben tener ciertas precauciones, las cuales se pueden dividir en dos grupos:

2.9.4 Precauciones sobre el uso de las razones financieras

Figura 3

Precauciones sobre el uso de las razones financieras

De cálculo	De interpretación
Los métodos contables cambian entre empresas, luego podría resultar que las razones pueden no ser comparables.	Se debe conocer su verdadero significado, el que va más allá de su uso mecánico.
Una contabilidad distorsionada implicará índices financieros distorsionados.	
Manipulación intencionada, con el fin de mejorar algunas razones financieras.	Se requiere un conocimiento del sector o negocio (un mismo valor de un índice puede ser bueno para un tipo de industria y para otra no).
Las razones, son elementos estadísticos basados en saldos de un momento dado que pueden no ser representativos para la empresa.	
Pueden existir componentes con monedas de distinto poder adquisitivo en una misma razón.	
Se usan datos del pasado siendo que se desea predecir el futuro.	Se debe determinar factores claves, ya que el uso de muchos índices y razones esconden la información relevante del sector.
Las razones se expresan en términos anuales	

Fuente: Elaboración propia basado en la presentación Gestión de Tesorería y Capital de Trabajo (Lic. MBA. Ismael Huanaco Carpio)

2.10 Sistema Dupont

El sistema Dupont es una de las razones financieras de rentabilidad más importante en el análisis del desempeño económico y operativo, ya que conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, obteniendo como resultado la forma en que ambas interactúan para

determinar el rendimiento de los activos. El Dr. Luis Haime Levy, en su libro Planeación Financiera en la Empresa Moderna, indica que este método es también conocido como Rendimiento Sobre Activos Totales y mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella.

Una parte de este sistema, desarrolla la rotación de los activos, reflejando la suma de los activos corrientes, adicionados a los activos fijos, obteniendo el total de activos de una empresa.

La otra parte del sistema, refleja la utilidad sobre ventas después de impuestos. Las utilidades netas divididas dentro de las ventas, da como resultado el margen de utilidad sobre las ventas.

Matemáticamente se plantea de la siguiente forma:

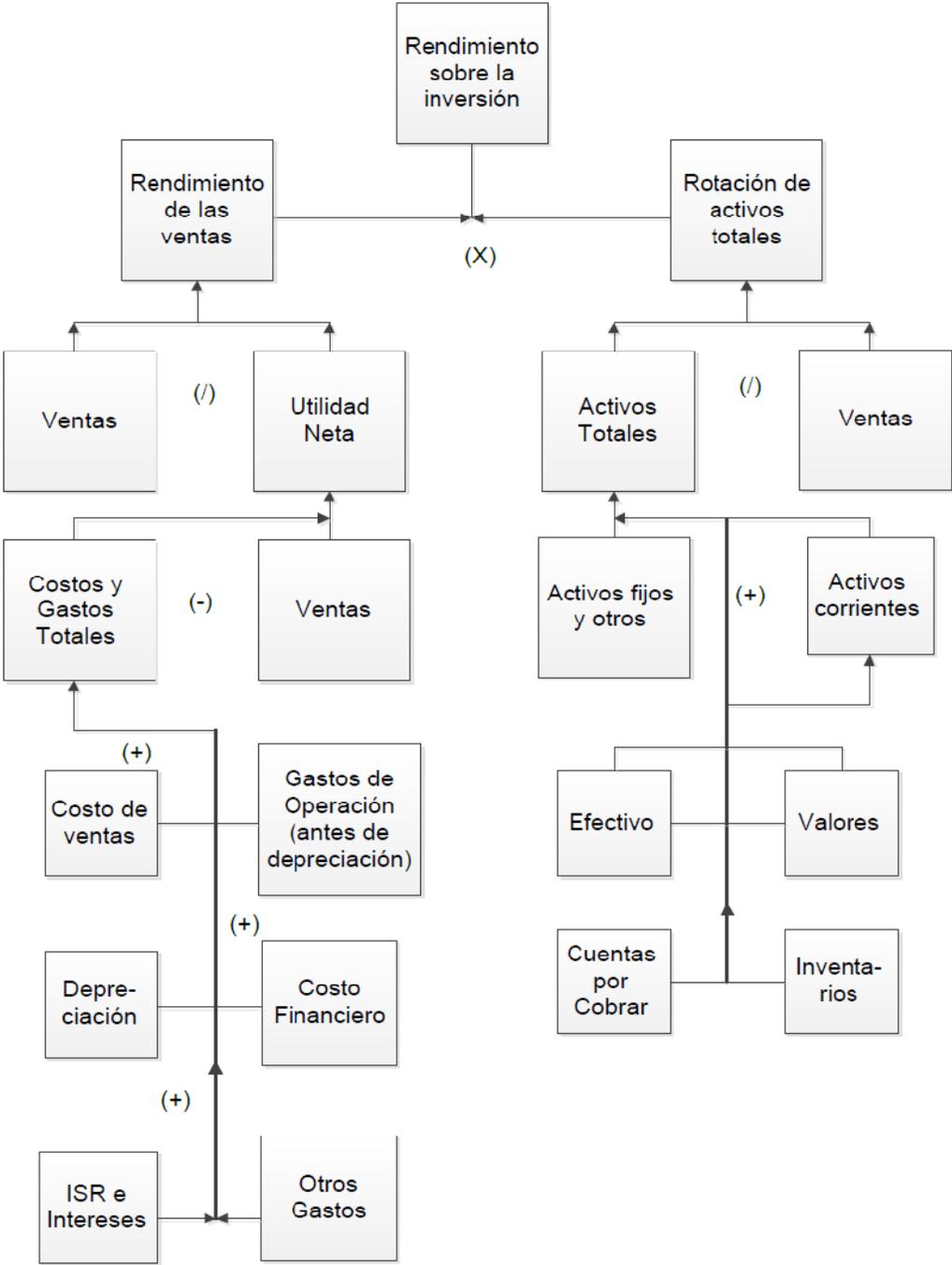
<u>Ventas Netas</u>	X	<u>Utilidad Neta</u>	=	RSI*
Inversión Total		Ventas Netas		

*RSI = Rendimiento sobre la inversión

Estas variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos ya sea de un adecuado margen de utilidad en las ventas, o bien, de un uso eficiente de sus activos, lo que supone una buena rotación de estos.

Finalmente, se podría indicar que el sistema Dupont, permite identificar la manera como la empresa está obteniendo su rentabilidad e identificar las oportunidades de mejora para su fortalecimiento.

Figura4
Modelo Dupont



Fuente: Elaboración propia en base al libro Planeación Financiera En la Empresa Moderna, escrito por el Dr. Luis Haime Levy

2.11 Estructura de capital

Los autores R. Charles Moyer, James R. McGuigan y William J. Kretlow, en su libro *Administración Financiera Contemporánea*, definen a la estructura de capital como la cantidad relativa de deuda permanente a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferentes y acciones comunes que se utilizan para financiar las actividades de una empresa. Decidir la estructura de capital es importante, ya que, en la práctica, existe una estructura en la que el costo de capital se minimiza. Esta estructura de costo mínimo se denomina “Estructura óptima de capital” porque el valor de la empresa se maximiza en este punto.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan los procedimientos que se llevaron a cabo para resolver el problema de investigación, en el sector de comercialización de calzado femenino. La aplicación de dichos procedimientos permitió el planteamiento de un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios en el sector de comercialización de calzado.

3.1 Planteamiento del Problema

Cantidades excesivas de inventarios, que por el tipo de producto (zapato femenino) tienden a pasar de moda rápidamente, incurriendo en pérdidas financieras.

Las compañías no han administrado eficientemente sus inventarios, los cuales han llegado a alcanzar niveles del 31% en la empresa A, 63% en la empresa B y 70% en la empresa C, del total de activos de cada una de las compañías.

3.2 Justificación

La inexistencia de una planificación financiera en la administración de inventarios, o bien, no han sido diseñadas a la medida de las compañías que conforman el sector de comercialización de calzado. Esta situación ha implicado la adquisición de inventarios excesivos que consideraban colocar rápidamente en el mercado, cuando en realidad los volúmenes de ventas no han sido los esperados por la administración.

3.3 Hipótesis

La planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, aplicada en el sector de comercialización de calzado femenino de la ciudad de Guatemala, mejora la rentabilidad y las utilidades de las empresas que conforman el sector; asimismo, les permite manejar el nivel óptimo de inventarios, reduciendo costos de manejo y administración.

Las variables que se desprenden de la hipótesis planteada consisten en:

3.3.1 Variable independiente

Estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios

3.3.2 Variables dependientes

- ✓ La rentabilidad y utilidades de las empresas del sector de comercialización de calzado
- ✓ Costos en la administración de inventarios

3.4 Objetivo General

Proponer un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios en el sector de comercialización de calzado femenino.

3.5 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico financiero de la situación actual del sector;
- ✓ Proponer un modelo de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, que contenga como mínimo: El objetivo estratégico que se pretende alcanzar, el criterio de medidas que se pretenden implementar, entre otros; y,
- ✓ Analizar los resultados financieros proyectados del sector de comercialización de calzado femenino, a través de la aplicación del modelo propuesto.

3.6 Método Científico

Durante el transcurso de la investigación se aplicó el método científico en todas sus fases, a continuación se describen los procedimientos empleados en cada una de ellas:

3.6.1 Fase indagatoria

En esta fase, se programaron y se realizaron entrevistas con los representantes del sector de comercialización de calzado femenino, para conocer cuáles eran las estrategias de planificación financiera que estaban utilizando para administrar eficientemente sus inventarios y si éstas hacían énfasis en la política de ventas. Como resultado de las entrevistas, se tomó la decisión de realizar el trabajo de investigación en tres empresas de este sector que se tomaron como muestra, debido a que los problemas que presentaban en la administración de inventarios eran similares.

3.6.2 Fase demostrativa

Tomando en cuenta, que en la fase indagatoria, se pudo determinar que en dicho sector de comercialización, no cuentan con estrategias de planificación

financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, fue necesario realizar un diagnóstico financiero, para lo cual se solicitaron los estados financieros correspondientes al período 2010. Posteriormente, se utilizaron las razones financieras como herramienta de análisis y se excluyeron los saldos de inventarios de accesorios por no corresponder al problema central del sector y además no son representativos para los mismos.

3.6.3 Fase expositiva

Con el diagnóstico financiero realizado en la fase demostrativa, se estructuró un modelo para la administración eficiente de inventarios con énfasis en la política de ventas. Para luego, establecer los supuestos de proyección de los resultados financieros para el período 2011, tomando en cuentas las propuestas realizadas.

Con los supuestos de proyección definidos, se estructuró los estados financieros para el año 2011, así como un análisis financiero, empleando razones financieras, con el objetivo de comparar el efecto de la aplicación del modelo propuesto y comprobar su viabilidad en el sector.

Cabe mencionar que no obstante, existen distintos métodos de análisis financiero, para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizaron las razones financieras como medida de evaluación de la capacidad financiera de las compañías que se tomaron como muestra.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Aspectos generales

Como se indicó en el capítulo tres, fue necesario realizar un diagnóstico financiero sobre la situación actual del sector de comercialización de calzado femenino, esto, para poder determinar cuál ha sido el impacto financiero por la inexistencia de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios.

Es importante indicar que el mercado objetivo de este sector, de acuerdo a la experiencia de sus representantes, está dirigido a las personas que obtengan un ingreso promedio de Q16,000.00 mensuales, ya que el precio de un par de zapatos oscila entre Q800.00 a Q1,000.00.

4.2 Estructura organizacional y legal

Las compañías que conforman el sector de comercialización de calzado femenino, tienen una estructura organizacional similar, cuentan una Junta Directiva, un Gerente General, un Contador, auxiliares de contabilidad y personal de ventas.

Sin embargo, el sector tiene un factor común: No cuentan con la posición de Gerente Financiero, por lo que todas las estrategias financieras son estructuradas en su mayoría por el contador y avaladas por la Junta Directiva.

El sector de comercialización de calzado está regido por el Código de Comercio (Decreto Ley 2-70), el Código de Trabajo (Decreto Ley 14-41 y sus reformas), Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto Ley 26-92 y sus reformas), Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Ley 27-92 y sus reformas), el Código Tributario (Decreto Ley 6-91 y sus reformas) y Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008).

4.3 Resultados financieros

Las tres compañías que fueron analizadas, como todas las empresas, buscan maximizar el valor de la empresa misma; sin embargo, para el período analizado, los resultados no han sido tan favorables como los accionistas esperaban debido a que el mercado no respondió a las expectativas de ventas planteadas para el período 2009 afectando también los resultados del período 2010.

Aunado a lo anterior, en el sector de comercialización de calzado femenino no se han planteado con exactitud estrategias de planificación financiera que les permita una adecuada planificación de sus inventarios.

Del cuadro 1 al cuadro 8, se presentan los principales estados financieros y el análisis de los mismos, efectuado a través de razones financieras:

Cuadro 1
COMPAÑÍAS A,B Y C
Estado de resultados
Del 01/01/2010 al 31/12/2010
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	A	B	C
Ventas	1,829,246.54	1,035,443.50	929,894.49
(-) Costo de ventas	804,868.48	507,367.32	548,637.75
(=) Margen Bruto	1,024,378.06	528,076.19	381,256.74
(-) Gastos de ventas	444,398.49	215,696.04	213,183.21
(-) Gastos de administración 1/	447,184.01	274,515.33	144,503.37
(=) Ganancia (pérdida) operativa	132,795.57	37,864.82	23,570.16
(+/-) Productos/Gastos Financieros			
Productos	2,928.41	1,084.93	2,251.44
Intereses bancarios	12,029.99	10,468.01	14,490.27
Gastos bancarios	1,652.46	1,958.62	2,192.59
(=) Resultado antes de impuesto	122,041.53	26,523.11	9,138.74
ISR anual	37,832.87	-	2,833.01
(=) Resultado del período	84,208.65	26,523.11	6,305.73

1/ En la empresa B se incluyen Q51,772.18 de ISR definitivo

Fuente: Elaboración propia

En el estado de resultados reflejado en el cuadro 1, se revela la ganancia obtenida en el período terminado al 31 de diciembre de 2010, de las tres compañías que fueron analizadas en el sector de comercialización de calzado femenino.

Cuadro 2
COMPAÑÍAS A, B Y C
Balance General
Al 31/12/2010
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	A	B	C
Activo No Corriente			
Edificios	525,000.00	-	-
Depreciación acumulada	(73,500.00)		
Mobiliario y Equipo	79,600.00	125,789.00	101,425.36
Depreciación acumulada	(70,048.00)	(125,789.00)	(101,425.36)
Vehículos	67,800.00	75,000.00	92,600.00
Depreciación acumulada	(46,104.00)	(66,000.00)	(81,488.00)
Equipo de computación	35,000.00	83,200.00	45,326.00
Depreciación acumulada	(39,662.70)	(83,191.68)	(45,321.47)
Programas de computación	262,000.00	325,468.00	275,854.00
Depreciación acumulada	(261,973.80)	(325,435.45)	(275,826.41)
Total activo no corriente	478,111.50	9,040.87	11,144.12
Activo Corriente			
Caja chica	1,500.00	2,000.00	1,500.00
Bancos	116,235.70	16,353.79	63,798.04
Anticipo a empleados	2,320.00	-	-
IVA Crédito	140,096.02	144,570.68	91,306.95
ISR Trimestral	14,455.04	-	25,149.56
ISR empleados	14,842.26	10,064.11	1,257.49
ISO	19,128.59	-	11,597.49
Inventario de zapatos	285,118.29	315,531.47	475,292.04
Inventario de accesorios	72,212.70		
Total activo corriente	665,908.59	488,520.05	669,901.57
Total activo	1,144,020.09	497,560.92	681,045.69
Pasivo y Capital			
Sección de capital			
Capital autorizado, suscrito y pagado	100,000.00	45,000.00	75,000.00
Resultados acumulados	231,804.18	97,340.41	(8,346.20)
Resultado del período	84,208.65	26,523.11	6,305.73
Total capital	416,012.83	168,863.52	72,959.54
Pasivos			
Préstamos bancarios a largo plazo	418,434.39	322,092.76	463,688.58
Proveedores	271,740.00	6,604.64	141,564.56
ISR por pagar	37,832.87	-	2,833.01
Total pasivos	728,007.26	328,697.40	608,086.15
Total pasivo y capital	1,144,020.09	497,560.92	681,045.69

Fuente: Elaboración propia

La posición patrimonial de las compañías tomadas como muestra en el sector de comercialización de calzado femenino, se detalló en el cuadro 2 "Balance General".

Cuadro 3
Análisis Vertical
Estado de resultados
Del 01/01/2010 al 31/12/2010
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	A		B		C	
Ventas	1,829,246.54	100%	1,035,443.50	100%	929,894.49	100%
(-) Costo de ventas	804,868.48	44%	507,367.32	49%	548,637.75	59%
(=) Margen Bruto	1,024,378.06	56%	528,076.19	51%	381,256.74	41%
(=) Ganancia (pérdida) operativa	132,795.57	7%	37,864.82	4%	23,570.16	3%
(=) Resultado del período	84,208.65	5%	26,523.11	3%	6,305.73	1%

1/ En la empresa B se incluyen Q51,772.18 de ISR definitivo

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el análisis vertical realizado en el estado de resultados, se observa que la compañía C, es la que refleja costos más altos en relación a las otras empresas que fueron analizadas; después de deducir todos los costos y gastos del período únicamente el 1% es la ganancia del período. La compañía A, es la que refleja una mejor posición al obtener un 5% como ganancia total del año, seguida de la compañía B con un 3%.

Cuadro 4
Análisis Vertical
Balance General
Al 31/12/2010
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	A		B		C	
Activo No Corriente						
Total activo no corriente	478,111.50	42%	9,040.87	2%	11,144.12	2%
Activo Corriente						
Total activo corriente	665,908.59	58%	488,520.05	98%	669,901.57	98%
Total activo	1,144,020.09	100%	497,560.92	100%	681,045.69	100%
Pasivo y Capital						
Sección de capital						
Total capital	416,012.83	36%	168,863.52	34%	72,959.54	11%
Pasivos						
Total pasivos	728,007.26	64%	328,697.40	66%	608,086.15	89%
Total pasivo y capital	1,144,020.09	100%	497,560.92	100%	681,045.69	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis vertical aplicado al balance general de las tres compañías, se observó claramente que la condición más preocupante la ocupa nuevamente la compañía C; ya que el 89% de la compañía fue financiada con recursos de terceros (apalancamiento financiero) y el 98% corresponde al activo corriente de la empresa, sin embargo, de ese 98%, el 71% (Q475,292.04/Q669,901.57) corresponde a inventarios, los cuales no son de fácil realización a efectivo para ninguna compañía y en el sector de comercialización de calzado femenino mucho menos debido a la obsolescencia de los inventarios que se manejan.

La compañía A, es la que refleja una mejor posición, ya que del 58% de sus activos corrientes, el 43%, corresponden a inventarios, mientras que la compañía B, continúa con su posición intermedia al contar con niveles de inventarios del 65% de su activo corriente.

Cuadro 5
Análisis de Razones de Liquidez
(Cifras expresadas en quetzales)

Razones de Liquidez	Empresa		
	A	B	C
Razón de circulante			
Activos circulantes (corrientes)	665,908.59	488,520.05	669,901.57
Pasivos circulantes (corrientes)	309,572.87	6,604.64	144,397.57
	2.15	73.97	4.64
Prueba Ácida			
Activos circulantes (corrientes) – Inventarios	120,055.70	18,353.79	65,298.04
Pasivos circulantes (corrientes)	309,572.87	6,604.64	144,397.57
	0.39	2.78	0.45
Observaciones: Para el cálculo de la prueba ácida se excluyeron también los créditos fiscales			

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las cifras obtenidas en la razón de circulante, se observa que la posición de las tres compañías es favorable; sin embargo, al compararlos contra los resultados obtenidos en la prueba ácida se puede observar que los activos corrientes de las empresas A y C no son suficientes para cubrir las obligaciones corrientes en este momento.

La compañía B, muestra una posición favorable en la prueba ácida, sin embargo, esto se debe a que no posee para este período, saldos significativos de proveedores a corto plazo, el mayor endeudamiento para esta empresa lo conforman los préstamos bancarios a largo plazo, asimismo, los niveles altos de inventarios están influyendo directamente en este resultado, en resumen, las 2.78 veces que le es posible cubrir sus deudas a corto plazo está determinado por saldos de inventarios que no son de fácil conversión a efectivo.

Cuadro 6
Análisis de Razones de Administración de Activos
(Cifras expresadas en quetzales)

Razones de administración de activos	Empresa		
	A	B	C
Rotación de inventario			
Costo de ventas	804,868.48	507,367.32	548,637.75
Inventario promedio	357,330.99	315,531.47	475,292.04
	2.25	1.61	1.15
Rotación de activos fijos			
Ventas	1,829,246.54	1,035,443.50	929,894.49
Activos fijos netos	478,111.50	9,040.87	11,144.12
	3.83	114.53	83.44
Rotación de activos totales			
Ventas	1,829,246.54	1,035,443.50	929,894.49
Total de activos	1,144,020.09	497,560.92	681,045.69
	1.599	2.08	1.37

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la rotación de inventario, según el cuadro 6, la compañía A es la que presenta mejores resultados, con una rotación de inventario de 2.25 veces al año, mientras que la compañía B, presenta una rotación de 1.61 veces al año y la compañía C es la que presenta los resultados más bajos con una rotación de 1.15 veces al año. Por el tipo de mercadería, la rotación ideal debería ser mínimo 96 veces al año, ya que el producto es estacional y como se ha determinado en el análisis de la antigüedad de inventario (gráfica 1) el producto que ya no es vendido en la temporada; muy raras veces será vendido fuera de ella.

Con relación a los resultados obtenidos en la rotación de activos fijos; la compañía B, es la que presenta una mejor posición ya que utiliza sus activos 114.53 veces para generar ventas, sin embargo, al analizar detalladamente este resultado, se puede determinar que este índice está influenciado por el valor de los activos fijos netos que es el más bajo de las tres compañías (incluso la compañía aún refleja dentro de sus estados financieros activos totalmente depreciados).

En cuanto a la rotación de activos totales, la compañía B es la que presenta mejores resultados ya que está utilizando 2.08 veces sus activos para generar ventas; le sigue en resultado la compañía A (1.599 veces) y en última posición la compañía C con un resultado de 1.37 veces.

Cuadro 7
Análisis de Razones Financieras de Apalancamiento Financiero
(Cifras expresadas en quetzales)

Razones financieras de apalancamiento financiero	Empresa		
	A	B	C
Razón de deuda			
Deuda total	690,174.39	328,697.40	605,253.14
Total de activos	1,144,020.09	497,560.92	681,045.69
	60%	66%	89%
Razón de deuda a capital			
Deuda total	690,174.39	328,697.40	605,253.14
Capital contable total	100,000.00	45,000.00	75,000.00
	690%	730%	807%
Razón de cobertura de intereses			
Utilidades antes de intereses e impuestos	132,795.57	37,864.82	23,570.16
Gastos por interés	12,029.99	10,468.01	14,490.27
	11.04	3.62	1.63

Fuente: Elaboración propia.

En la razón de deuda, según el cuadro 7, los resultados fueron preocupantes; es más, son una clara señal de alerta para los accionistas de cada una de estas empresas, ya que en ninguna de las compañías la razón de deuda es inferior al 50%, incluso, la compañía C, refleja una razón del 89%, que planteado de otra manera se podría indicar que el 89% de la empresa ya no les pertenece a los accionistas.

Estos resultados están influenciados por los altos préstamos bancarios a los cuales las compañías han tenido que recurrir para comprar inventario y satisfacer la demanda de sus clientes, sin embargo, la tendencia de las ventas no ha permitido que las compañías cancelen o amorticen sus obligaciones.

Con relación a la razón de deuda a capital se observa el comportamiento anterior, siendo la compañía C, la que presenta un mayor nivel de endeudamiento con relación al capital.

Finalmente, los resultados obtenidos en la razón de cobertura de intereses permitió determinar que la compañía que presenta los mejores resultados es la compañía A, ya que su utilidad antes de intereses e impuestos le permite cubrir 11.04 veces sus gastos financieros, esto se debe a gran parte a la negociación que se obtuvo con la entidad financiera ya que la tasa de interés pactada fue de 11.50% (la más baja de la muestra), mientras que para la compañía B fue de 13% y para la compañía C de 12.50%.

Cuadro 8
Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad
(Cifras expresadas en quetzales)

Razones financieras de rentabilidad	Empresa		
	A	B	C
Razón de margen de utilidad bruta			
Ventas – Costo de ventas	1,024,378.06	528,076.19	381,256.74
Ventas	1,829,246.54	1,035,443.50	929,894.49
	56%	51%	41%
Razón de margen de utilidad neta			
Utilidad después de impuestos	84,208.65	26,523.11	6,305.73
Ventas	1,829,246.54	1,035,443.50	929,894.49
	5%	3%	1%
Razón de rendimiento sobre la inversión			
Utilidades después de impuestos	84,208.65	26,523.11	6,305.73
Total de activos	1,144,020.09	497,560.92	681,045.69
	7%	5%	1%
Razón de rendimiento sobre el capital contable			
Utilidades después de impuestos	84,208.65	26,523.11	6,305.73
Capital contable	100,000.00	45,000.00	75,000.00
	84.21%	58.94%	8.41%

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta, el análisis de razones financieras de rentabilidad, incluido en el cuadro 8, la compañía que presenta una mayor rentabilidad con relación a las ventas y sus costos es la compañía A, la cual presenta una rentabilidad del 56%, le sigue la compañía B con un 51% y por último la compañía C con una rentabilidad del 41%.

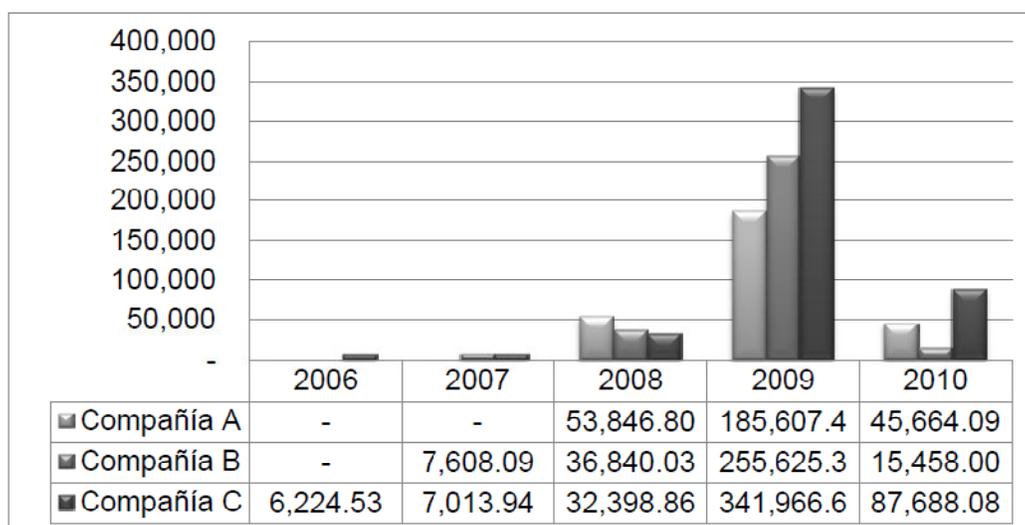
Con relación a la razón de margen de utilidad neta, la tendencia es la misma que los resultados obtenidos en la razón de margen de utilidad bruta, pero es importante mencionar que la posición de la compañía C no es muy alentadora para los accionistas ya que su margen de utilidad únicamente es del 1%.

El rendimiento sobre la inversión fue medido con relación al total de los activos, el rendimiento más alto es del 7% que corresponde a la compañía A, seguida de la compañía B con un 5%, mientras que la compañía C, refleja un

rendimiento con relación a los activos solamente del 1%. Esta tendencia, se sigue manteniendo con la relación sobre el capital contable, siendo la compañía C, la que muestra los resultados más alertadores.

Como parte del análisis financiero efectuado a la situación actual de las compañías, se realizaron las siguientes gráficas que reflejan la antigüedad y composición de los inventarios:

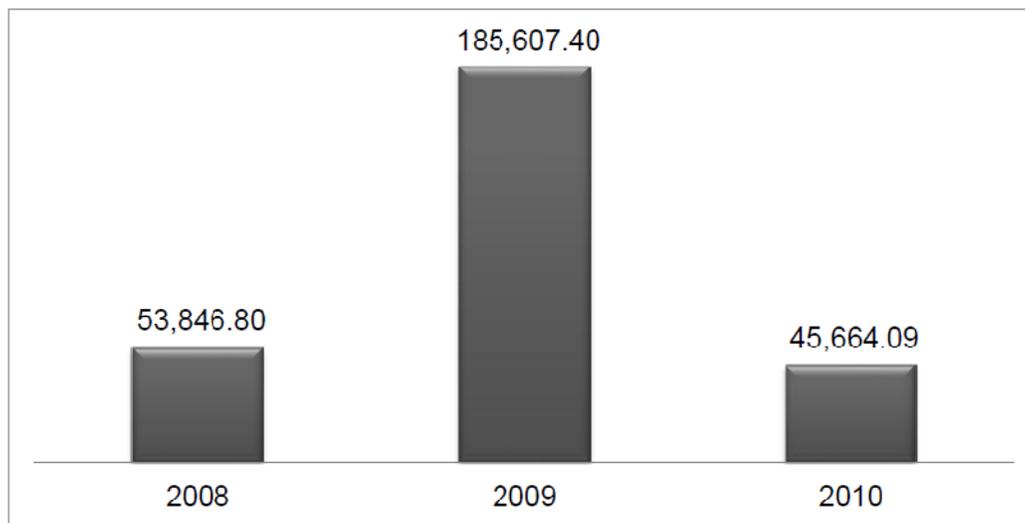
Gráfica 1
Análisis de antigüedad de inventario total
(Cifras expresadas en quetzales)



Fuente: Elaboración propia

La mayor concentración de inventarios se encuentra en la mercadería adquirida en el período 2009; representando un 73% del total de inventarios de las tres compañías; seguidos se encuentran los inventarios de la temporada 2010 que representan un 14%; los de la temporada 2008 un 11% y aunque no son representativos en esta gráfica, los inventarios de las temporadas 2006-2007 representan un 1% respectivamente.

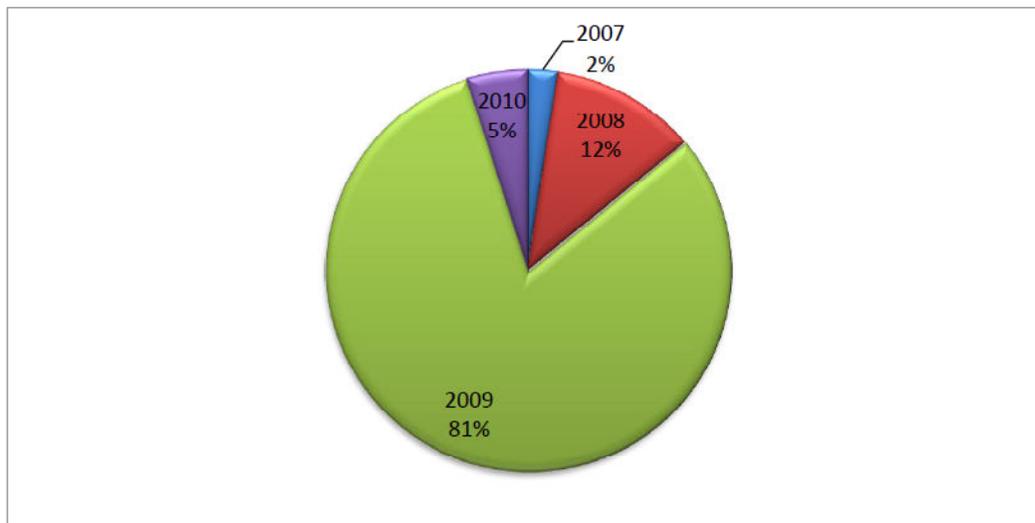
Gráfica 2
Análisis de antigüedad de inventario
Empresa A
(Cifras expresadas en quetzales)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información contenida en la gráfica 2, se puede observar que la mayor concentración de inventarios para la compañía A, continúa en el año 2009, el cual representa un 65% de la totalidad de inventario, seguido del año 2008, que representa un 19% y el año 2010 un 16%.

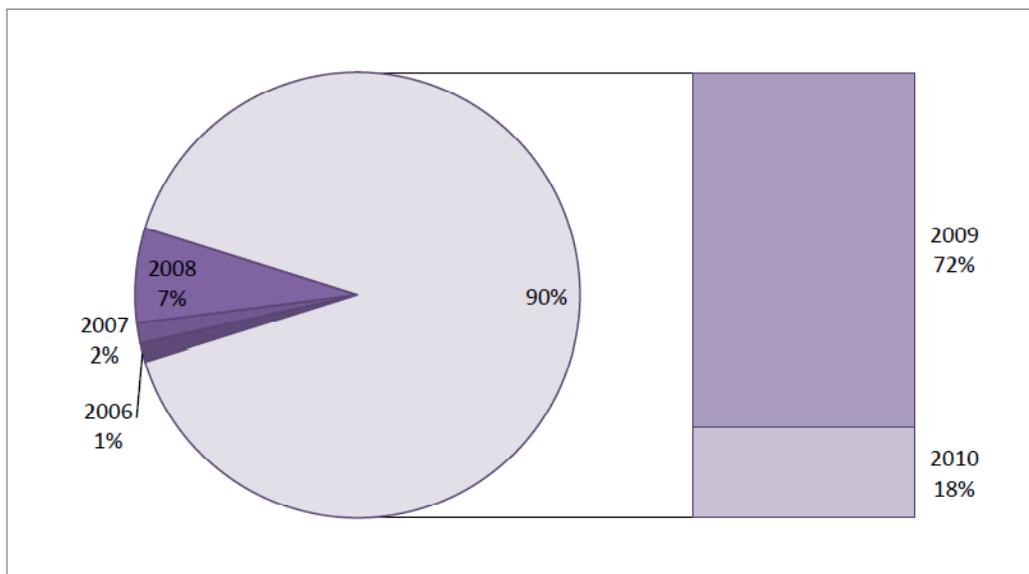
Gráfica 3
Análisis de antigüedad de inventario
Empresa B



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica 3, el mayor problema en la administración de inventarios se presentó en el período 2009, ascendiendo a Q255,625.35, lo que equivale a un 81% del total, sin embargo, es alarmante que el inventario del año 2008 (Q36,840.03) supere en un 58% el saldo del inventario de la temporada 2010 (Q15,458.00) que es más reciente; haciendo de esta manera más difícil la rotación del mismo.

Gráfica 4
Análisis de antigüedad de inventario
Empresa C



Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los inventarios de la compañía C, están concentrados en los años 2009 (Q341,966.63) y 2010 (Q87,688.08); le sigue el período 2008, con un 7% lo que corresponde a un total de Q32,398.86; los períodos 2006 y 2007 no son significativos en esta representación gráfica.

Estas compañías poseen un factor común “inadecuada administración de inventarios”, lo que se traduce en una mayor inversión en activos sin rentabilidad inmediata para la empresa; uno de los puntos con mayor preocupación es que la concentración de inventarios (73%) corresponde a la temporada 2009 y será mucho más difícil su realización en el mercado debido a la obsolescencia de los mismos.

5. MODELO PROPUESTO DE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Debido a la situación actual del sector de comercialización de calzado femenino, se consideró necesario estructurar un modelo que ofrezca medidas tendientes a una administración eficiente de inventarios con énfasis en la política de ventas, que permita subsanar los errores del pasado y evitar su continuidad en el futuro.

De acuerdo a los modelos para el control de inventarios analizados en el capítulo dos; el modelo que puede aplicarse a este sector comercial es el de “Modelo de cantidad económica solicitada básico”; sin embargo, su aplicación no sería factible en un 100%, ya que uno de los puntos importantes es que los inventarios se surtan al instante con base en una demanda conocida y un plazo de espera igual a cero. Como ya se indicó, esta situación no ocurre en este sector, ya que el tiempo de espera para una nueva temporada de zapatos oscila entre 10 a 15 días; se puede dar el caso que en el portal de Internet de las empresas que integran dicho sector comercial, se muestren disponibles los modelos aun cuando no se han recibido, asimismo, la demanda no puede conocerse con certeza, ya que por el segmento al que se dedica este sector, no cuentan con entregas semanales de pedido, sino que se estima que un cliente puede comprar un promedio de cuatro pares de zapatos al mes, siempre cuando encuentre de su talla y de su preferencia.

Por lo anterior, se diseñó el siguiente modelo que incluye una política de ventas agresiva, que llevará al sector de comercialización de calzado femenino a mejorar su posición actual y futura en cuanto a la administración de inventarios:

5.1 Área de resultados claves

"Planificación Financiera"

Las compañías analizadas no han administrado eficientemente sus inventarios, los cuales han llegado a alcanzar niveles del 31% en la empresa A, 63% en la empresa B y 70% en la empresa C, del total de los activos de cada una de las compañías.

La inadecuada planificación, utilización y control de sus recursos financieros, incide directamente en su rentabilidad. Aunque si bien es cierto que se propondrán alternativas encaminadas a disminuir sus activos corrientes, si no son aplicadas apropiadamente de acuerdo a las necesidades reales de cada una de las compañías; esta situación de la administración de inventario se convertirá en el inicio del problema, por lo que surge la necesidad de la elaboración de dos herramientas fundamentales: Política de ventas y administración de inventarios.

5.2 Objetivo estratégico

Mejorar la rentabilidad de las compañías a través de una política de ventas agresiva y una administración eficiente de inventarios.

Los criterios de medidas propuestas para el año 2011, son:

5.2.1 Política de ventas para resolver el problema de exceso de inventarios

Dentro de las políticas de ventas para resolver el problema actual de exceso de inventarios, se propusieron:

5.2.1.1 Ofertas en productos seleccionados 2X1 (cancelando el producto de mayor valor)

Con esta medida se buscará ofrecer al cliente un par de zapatos de la temporada, con zapatos de temporadas anteriores, se buscará cubrir como mínimo el costo del producto antiguo.

5.2.1.2 Descuentos / Rebajas

Considerando que los zapatos de temporadas anteriores ya no son atractivos para el mercado, se buscará colocarlos a través de la aplicación de los descuentos como sigue: Primer mes: 25% de descuento; Segundo mes: 35%, Tercer mes: 40%.

Aunque los artículos se vendan al costo, representará para la compañía la liberación de espacios físicos y de inventarios obsoletos, que en cuanto más tiempo transcurran, se tendrá mayor dificultad para la venta.

5.2.1.3 Segundo par a mitad de precio

El primer par de zapatos que adquiera un cliente se ofrecerá a precio normal y el segundo par de zapatos, siempre en productos seleccionados, se ofrecerá a la mitad de su precio normal.

5.2.1.4 Donaciones

Si no se obtienen los resultados esperados con las políticas de ventas propuestas, se buscarán las donaciones de zapatos a una entidad no lucrativa autorizada por las autoridades competentes. En este tema no se obtendrá un intercambio de efectivo, pero sí un beneficio fiscal que aplica para las compañías A y C por encontrarse en el régimen optativo del Impuesto Sobre La Renta, a lo cual, la ley en la materia indica literalmente lo siguiente: Artículo 37 de la Ley del Impuesto Sobre La Renta inciso d) primer y segundo párrafo: "Las donaciones que puedan comprobarse fehacientemente, otorgadas a favor

del Estado, las municipalidades y sus empresas; a las asociaciones y fundaciones no lucrativas de asistencia, servicio social, a las Iglesias, entidades y asociaciones de carácter religioso, y partidos políticos; todos debidamente autorizados. La deducción máxima permitida por este concepto en cada período de liquidación definitiva anual, no podrá exceder del cinco por ciento (5%) de la renta neta, ni de un monto máximo de quinientos mil quetzales (Q500,000.00) anuales. En caso de donación de derechos o bienes, la deducción por este concepto no podrá exceder el costo de adquisición o construcción, no amortizado o depreciado, según corresponda a la fecha de su donación".

5.2.1.5 Fidelidad del cliente

Se implementará en todas las tiendas una campaña de "fidelidad del cliente"; en donde las encargadas de las tiendas solicitarán a todos lo que ingresen a la tienda su número telefónico o dirección de correo electrónico para notificarles las novedades dentro de la tienda (ofertas, descuentos, nuevas temporadas). Estos registros deben llevarlos en forma ordenada y anotarán la fecha y hora en que se realizó la llamada al cliente. Para que este plan de fidelidad del cliente funcione, debe ser revisado mínimo mensualmente por la Administración de las compañías.

5.2.2 Administración de inventarios

Para evitar que las empresas del sector de comercialización de calzado femenino incurran nuevamente en el problema de "exceso de inventarios" se plantearon las siguientes estrategias financieras que buscan la reestructuración actual del modelo de pedidos de inventarios que manejaban hasta el año 2010:

5.2.2.1 Reestructurar los modelos actuales de pedido

Para el período 2010, las compañías estaban solicitando, entre tres y cinco series de pares de zapatos mensuales para cubrir la posible demanda, en este modelo se propone solicitar mensualmente, una serie como mínimo y tres series como máximo. En los cuadros 9 y 10 se muestran los resultados:

Cuadro 9
Pedidos de inventarios año 2010
Sector de comercialización de calzado femenino

Pedidos actuales				
Empresa	No. Tiendas	Series solicitadas	Pares de zapatos por series	Total pedido (pares)
A	5	5	10	50
B	3	3	10	30
C	3	4	10	40

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 9, se expone el total de pedidos de inventarios mensuales solicitados por las compañías A, B y C, segmentados por número de tiendas y series solicitadas.

Cuadro 10
Pedidos propuestos de inventarios año 2011
Sector de comercialización de calzado femenino

Propuesta					
Empresa	No. Tiendas	Series solicitadas	Pares de zapatos por series	Total pedido (pares)	% de pedido en relación al total
A	5	2	10	20	40%
B	3	1	10	10	33%
C	3	1	10	10	25%

Fuente: Elaboración propia.

Con esta medida se busca mejorar la rentabilidad de las compañías ya que se disminuirá la inversión en inventarios en un 75% (40 pares de zapatos pedidos mensualmente año 2010 – 10 pares de zapatos pedidos mensualmente año 2011 = $30/40 = 0.75$) para la empresa C, 67% (30 pares de zapatos pedidos mensualmente año 2010 – 10 pares de zapatos pedidos mensualmente año 2011 = $20/30 = 0.67$) para la empresa B y 60% (50 pares de zapatos pedidos mensualmente año 2010 – 20 pares de zapatos pedidos mensualmente año 2011 = $30/50 = 0.60$) para la empresa A; esta disminución obviamente tendrá consecuencias de escasez, pero las existencias de inventario deben rotarse entre cada una de las tiendas; si un cliente solicita un producto que no se encuentra en una tienda pero sí en otra se requerirá a ésta para satisfacer la demanda.

5.2.2.2 Disminución de gastos

Al disminuir los inventarios en los porcentajes indicados anteriormente, se espera que los costos se reduzcan en la misma proporción, ya que para el caso de las compañías B y C, que no cuentan con edificios propios, contratan los servicios de una almacenadora para resguardar sus inventarios. Mientras que la compañía A, cuenta con un edificio propio y ha designado un porcentaje de ocupación para las bodegas de inventario.

Cuadro 11
Análisis de Gastos 2010
Sector de comercialización de calzado femenino
(Cifras expresadas en quetzales)

Empresa	% de ocupación de bodegas	Depreciación Bodegas Anual	IUSI	Gastos de almacenaje anual (mts. ocupados)	Gastos totales
A	15%	1,181	709	N/A	1,890
B	N/A	N/A	N/A	80,400	80,400
C	N/A	N/A	N/A	70,800	70,800

N/A = No aplica

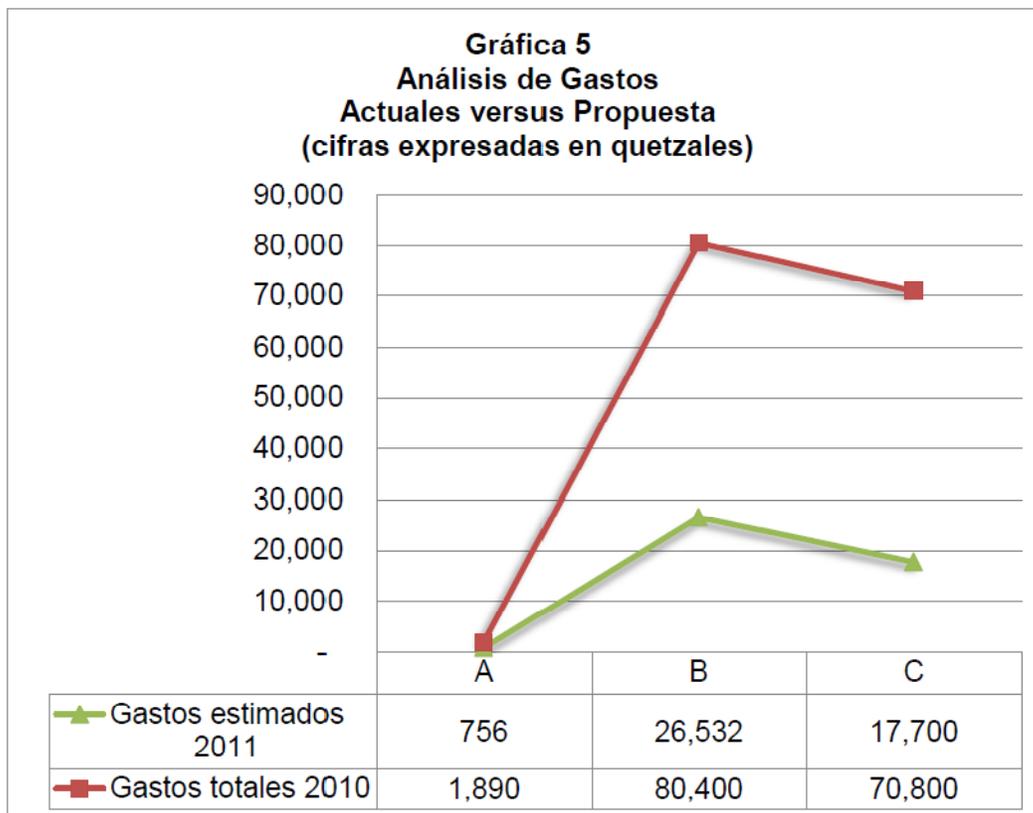
Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las compañías B y C, registraron un gasto mensual de Q6,700.00 y Q5,900 respectivamente en concepto de gastos de almacenaje.

Cuadro 12
Análisis de Gastos aplicando el modelo propuesto
Sector de comercialización de calzado femenino
(Cifras expresadas en quetzales)

Empresa	Gastos totales 2010	% a aplicar con la reducción	Gastos estimados 2011	Disminución en Gastos
A	1,890	40%	756	1,134
B	80,400	33%	26,532	53,868
C	70,800	25%	17,700	53,100

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observó en los cuadros 11 y 12 y en la gráfica 5 de análisis de los gastos, el ahorro es considerable para las compañías B y C. El ahorro, para tales empresas representa un 19.62% (Q53,688.00 disminución en gastos / Q274,515.33 total gastos de administración) y 36.75% (Q53,100 disminución en gastos / Q144,503.37 total gastos de administración) del total de gastos de administración que incurrieron estas empresas respectivamente para el año 2010. Para la compañía A, el ahorro en los gastos, no es significativo, por contar con instalaciones propias, ya que el pago de impuestos debe realizarse siempre sobre la misma base; sin embargo, podrá contar con un 60% adicional en sus instalaciones físicas que podría darles otro uso para la empresa.

5.3 Estrategia específica

Aplicar las medidas propuestas tanto en las políticas de ventas como en la administración de inventarios para mejorar la rentabilidad de las compañías y maximizar las utilidades de los accionistas. Con esto se busca el incremento del "Retorno de la inversión" o "Rentabilidad sobre la inversión" -ROI- por sus siglas en inglés (*Returnoninvestment*).

6. ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO PROPUESTO DE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Para verificar que el modelo propuesto, es una opción atractiva para mejorar la rentabilidad en el sector de comercialización de calzado femenino a través de políticas de ventas adecuadas y administración de inventarios eficiente; se realizaron estados financieros proyectados basados en supuestos que fueron estructurados en consenso con los representantes de las tres compañías analizadas. Los supuestos más representativos se detallan en el cuadro 13:

Cuadro 13
Supuestos de proyección
Resultados financieros 2011

Descripción	Aumento / (Disminución)		
	Cía. A	Cía. B	Cía. C
Bancos	5%	5%	5%
IVA Crédito	2%	2%	2%
Inventarios			
Saldos 2008	(2%)	(2%)	(2%)
Saldos 2009	(2.5%)	(2.5%)	(2.5%)
Saldos 2010	(2.67%)	(2.50%)	(2.61%)
Saldos 2011	1%	1%	1%
Ventas	10%	10%	7%
Gastos de ventas	3.10%	3.10%	(5%)
Gastos de administración	4%	4%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta lo anterior, se efectuaron los estados y análisis financieros respectivos para el año 2011, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro 14
Estado de resultados proyectado
Del 01/01/2011 al 31/12/2011
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	A	B	C
Ventas	2,012,171.19	1,138,987.85	994,987.10
(-) Costo de ventas	885,355.33	558,104.05	587,042.39
(=) Margen Bruto	1,126,815.87	580,883.81	407,944.71
(-) Gastos de ventas	458,174.84	222,382.62	202,524.05
(-) Gastos de administración 1/	465,071.37	285,495.95	144,503.37
(=) Ganancia (pérdida) operativa	203,569.66	73,005.24	60,917.29
(+/-) Productos/Gastos Financieros			
Productos	1,070.33	171.71	637.96
Intereses bancarios	48,119.95	41,872.06	43,470.80
Gastos bancarios	150.00	150.00	150.00
(=) Resultado antes de impuesto	156,370.04	31,154.90	17,934.45
ISR anual	48,474.71	-	5,559.68
(=) Resultado del período	107,895.32	31,154.90	12,374.77

1/ En la empresa B se incluyen Q56,949.39 de ISR definitivo

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 14 se muestran los resultados proyectados para el período 2011, de las compañías A, B y C.

Cuadro 15
Balance General Proyectado
Al 31/12/2011
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	A	B	C
Activo No Corriente			
Edificios	525,000.00	-	-
Depreciación acumulada	(75,468.75)		
Mobiliario y Equipo	79,600.00	125,789.00	101,425.36
Depreciación acumulada	(74,028.00)	(125,789.00)	(101,425.36)
Vehículos	67,800.00	75,000.00	92,600.00
Depreciación acumulada	(49,494.00)	(69,750.00)	(86,118.00)
Equipo de computación	35,000.00	83,200.00	45,326.00
Depreciación acumulada	(35,000.00)	(83,200.00)	(45,326.00)
Programas de computación	262,000.00	325,468.00	275,854.00
Depreciación acumulada	(262,000.00)	(325,468.00)	(275,854.00)
Total activo no corriente	473,409.25	5,250.00	6,482.00
Activo Corriente			
Caja chica	1,500.00	2,000.00	1,500.00
Bancos	107,033.23	17,171.48	63,795.96
Anticipo a empleados	-	-	-
IVA Crédito	142,897.94	147,462.09	93,133.09
ISR Trimestral	10,841.28	-	24,441.31
ISR empleados	12,615.92	8,554.49	1,068.87
ISO	4,573.12	-	13,922.23
Inventario de zapatos	267,526.49	296,599.58	446,251.70
Inventario de accesorios	67,757.18		
Total activo corriente	614,745.15	471,787.65	644,113.15
Total activo	1,088,154.40	477,037.65	650,595.15
Pasivo y Capital			
Sección de capital			
Capital autorizado, suscrito y pagado	100,000.00	45,000.00	75,000.00
Resultados acumulados	353,845.71	123,863.52	792.55
Resultado del período	107,895.32	31,154.90	12,374.77
Total capital	561,741.03	200,018.42	88,167.32
Pasivos			
Préstamos bancarios a largo plazo	360,985.10	272,019.22	438,946.34
Proveedores	116,953.56	5,000.00	117,921.82
ISR por pagar	48,474.71	-	5,559.68
Total pasivos	526,413.37	277,019.22	562,427.84
Total pasivo y capital	1,088,154.40	477,037.64	650,595.15

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 15 contiene la posición patrimonial proyectada para el período 2011, de las compañías A, B y C.

Para una mejor comprensión de los resultados, se realizaron los siguientes cuadros comparativos de las razones financieras analizadas por empresa, en donde se refleja la tendencia de cada una de las compañías, posterior a la aplicación del modelo propuesto:

Cuadro 16
Análisis de Razones Comparativo 2011-2010
Empresa A

Razón financiera	Empresa A		
	2011	2010	Aumento (Disminución)
Razón de circulante	3.02	2.15	0.87
Prueba Ácida 1/	0.53	0.39	0.15
Rotación de inventario	2.64	2.25	0.39
Rotación de activos fijos	4.25	3.83	0.42
Rotación de activos totales	1.85	1.60	0.25
Razón de deuda	0.47	0.60	(0.13)
Razón de deuda a capital	5.16	6.90	(1.74)
Razón de cobertura de intereses	4.23	11.04	(6.81)
Razón de margen de utilidad bruta	0.56	0.56	-
Razón de margen de utilidad neta	0.05	0.05	0.01
Razón de rendimiento sobre la inversión	0.10	0.07	0.03
Razón de rendimiento sobre el capital contable	107.90%	84.21%	23.69%

1/Observaciones: Para el cálculo de la prueba ácida se excluyeron también los créditos fiscales

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los cambios más significativos para la empresa A, es la disminución en 1.74% de la Razón de Deuda a Capital, ya que el incremento en las ventas se ve reflejado en la cancelación de pasivos. Es importante mencionar que esta compañía muestra una menor capacidad (disminución de 6.81) para cubrir sus intereses por obligaciones financieras, sin embargo, esto se debe a que en el período anterior únicamente cancelaron intereses por un trimestre, al contrario para el período 2011 que se proyectó la cancelación de intereses por todo el año.

La rotación de inventarios únicamente se incrementó en 0.39 veces, no obstante, se considera un avance significativo derivado de la antigüedad de las existencias.

Cuadro 17
Análisis de Razones Comparativo 2011-2010
Empresa B

Razón financiera	Empresa B		
	2011	2010	Aumento (Disminución)
Razón de circulante	97.70	73.97	23.74
Prueba Ácida 1/	3.83	2.78	1.06
Rotación de inventario	1.88	1.61	0.27
Rotación de activos fijos	216.95	114.53	102.42
Rotación de activos totales	2.39	2.08	0.31
Razón de deuda	0.58	0.66	-0.08
Razón de deuda a capital	6.16	7.30	-1.15
Razón de cobertura de intereses	1.74	3.62	-1.87
Razón de margen de utilidad bruta	0.51	0.51	0.00
Razón de margen de utilidad neta	0.03	0.03	0.00
Razón de rendimiento sobre la inversión	0.07	0.05	0.01
Razón de rendimiento sobre el capital contable	0.69	0.59	0.10

1/Observaciones: Para el cálculo de la prueba ácida se excluyeron también los créditos fiscales

Fuente: Elaboración propia.

La tendencia para esa compañía es similar a la empresa A (cuadro 16); la razón de circulante se incrementó debido a la cancelación de pasivos; la rotación de activos fijos se incrementó en 102.42 veces, pero esto se debe a que la mayoría de los activos fijos ya se encuentran totalmente depreciados. La razón de deuda a capital disminuyó en 1.15% y este es un punto importante para la empresa ya que está disminuyendo la deuda contraída con relación al capital de la compañía.

Cuadro 18
Análisis de Razones Comparativo 2011-2010
Empresa C

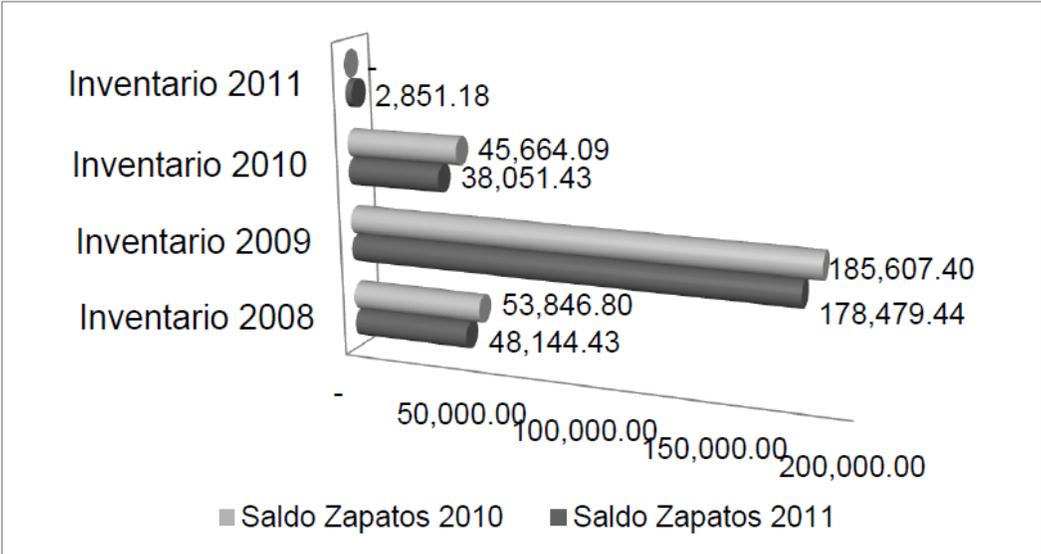
Razón financiera	Empresa C		
	2011	2010	Aumento (Disminución)
Razón de circulante	5.30	4.64	0.66
Prueba Ácida 1/	0.52	0.45	0.06
Rotación de inventario	1.32	1.15	0.16
Rotación de activos fijos	153.50	83.44	70.06
Rotación de activos totales	1.53	1.37	0.16
Razón de deuda	0.86	0.89	-0.03
Razón de deuda a capital	7.46	8.07	-0.61
Razón de cobertura de intereses	1.40	1.63	-0.23
Razón de margen de utilidad bruta	0.41	0.41	0.00
Razón de margen de utilidad neta	0.01	0.01	0.01
Razón de rendimiento sobre la inversión	0.02	0.01	0.01
Razón de rendimiento sobre el capital contable	0.16	0.08	0.08

Fuente: Elaboración propia.

De las compañías analizadas, esta empresa es la que mostraba mayores dificultades en cuanto a su rotación de inventario; sin embargo, con el modelo propuesto, la rotación de inventarios se incrementó en 0.16 veces; la prueba ácida también se incrementó en 0.06 veces; lo que refleja que los inventarios han iniciado a administrarse de una manera adecuada.

Para observar de una mejor manera, el comportamiento de los inventarios con el modelo propuesto por empresa, a continuación se muestra las gráficas 6, 7 y 8 en donde se reflejan las tendencias de los mismos:

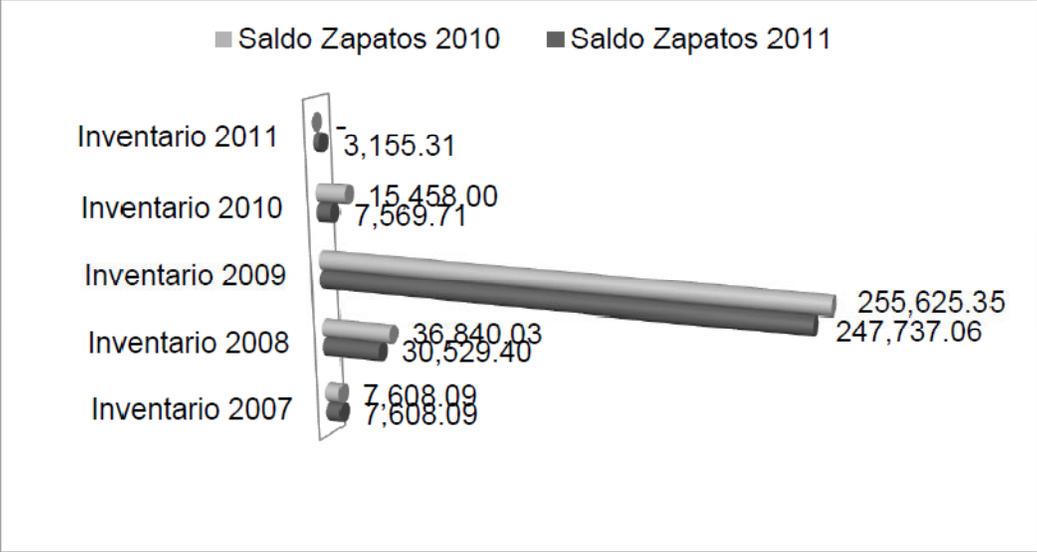
Gráfica 6
Tendencia de inventarios 2010-2011
Empresa A
(Cifras expresadas en quetzales)



Fuente: Elaboración propia.

Tomando como base los supuestos de proyección para esta compañía (disminución neta de inventarios en un 7.17%), en la gráfica 6, se observa claramente la disminución en los saldos de inventarios de zapatos para el año terminado al 2010.

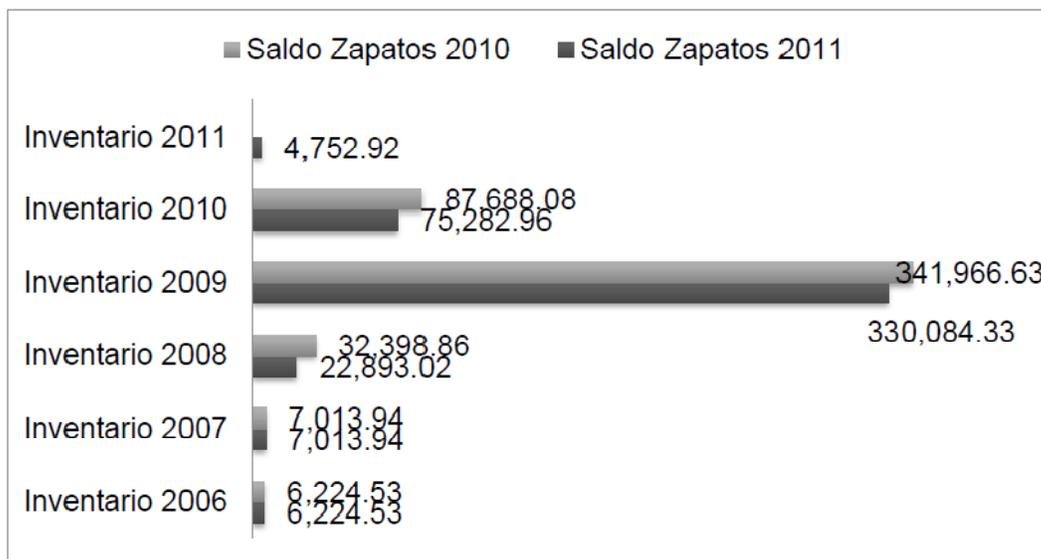
Gráfica 7
Tendencia de inventarios 2010-2011
Empresa B
(Cifras expresadas en quetzales)



Fuente: Elaboración propia.

Para esta compañía, la disminución de inventarios para el 2011, se proyectó en un 7% para los saldos existentes al 2010 y únicamente un crecimiento del 1% para los saldos de inventarios de las temporadas del año 2011.

Gráfica 8
Tendencia de inventarios 2010-2011
Empresa C
(Cifras expresadas en quetzales)



Fuente: Elaboración propia.

Para la compañía C, se estimó una disminución en inventarios de un 7.11% y un crecimiento de los mismos en 1% para las temporadas del año 2011.

Aunque para los inventarios de zapatos correspondientes al 2006 y 2007 no se proyectaron ventas para el período 2011, se espera que con la implementación de este modelo se tomen en cuenta estrategias como la donación que permitirá obtener beneficios fiscales.

Además de los beneficios que las compañías del sector de comercialización de calzado femenino obtendrán por la implementación del modelo propuesto, en cuanto a las políticas de ventas y en la administración eficiente de inventarios; su estructura de capital se fortalecerá ya que su nivel de endeudamiento disminuirá con relación al año 2010. Los resultados se muestran en el cuadro 19:

Cuadro 19
Análisis de estructura de capital
Compañías A-B-C
2010 -211
(Cifras expresadas en quetzales)

Actual		Propuesta	
Activos 2,322,626.70 100%	Pasivos 1,664,790.81 72%	Activos 2,215,787.20 100%	Pasivos 1,406,526.32 63%
	Capital 657,835.89 28%		Capital 809,260.89 37%

Fuente: Elaboración propia.

Con el modelo propuesto, las compañías del sector de comercialización de calzado femenino disminuirán en un 9% su endeudamiento y fortalecerán el capital de los accionistas por la misma cantidad, originada por las utilidades que se obtendrán en el sector.

CONCLUSIONES

1. Bajo los supuestos de proyección de los resultados financieros para el año 2011; se confirma la hipótesis planteada en este trabajo de investigación, ya que la planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, aplicada en el sector de comercialización de calzado femenino de la ciudad de Guatemala, mejoró la rentabilidad y las utilidades de las empresas que conforman el sector, asimismo, les permitió manejar niveles óptimos de inventarios y redujeron costos en el manejo y la administración de éstos.
2. Los resultados obtenidos en el diagnóstico financiero sobre la situación actual del sector de comercialización de calzado, son realmente alarmantes, y únicamente demuestra que la administración no se ha preocupado por informarse de este tipo de análisis que es un reflejo de la posición económica de una empresa en un período determinado.
3. El modelo propuesto de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios, presenta estrategias que ayudarán al mencionado sector a resolver el problema actual que poseen en cuanto al exceso de inventarios, así como medidas futuras para una adecuada administración de inventarios, que evitará la continuidad de dicho problema.
4. No obstante, que aplicando el modelo propuesto, las variaciones financieras para los tres casos analizados, no muestran cambios drásticos; es importante mencionar que el índice de rotación de inventarios, se incrementó, considerando la venta de modelos de temporadas anteriores y únicamente el crecimiento del 1% en inventarios para las temporadas del 2011. El modelo propuesto para este sector, refleja su utilidad en la aplicación práctica; los cambios ya se han manifestado para los resultados proyectados para el 2011 y se espera que sean replicados en los siguientes períodos.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las políticas de ventas propuestas en el modelo de estrategias de planificación financiera en cuanto a resolver el problema de exceso de inventarios de períodos anteriores, esto mejorará la rentabilidad y las utilidades de las compañías que conforman el sector de comercialización de calzado femenino.
2. Reestructurar los modelos actuales de pedido de acuerdo a lo propuesto en el modelo de estrategias de planificación financiera; esto con el fin de disminuir gastos relacionados con la administración de los inventarios y aprovechamiento de espacios físicos en las instalaciones.
3. Implementar en todo su contenido el modelo propuesto de estrategias de planificación financiera con énfasis en la política de ventas y en la administración eficiente de inventarios en el sector de comercialización de calzado femenino, que si bien es cierto, las variaciones en los resultados proyectados no son tan significativas para el año 2011, se debe tomar en consideración su aplicación a largo plazo, manteniendo el crecimiento en inventarios en un 1%.

BIBLIOGRAFÍA

1. Besley, Scott, Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. CengageLearningLatinAmerica, 2008. 834 páginas.
2. Elizondo López, Arturo. Proceso Contable 1. Editorial Thomson 2003. 387 páginas
3. Gómez, Giovanni E. Los requisitos para una planificación financiera efectiva. (en línea) Consultado en agosto de 2010. Disponible en:

[http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacio
nfinanciera.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacio%20nfinanciera.htm)
4. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Gallardo Carlos, Baptista Lucio, Pilar. 5ta. Edición Editorial Mc Graw Hill México. 601 páginas.
5. Jiménez Boulanger, Francisco Javier, Espinoza Gutierrez, Carlos Luis. Costos Industriales. 1era. Edición Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2006. 580 páginas.
6. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. Administración de operaciones: Estrategia y Análisis. 5ta. Edición. Pearson Educación México, 2000. 928 páginas.
7. Ley del Impuesto Sobre La Renta. Decreto número 26-92
8. Levy, Luis Haime. Planeación Financiera en la Empresa Moderna, séptima edición. Editorial EDC Fiscales ISEF. 284 páginas
9. Moyer Charles R., McGuigan James R., Kretlow William J. Administración Financiera Contemporánea, novena edición. México. Edamsa Impresiones. 819 páginas.
10. Müller, Max. Fundamentos de Administración de inventarios. Bogotá: Grupo Editorial Norma 2004. 264 páginas.

11. Peker, Luciana. Una historia del zapato femenino. Lo que es moda e incómoda (en línea) consultado en enero de 2011, disponible en: http://www.avizora.com/publicaciones/la_mujer_y_su_mundo/textos/0037_moda_incomoda_historia_zapato.htm.
12. Quintero Pedraza, Julio Cesar. Artículo Planificación Financiera, (en línea) consultado en octubre de 2009, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
13. Reglamento del Impuesto Sobre La Renta. Acuerdo Gubernativo 206-2004
14. Reyes Espinosa Maricela, Díaz OramasKetty. La administración financiera y la eficiencia en la empresa. Consultado en septiembre de 2010. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/administracion-financiera-y-su-eficiencia.htm>
15. Reyes Espinosa Maricela, Díaz OramasKetty. Principales estrategias financieras de las empresas. (en línea) Consultado en septiembre de 2010. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>
16. Reyes Hernández, Reynier, Hernández Castillo, Damarys, Pérez Falco Grisel. Diseño de estrategias financieras para la toma de decisiones en la empresa Provincial de la Industria Alimenticia Cienfuegos. (en línea) Consultado en febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-financieras/estrategias-financieras.shtml>
17. Rivas Merino, Sergio. Administración financiera de inventarios. (en línea) Consultado en agosto de 2010. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos12/trabajho/trabajho.shtml>

18. Robledo, César. Proceso de la Investigación Científica, Compilación. Universidad de San Carlos de Guatemala. 266 páginas.
19. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. Normativo de tesis para optar el grado de maestro de ciencias. Guatemala 2009. 29 páginas.
20. Van Der Bergue, Edgar. Gestión y Gerencia empresarial aplicada al siglo XXI. Ecoe Ediciones, 2005. 300 páginas.
21. Welsch, Glenn A. y Cols. Presupuestos, Planificación y Control. Pearson Educación, México 2005. 496 páginas.
22. Weston, J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera. Mc. Graw Hill, México 1993. 1148 páginas

ÍNDICE DE FIGURAS

	No. Página
1. Proceso de cálculo análisis horizontal	30
2. Grupos de razones financieras	34
3. Precauciones sobre el uso de las razones financieras	44
4. Modelo Dupont	46

ÍNDICE DE CUADROS

	No. Página
1. Estado de resultados	54
2. Balance General	55
3. Análisis vertical estado de resultados	56
4. Análisis vertical balance general	57
5. Análisis de razones de liquidez	58
6. Análisis de razones de administración de activos	59
7. Análisis de razones financieras de apalancamiento financiero	60
8. Análisis de razones financieras de rentabilidad	62
9. Pedidos de inventarios año 2010	71
10. Pedidos propuestos de inventarios año 2011	72
11. Análisis de Gastos 2010	73
12. Análisis de Gastos aplicando el modelo propuesto	73
13. Supuestos de proyección resultados financieros 2011	76
14. Estado de resultados proyectado	77
15. Balance general proyectado	78
16. Análisis de razones comparativo 2011-2010 empresa A	79
17. Análisis de razones comparativo 2011-2010 empresa B	80
18. Análisis de razones comparativo 2011-2010 empresa C	81
19. Análisis de estructura de capital	85

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	No. Página
1. Análisis de antigüedad de inventarios total	63
2. Análisis de antigüedad de inventario empresa A	64
3. Análisis de antigüedad de inventario empresa B	65
4. Análisis de antigüedad de inventario empresa C	66
5. Análisis de gastos –Actuales versus propuesta-	74
6. Tendencia de inventarios 2010-2011 empresa A	82
7. Tendencia de inventarios 2010-2011 empresa B	83
8. Tendencia de inventarios 2010-2011 empresa C	84