

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

POR

HUGO RENÉ MEJÍA GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2014

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal 2º: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º: P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERADO DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.11 del punto Quinto, del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 16 de agosto de 2011.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Secretario: Lic. Luis Fernando Monterroso Santos
Examinador: Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Guatemala, 30 de septiembre de 2013

Licenciado
Jose Rolando Secaída Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Respetable Señor Decano:

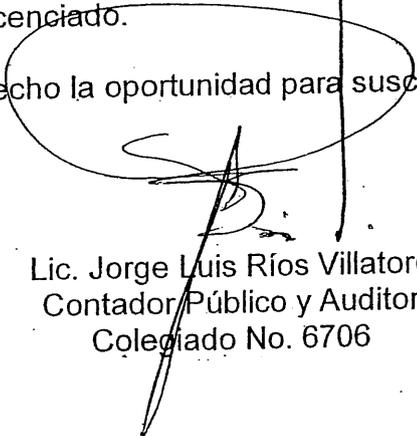
De acuerdo con la designación que me hicieron para asesorar el trabajo de tesis del estudiante Hugo René Mejía García, titulado "ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES", tengo el agrado de informarle que he procedido a la orientación y revisión del trabajo antes mencionado. En la revisión se respetó la forma y contenido aprobados para este trabajo de tesis y las sugerencias relacionadas con la revisión, fueron aceptadas e incluidas en el mismo.

En mi opinión, el trabajo efectuado cumple con los aspectos esenciales del tema e incluye los procedimientos académicos requeridos.

En virtud de lo expresado anteriormente, recomiendo que el mismo sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis, que el estudiante Hugo René Mejía García, deberá sustentar previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted.

Atentamente,



Lic. Jorge Luis Ríos Villatoro
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 6706



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE MARZO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 4-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de marzo de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 25-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de febrero de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES", que para su graduación profesional presentó el estudiante HUGO RENÉ MEJÍA GARCÍA, autorizándose su impresión.

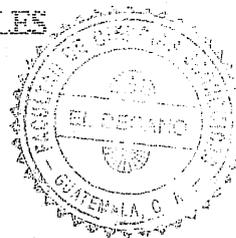
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO ESCOBAR MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

- A DIOS** Fuente de amor y bondad, por permitirme la salud y la fortaleza para alcanzar mis metas.
- A MIS PADRES** Salvador Mejía y Olga García, con todo mi amor y respeto, por ser para mí un gran ejemplo en la vida y brindarme su apoyo para alcanzar mis objetivos.
- A MI HERMANA** Helen Mejía, por brindarme su apoyo en todo momento.
- A LA MEMORIA** Carlos Mejía y Delfina Mejía, grandes seres que a pesar de su partida, han estado presentes en todo momento de mi vida. Este acto es para ustedes.
- A MIS SOBRINAS** Helen y Mariandré, con mucho afecto y cariño, a quienes quiero servir de ejemplo.
- A MIS ABUELITOS** Por sus consejos y lecciones de vida
- A TODA MI FAMILIA** Por acompañarme en el camino de la vida y brindarme su amor y apoyo incondicional.
- A MIS AMIGOS** Por su lealtad, cariño y confianza, por momentos inolvidables en mi vida, estudios y profesión.
- A** La Gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser fuente de conocimiento y desarrollo.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES

1.1	Empresa	1
1.2	Empresa comercial	1
1.2.1	Importancia de la empresa comercial	2
1.3	Empresa comercializadora de aceites y lubricantes para automóviles	2
1.4	Componentes de los aceites y lubricantes	2
1.4.1	Aceite base	3
1.4.2	Aditivos	3
1.5	Tipos de aceites y lubricantes	4
1.5.1	Aceites y lubricantes minerales	4
1.5.2	Aceites y lubricantes sintéticos	4
1.5.3	Aceites y lubricantes semisintéticos	4
1.6	Organización administrativa	4
1.6.1	Junta Directiva	4
1.6.2	Presidencia	4
1.6.3	Área de Gerencia General	5
1.6.4	Área de Gerencia de Mercadeo	5
1.6.5	Área de Gerencia de Recursos Humanos	6
1.6.6	Área de Gerencia Financiera	6
1.6.7	Área de Gerencia de Informática y Tecnología	7
1.6.8	Área de Gerencia de Comercialización	7
1.6.9	Área de Gerencia de Logística	7
1.7	Estructura organizacional	8
1.7.1	Organización funcional	8
1.7.2	Organización por producto/mercado	8

1.7.3	Organización matricial	9
1.8	Objetivos de la organización	11
1.8.1	Objetivo de rentabilidad	11
1.8.2	Objetivo de prestigio y de poder	11
1.8.3	Objetivo de estabilidad	11
1.8.4	Objetivo de servicio a la colectividad	11
1.9	Aspectos contables	12
1.10	Aspectos legales	13
1.10.1	Código Tributario. Decreto 6-91 y sus reformas	13
1.10.2	Código de Comercio. Decreto 2-70	14
1.10.3	Código de Trabajo. Decreto 1441	15
1.10.4	Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas	15
1.10.5	Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 10-2012	16
1.10.6	Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto 37-92	17
1.10.7	Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto. 73-2008	18

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

2.1	Definiciones	19
2.2	Importancia de la administración financiera	20
2.3	Fines de la administración financiera	20
2.4	Elementos de la administración financiera	21
2.4.1	Recurso humano	21
2.4.2	Recursos financieros	23
2.5	Funciones principales de la administración financiera	24
2.6	Planeación financiera	25
2.6.1	Planeación financiera a corto plazo	26
2.6.2	Planeación financiera a largo plazo	26
2.7	Objetivos de la planeación financiera	27
2.8	Importancia de la planeación financiera	28

2.9	Beneficios de la planeación financiera	28
2.10	Análisis de las finanzas	29
2.10.1	Definición de análisis financiero	29
2.10.2	Métodos de análisis financiero	29

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

3.1	Administración de efectivo	33
3.2	Objetivos de la Administración de efectivo	34
3.3	Actividades necesarias en la administración del efectivo	35
3.4	Técnicas de la administración de efectivo	36
3.5	Políticas en la administración de efectivo	40
3.5.1	Política de caja y bancos	41
3.5.2	Política de cuentas por cobrar	42
3.5.3	Política de rotación de inventarios	46
3.5.4	Política de cuentas por pagar	48
3.6	Análisis de las razones financieras	50
3.6.1	Rotación de cuentas por cobrar	50
3.6.2	Período promedio de cobranza	51
3.6.3	Rotación de los inventarios	52
3.6.4	Rotación de cuentas por pagar	53
3.6.5	Índice de solvencia	53
3.6.6	Liquidez o prueba del ácido	54
3.6.7	Estabilidad	55
3.6.8	Endeudamiento	56
3.7	Presupuestos	57
3.7.1	Importancia de los presupuestos	58
3.7.2	Fases para la elaboración del presupuesto	58
3.7.3	Modelos alternativos de formulación presupuestaria	59
3.7.4	Clases de presupuestos	62

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES

4.1	Propuesta servicios profesionales	72
4.2	Carta de aceptación de servicios	76
4.3	Planeación de la evaluación a la administración de efectivo	77
4.4	Familiarización y estudio ambiental con la entidad	78
4.5	Evaluación de la administración de efectivo	82
4.6	Informe de Contador Público y Auditor	94
4.7	Hallazgos y recomendaciones	96
4.8	Propuesta de administración del ciclo de conversión de efectivo	103
4.9	Modelo sugerido para presupuesto de caja	104
	Conclusiones	106
	Recomendaciones	107
	Bibliografía	108
	Webgrafía	111

INTRODUCCIÓN

Las empresas forman parte de un entorno económico y social, se rigen de acuerdo a las leyes, reglamentos y muchas veces a factores propios de cada país; por lo cual en países como Guatemala, en donde predomina la incertidumbre en muchos sectores, se hace necesario que toda empresa administre apropiadamente el tamaño de sus operaciones, ingresos y gastos, y considere además de la legislación, aspectos relacionados con el entorno que puedan afectar su desempeño y rentabilidad.

Las decisiones que tomen las empresas sobre sus recursos financieros, no pueden ser producto de la intuición, sino que deberán estar fundamentadas en una adecuada administración de efectivo, que permita el aprovechamiento de los mismos. Por lo anterior, se considera que el presupuesto de caja, es una herramienta financiera básica, que evalúa de manera oportuna la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones y necesidades de financiamiento o inversión.

El presente trabajo constituye un medio de información, y ayuda a reunir las principales variables que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar el presupuesto de caja, en las empresas dedicadas a la comercialización de aceites y lubricantes para automóviles.

En el capítulo I, se establecen los conceptos generales de las empresas comerciales y las características principales de una empresa comercializadora de aceites y lubricantes para automóviles, así como los componentes y tipos de aceites y lubricantes, la organización, la estructura organizacional, constitución y la legislación que las rige.

En el capítulo II, se exponen las principales características y objetivos de la administración financiera dentro de una empresa y algunas herramientas financieras utilizadas por este tipo de empresas.

En el capítulo III, se presentan las principales características y objetivos de la administración de efectivo, sus políticas y herramientas, así como las estrategias aplicables a este tipo de administración en específico, también se expone el uso de razones financieras para el análisis de la información.

En el capítulo IV, se desarrolla un modelo de la aplicación de la administración de efectivo, a través de la elaboración de un presupuesto de caja proyectado.

Por último, se incluyen conclusiones y recomendaciones, las cuales se elaboraron a partir del análisis efectuado, en el desarrollo de los capítulos descritos.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES

1.1. Empresa

“Empresa es la organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en la que se persigue la obtención de un lucro para los socios o accionistas; o de carácter estatal, en que se propone prestar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para el interés general”. (5:78)

El Código de Comercio en el artículo 655, toma en consideración esta figura, al preceptuar que empresa mercantil es: “El conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios”. (7:95)

1.2. Empresa comercial

Se dedica a la compra y venta de productos terminados, los cuales ofrece a los consumidores finales en puntos estratégicos. Los productos que vende son adquiridos de proveedores locales y del exterior.

“Es una entidad organizada de acuerdo a las normas y leyes establecidas, en el lugar donde se constituyen, que se dedican a promover la productividad y el desarrollo de la región donde se forman, y a maximizar las utilidades, que es la diferencia entre ingresos y costos dedicándose a negociar comprando y vendiendo géneros, ofreciendo bienes o productos que son demandados y adquiridos por las personas o familias que acuden al mercado de bienes dando origen así al flujo real de bienes y servicios”. (22:18)

1.2.1. Importancia de la empresa comercial

Contribuye al crecimiento económico del país, genera fuentes de trabajo para muchas personas a nivel operativo y administrativo, facilita al consumidor la satisfacción de sus necesidades y promueve el comercio local e internacional.

En el aspecto económico, la empresa comercial es una unidad generadora de empleos, genera ingresos para sus colaboradores y para un país, es una unidad productiva y que desplaza bienes y/o servicios a un mercado, es una unidad de crecimiento empresarial, genera y aplica tecnología.

Hablando del aspecto social, satisface necesidades a gran escala, permite alcanzar objetivos empresariales, grupales e individuales, es una unidad de agrupación de órganos e individuos que permite darle fuerza en la toma de decisiones y genera estatus.

Por último en el aspecto político, es una unidad de progreso nacional al trabajar en forma conjunta o grupal para aspirar entrar a un mercado competitivo, genera divisas para el país y promueve el intercambio comercial, al exportar e importar productos y/o servicios.

1.3. Empresa comercializadora de aceites y lubricantes para automóviles

Se dedica a la compra y venta de aceites y lubricantes para automóviles, los cuales optimizan y mejoran el desempeño y funcionamiento de los automotores de los clientes y consumidores en general. Entre la diversidad de artículos que distribuye sobresalen: Aceites y lubricantes a base de gasolina y diésel, aceites para vehículos con cualquier nivel de desgaste en su motor, aceites para motocicletas, botes y aviones; refrigerantes para todo tipo de vehículos.

1.4. Componentes de los aceites y lubricantes

La función del aceite es lubricar y proteger el motor, generando una película separadora de las partes móviles y disminuyendo así el desgaste. Para un buen

funcionamiento del motor del automóvil, uno de los elementos más importantes es el aceite. "Los aceites y lubricantes para automóviles se constituyen básicamente de dos elementos: El aceite base y los aditivos.

1.4.1. Aceite base

Partiendo del petróleo, este aceite se consigue con un proceso de refinación, donde los componentes resinosos o asfálticos son separados del producto, dejando solamente el aceite base.

Los aceites base no se usan tal cual salen de la refinería, sino que se terminan en una operación llamada "Blending (Mezcla)", que consiste en combinar aceites de propiedades especiales y en donde se le incorporan aditivos, que son los que le confieren las propiedades necesarias según el fin a que se destine el aceite.

1.4.2. Aditivos

Los aditivos son productos químicos, que se añaden al aceite base para aumentar determinadas propiedades útiles o para dar otras que no tienen.

Fundamentalmente los aditivos persiguen varios objetivos, entre los cuales destacan: Limitar el deterioro del lubricante, causado por fenómenos químicos ocasionados por razón de su entorno o actividad, proteger la superficie lubricada de la agresión de ciertos contaminantes y mejorar las propiedades físico-químicas del lubricante o proporcionarle otras nuevas." (29:01)

1.5. Tipos de aceites y lubricantes

"Existen 3 tipos de aceites y lubricantes, los cuales se clasifican según sus características:

1.5.1. Aceites y lubricantes minerales

Los aceites minerales proceden del petróleo, y son elaborados después de múltiples procesos en las plantas de producción de las refinerías. El petróleo bruto tiene

diferentes componentes que lo hace indicado para distintos tipos de producto final, siendo el más adecuado para obtener aceites el crudo parafínico.

1.5.2. Aceites y lubricantes sintéticos

Los aceites sintéticos no tienen su origen directo del crudo o petróleo, sino que son creados de sub-productos petrolíferos combinados en procesos de laboratorio. Al ser más larga y compleja su elaboración, resultan más caros que los aceites minerales.

1.5.3. Aceites y lubricantes semisintéticos

Los semisintéticos se obtienen de una mezcla de aceites sintéticos y minerales. Las propiedades que tiene son también muy superiores a los de los minerales, ya que retienen las propiedades y características de los aceites sintéticos.” (24:01)

1.6. Organización administrativa

La organización administrativa de las empresas comercializadoras de aceites y lubricantes para automóviles, dependerá del tamaño de cada una, pero en general se encuentran distribuidas en las siguientes áreas:

1.6.1. Junta Directiva

Vela por el sostenimiento y crecimiento progresivo de la empresa bajo su propia responsabilidad, determinando las decisiones correctas en el momento justo teniendo como prioridad el cumplimiento de los objetivos planteados desde su creación.

Planea y aplica estrategias concretas y acertadas para encaminar a la empresa al éxito y el liderazgo dentro del mercado, que junto con el departamento administrativo vigilarán del cumplimiento de dichas estrategias

1.6.2. Presidencia

Atiende y controla los negocios y actividades de la empresa, de acuerdo con las disposiciones legales y estatutarias y con las determinaciones que al respecto dicte

la junta directiva en cuanto a los cambios u acciones necesarias que determinen el progreso de la empresa.

Dirige y controla las actividades administrativas, técnicas y financieras de la empresa, teniendo en cuenta los parámetros y reportes entregados por cada departamento, preparando para su presentación a la junta directiva, los planes y estudios a que haya lugar de acuerdo con las necesidades y prioridades que se deben satisfacer.

1.6.3. Área de Gerencia General

Ejecuta y aplica las decisiones tomadas previamente por la junta directiva y el presidente de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y sostenibilidad de la misma.

Pone a consideración del presidente los informes de gestión, sustentados oportunamente con los informes y dictámenes de los gerentes de cada departamento responsables de su emisión.

Supervisa, fiscaliza y gestiona las actividades administrativas y operativas de la compañía, revisando la ejecución de los planes y presupuestos de acuerdo a las decisiones tomadas por la junta directiva y presidente anticipadamente.

1.6.4. Área de Gerencia de Mercadeo

Vela por la coordinación del equipo de mercadotecnia buscando cumplir con los objetivos propuestos, desarrollando estrategias orientadas hacia un producto o servicio que logre satisfacer las demandas y necesidades de un mercado meta.

Se encarga del mercadeo de la empresa, este debe facilitar las ventas, apoyándose en las actividades de publicidad y promoción e ir potenciando cada vez más ventas nuevas, siempre tomando como prioridad mantener el mercado ya ganado.

Tiene a su cargo también analizar el mercado, que consiste en examinar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores.

1.6.5. Área de Gerencia de Recursos Humanos

Gestiona todo el personal involucrado en la empresa, determinando las necesidades de contratación de nuevo personal, así como también el despido de empleados si las condiciones lo requieren.

Organiza todo el personal de la empresa, teniendo en cuenta los expedientes laborales de cada empleado, gestionando un ambiente laboral apropiado para la empresa.

Se encarga de la recepción de los trabajadores, informándoles todo lo pertinente a sus funciones laborales, obligaciones y perfil del empleado, de acuerdo a los objetivos y valores corporativos.

1.6.6. Área de Gerencia Financiera

Asigna los recursos que posee la empresa conforme a los planes y proyectos, previamente aprobados por el gerente general, los cuales deben estar permanentemente justificados para el crecimiento y sostenibilidad rentable de la empresa.

Capta los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad, distribuyéndolos de la forma más eficiente, realizando informes donde se detallen la inversión de capital y los ingresos que a su vez se generan.

Le corresponde también la formulación de políticas financieras, elaboración de estados financieros, planeación y ejecución de presupuestos, evaluar e informar sobre los resultados financieros de las operaciones, así mismo realizar proyecciones financieras.

1.6.7. Área de Gerencia de Informática y Tecnología

Debe administrar eficientemente las tecnologías de información y comunicación, para contribuir a los objetivos de la organización, poniendo los recursos informáticos a disposición de los usuarios para que realicen sus tareas adecuadamente.

Desarrolla e implementa procesos informáticos, tendientes a la comunicación congruente de base de datos en la empresa, redes de interconexión institucional y sistemas de soporte informático que faciliten la labor y garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información.

1.6.8. Área de Gerencia de Comercialización

Responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de la empresa.

Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la empresa por el incremento de su participación en el mercado.

La base informativa que proporciona el área de mercadeo, le permite realizar eficientemente su primer acercamiento al cliente con el propósito de concretar la venta.

1.6.9. Área de Gerencia de Logística

Tiene a su cargo las siguientes actividades:

a) Compras o abastecimiento:

Tiene como objetivo realizar las adquisiciones de mercadería o producto, en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

b) Distribución:

Consiste en atender los requerimientos de los clientes, encargándose de entregar la mercadería solicitada, cuidando que la cantidad y calidad sean correctas, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

c) Almacenamiento:

Tiene a su cargo las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior despacho de productos. Así como el adecuado manejo del inventario de productos destinados para la venta.

1.7. Estructura organizacional

“Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan, coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar en tres formas básicas: Por función, por producto/mercado o forma de matriz” (12:361)

1.7.1. Organización funcional

“Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff”. (6:10)

Este tipo de organización facilita la supervisión, pues cada jefe encargado de las áreas de la empresa, únicamente debe ser experto en un campo limitado de habilidades.

1.7.2. Organización por producto/mercado

Se le conoce también como “Organización por división”, ya que reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un

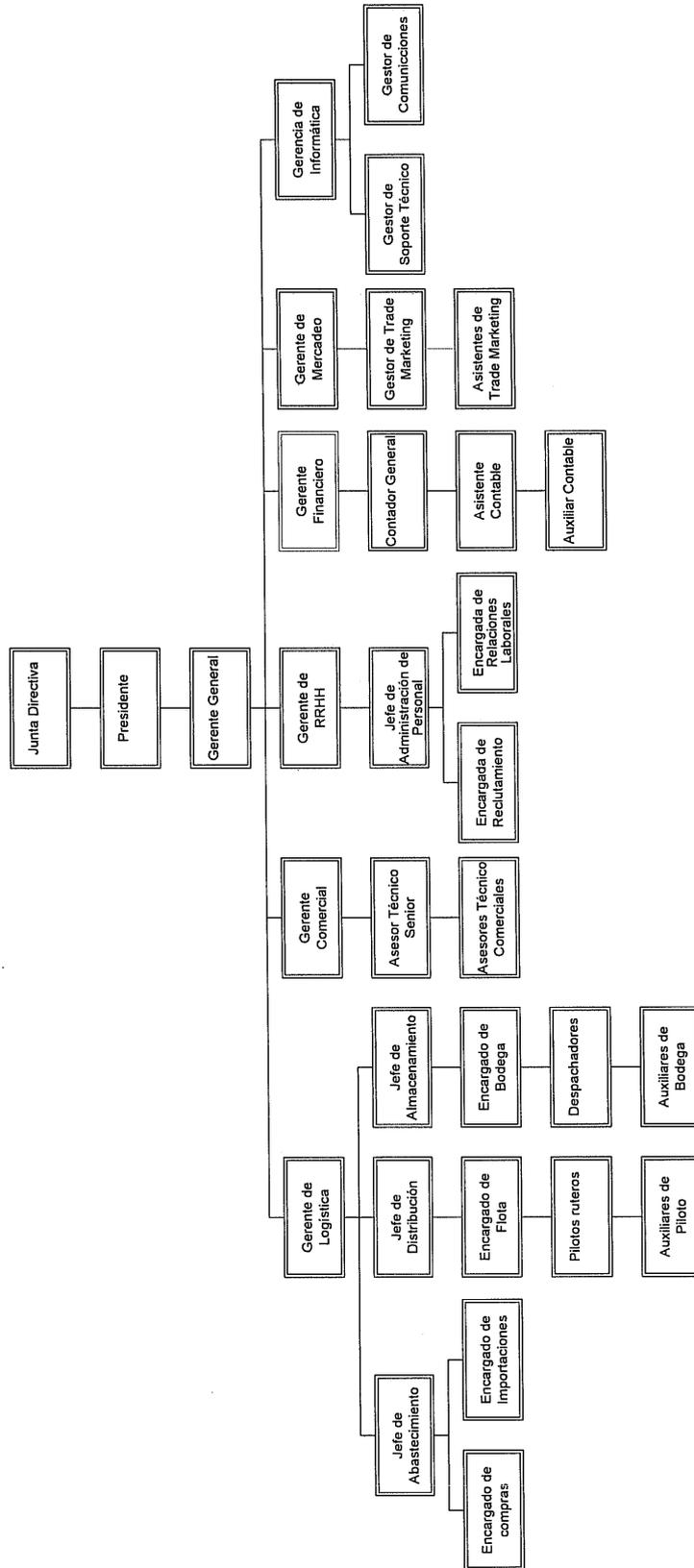
producto dado, a los que se encuentran en ciertas zonas geográficas o todos los que tratan con un tipo de cliente.

1.7.3. Organización matricial

La organización matricial, forma parte de la organización por departamentalización, también se le conoce como "Sistema de mando múltiple", porque cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Es una combinación en la misma estructura de la organización funcional y de producto, se usa para garantizar que se cumplan los resultados deseados.

A continuación se presenta una gráfica que muestra la estructura organizacional de la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A., de tipo comercial, a través de su organigrama se presentan los distintos departamentos que la conforman.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL LUBRICANTES DE GUATEMALA, S.A.



1.8. Objetivos de la organización

Los objetivos son reglas de decisión, que persiguen o permiten a la dirección medir la actuación de la empresa, así como guiarla en la consecución de los propósitos que emprendan en beneficio de la misma, contando con la participación de todos los elementos que intervienen. La empresa ha de lograr mantener un equilibrio entre ella misma, y los grupos con los que se relacionan directamente: proveedores, clientes, empleados, accionistas, y comunidad en general. Entre los objetivos de la empresa podemos mencionar los siguientes:

1.8.1. Objetivo de rentabilidad

Estriba en obtener la máxima producción y el máximo beneficio o renta, según determinada medida, inspiradas en los principios de productividad, economía y rentabilidad, se debe de obtener el máximo rendimiento o relación entre beneficiario y capital invertido.

1.8.2. Objetivo de prestigio y de poder

La perspectiva principal es la de crecimiento empresarial, y se traducen en cambios estructurales e incremento de tamaño o dimensión, que hace que la empresa sea diferente a las demás. Este crecimiento se materializa en aumento de la producción y venta, para alcanzar un alto prestigio.

1.8.3. Objetivo de estabilidad

Consiste en el interés del grupo dirigente, en mantener y acentuar su poderío, se alcanza al lograr determinada estabilidad socioeconómica y tecnológica, así como de la fuerza de trabajo.

1.8.4. Objetivo de servicio a la colectividad

Se establecen nuevos puestos de trabajo, ayudando a las sociedades, así como incrementando la renta por habitantes, para que tengan mayor capacidad de compra de productos, atender a los clientes, cumplir con sus requerimientos, darle la mejor

atención, ya que es quien proporciona los ingresos, a través de las ventas que le efectúan.

Toda empresa comercializadora debe establecer sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, ya que estos establecen el curso a seguir y le sirven como fuente de motivación para todos los empleados de la empresa.

1.9. Aspectos contables

La importancia de llevar un sistema contable sistemático, oportuno y de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad para PyMES , actualmente modificadas por las Normas Internacionales de Información Financiera consiste, según los párrafos 12 al 21 del Marco Conceptual de las NIC, en que ésta será la base para elaborar los estados financieros que suministrarán información sobre la situación financiera, el rendimiento de sus operaciones, y la capacidad de la empresa para generar efectivo para cubrir sus operaciones, pago de utilidades, reembolsar préstamos, etc. Esta información será útil a distintos usuarios tales como propietarios, entidades bancarias, la Administración Tributaria, etc., para tomar decisiones económicas tales como, continuar o reemplazar a los administradores de la entidad, conceder préstamos, verificación de impuestos, etc.

La contabilidad va más allá del proceso de creación de registros e informes. El objetivo final de la contabilidad es la utilización de esta información financiera, su análisis e interpretación, para la toma de decisiones oportunas.

Es así que adquiere importancia la contabilidad en el desarrollo de una empresa comercial, tomando en cuenta que ésta por su naturaleza realiza y registra transacciones diariamente, principalmente en rubros como sus inventarios y caja y bancos.

Es evidente que ciertas transacciones o cuentas tienen más importancia que otras para el empresario, ya que algunas de éstas son relativas al manejo de efectivo o

la obtención de ganancias; sin embargo es necesario que se tenga un estricto control de todo el movimiento de la empresa, el cual debe quedar reflejado fielmente en los estados financieros, ya que éstos constituyen el informe final de la contabilidad

1.10. Aspectos legales

El marco legal que regula a las empresas comercializadoras, está regido por el conjunto de normas existentes en el país, en primer orden la Constitución Política de la República de Guatemala y luego las leyes y reglamentos específicos.

1.10.1. Código Tributario. Decreto 6-91 y sus reformas

El Código Tributario de Guatemala, constituye una norma de derecho público y rige las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado. Contiene las normas jurídicas que regulan la relación entre el sujeto activo (Estado) y el sujeto pasivo (contribuyente). La Administración Tributaria está obligada a verificar el correcto cumplimiento de las leyes tributarias, para el efecto tomará como base entre otros, libros y registros contables, documentos de respaldo de las operaciones, archivos e información de terceras personas.

Este Código fue objeto de reformas, según Decreto 4-2012 "Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y al Contrabando", entre las que sobresalen:

- ✓ Simulación Fiscal (Art. 16 "A")
- ✓ Obligación de proporcionar información (Art. 30)
- ✓ Información sobre producción, transporte y distribución (Art. 30 "B")
- ✓ Medios de garantía de pago (Art. 36)
- ✓ Facilidades de pago (Art. 40)
- ✓ Prescripción (Art. 47)
- ✓ Solvencia Fiscal (Art. 57 "A")
- ✓ Infracciones sancionadas con cierre temporal (Art. 85)
- ✓ Cierre temporal de empresas, establecimientos y negocios (Art. 86)

- ✓ Infracción a los deberes formales (Art. 94)
- ✓ Otras atribuciones de la SAT (Art. 98 "A")
- ✓ Cobro de saldos deudores líquidos exigibles del sistema de cuenta corriente (Art. 99 "A")
- ✓ Omisión o rectificación de declaraciones (Art. 106)
- ✓ Inscripción de contribuyentes y responsables (Art. 120)
- ✓ Medidas preventivas (Art. 120 "A")
- ✓ Conservación y certificación de documentos que reciba SAT (Art. 125 "A")
- ✓ Mecanismo previo para solucionar el conflicto tributario (Art. 145 "A")
- ✓ Silencio administrativo (Art. 157 y 159)
- ✓ Apercibimiento en medida cautelar por resistencia a la acción fiscalizadora de la SAT (Art. 170 "A")
- ✓ Procedencia del juicio económico coactivo (Art. 172)
- ✓ Costas (Art. 182)

Luego de estas reformas, el Código Tributario, tuvo modificaciones según Decreto 19-2013, donde se reforma el artículos 85 numeral 4, que indica la autorización y habilitación de libros contables. Así mismo el artículo 99 literal A, que especifica el cobro de saldos deudores líquidos y exigibles a favor de la Superintendencia de Administración Tributaria.

1.10.2. Código de Comercio. Decreto 2-70

El Código de Comercio de Guatemala, establece en su artículo 2 que Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, la prestación de servicios y la intermediación en la circulación de bienes. Así mismo, instituye: las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto, los extranjeros podrán ejercer el comercio y representar a personas jurídicas, en estos casos tendrán los mismos derechos y obligaciones que los guatemaltecos. Todo comerciante podrá llevar su contabilidad en cualquier sistema siempre que permita su análisis y fiscalización.

1.10.3. Código de Trabajo. Decreto no. 1441

Este Código establece en sus parámetros iniciales, que el derecho del trabajo constituye un mínimo de garantías sociales, protectoras del trabajador, irrenunciables únicamente para éste y llamadas a desarrollarse en estricta conformidad con las posibilidades de cada empresa patronal, ya que es un derecho de aplicación forzosa en cuanto a las prestaciones mínimas que estipula dicha ley. Mediante éste Código se regulan los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con relación al trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

1.10.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus Reformas

Esta ley fue reformada con el Decreto 04-2012 "Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y al Contrabando", donde se realizan modificaciones a los siguientes apartados:

- ✓ Régimen de las exenciones específicas (Art. 9)
- ✓ Base del débito fiscal (Art. 14 "A")
- ✓ Documentación del crédito fiscal (Art. 18)
- ✓ Documentación obligatoria (Art. 29)
- ✓ Impuesto en los documentos (Art. 32)
- ✓ Régimen de Pequeño Contribuyente (Art. 45, 46, 47, 48, 49, 50)
- ✓ Facturas especiales por cuenta del productor de productos agropecuarios y artesanales (Art. 52 "A")
- ✓ Obligación de registros públicos (Art. 57 "A")
- ✓ Declaración Jurada del Vendedor de Vehículo (Art. 57 "B")
- ✓ Obligación de Pago del Impuesto sobre Circulación por el Comprador (Art. 57 "C")
- ✓ Obligación de Presentación de Informes por Vía Electrónica (Art. 57 "D")

Esta ley establece un impuesto sobre todos aquellos actos y contratos que se generen por la venta o permuta de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios, importaciones, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles,

destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, etc. (Art. 1 y 3).

También obliga a los contribuyentes a llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados, así como a presentar dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, juntamente con el pago del impuesto resultante. (Art. 37 y 40).

1.10.5. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 10-2012

La nueva Ley del Impuesto sobre la Renta, contenida en el Decreto 10-2012 "Ley de Actualización Tributaria", tiene la particularidad de presentar una estructura cedular, en la que el impuesto se cobra por categorías de contribuyentes, dependiendo de la procedencia de las rentas que ellos obtengan.

Las categorías de rentas que se establecen en esta ley son:

- ✓ Rentas de actividades lucrativas (Libro I, Título II, Art. 10–67)
- ✓ Rentas del trabajo (Libro I, Título III, Art. 68–82)
- ✓ Rentas del capital y ganancias de capital (Libro I, Título IV, Art. 83–96)
- ✓ Rentas de no domiciliados (Libro I, Título II, Art. 97–107)

En cuanto a las actividades lucrativas, se crean dos regímenes a los cuales las empresas pueden adherirse:

a) Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas

A partir del 1 de enero del año 2013 los contribuyentes inscritos bajo este régimen serán considerados como sujetos a retención definitiva, estarán obligados a consignar en sus facturas "Sujeto a retención definitiva" y tributarán las tasas impositivas del 6% para el año 2013 y 7% para el año 2014 en adelante.

b) Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas

A partir del 1 de enero del año 2013, las modalidades de pago se reducirán a dos, quedando de la siguiente manera:

- ✓ Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible.

- ✓ Y sobre la base de una renta imponible estimada en ocho por ciento (8%) del total de las rentas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

Según estas reformas a la Ley del Impuesto sobre la Renta, la tarifa del impuesto irá disminuyendo de la siguiente manera:

Año	Tarifa
2013	31%
2014	28%
2015 en adelante	25%

La Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, fue objeto de reformas, según Decreto 19-2013, específicamente en las rentas de capital, rentas presuntas a los profesionales, gastos deducibles, actividades de construcción, lotificaciones.

1.10.6. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para protocolos. Decreto 37-92

Este impuesto recae sobre los documentos que contienen actos y contratos que se expresan en su artículo 2, y define a los sujetos pasivos: Quienes emitan, suscriban u otorguen documentos que contengan actos o contratos objeto de tal emisión, suscripción u otorgamiento. La tarifa del impuesto es del 3% aplicado al valor de los actos y contratos afectos, la cual no podrá ser inferior al que conste en los registros públicos, matriculas, catastro o en los listados oficiales.

Este impuesto fue reformado según Decreto 10-2012 "Ley de Actualización Tributaria", donde se realizaron las siguientes modificaciones:

- ✓ Se establece un Impuesto de Papel Sellado Especial para Protocolos, con una tarifa específica de diez Quetzales (Q.10.00) por cada hoja. (Art. 6)

- ✓ Las utilidades y dividendos estarán afectos al pago del 3%, el cual debe ser retenido al socio a quien se le está pagando. El pago a la Administración Tributaria se hará en declaración jurada dentro de los primeros 15 días del mes siguiente a cuando se efectuó el pago de dividendos. (Art. 16)

El Decreto 19-2013 realiza reformas a la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, en su artículo 11, donde se gravan las aportaciones de capital de sociedades, la suscripción, emisión, circulación, amortización, transferencia, pago y cancelación de acciones.

1.10.7. Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto. 73-2008

Las disposiciones legales de esta ley, establecen un hecho generador por la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional, para las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo uno de la ley y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

El tipo impositivo que establece, es del 1%, que será multiplicado por la base imponible establecida por las dos opciones que establece el artículo 7, que no es más que; la cuarta parte de monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos. Realizándose el cálculo sobre la base que sea mayor.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

Las empresas para ser competitivas, necesitan contar con una buena organización y administración de los recursos disponibles; la administración financiera es la que se encarga de hacer buen uso de tales recursos, tomar decisiones que afectan a la empresa positiva o negativamente.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera para poder realizar más eficientemente los análisis especializados.

2.1. Definiciones

“Administración, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos o metas claramente determinados por la organización de manera eficiente y eficaz.”(10:157)

“Las finanzas, es una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.” (19:36)

La administración financiera, es el campo de la administración que se enfoca precisamente en planificar, organizar, dirigir y controlar la obtención y gestión de los fondos necesarios para cumplir los objetivos principales de una entidad, también salvaguardar los recursos financieros y buscar que los recursos sean lucrativos y líquidos.

“La administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. Los administradores financieros utilizan la información contable con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas.

Ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización. Las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la información contable.” (21:03)

2.2. Importancia de la administración financiera

Su importancia radica en que cuando las decisiones empresariales se miden en términos financieros es indispensable que una organización tenga claros sus objetivos financieros y la dirección correcta, que permita el logro de la rentabilidad y liquidez deseada.

La administración financiera permite la toma de decisiones de operación, inversión y financiamiento relevantes en una organización, con lo que salvaguarda el activo e informa acerca de los bienes y riquezas de una empresa.

Mediante la administración financiera el propietario conoce la cantidad disponible de efectivo que posee, en qué lo ha utilizado, cuánto necesita, en qué debe invertir sin perder la liquidez en las demás operaciones, para la obtención de ganancias prontas y oportunas.

2.3. Fines de la administración financiera

“Su principal fin es solucionar las deficiencias internas y externas, tomando en cuenta lo siguiente:”

- a) Determinar el tamaño ideal de la empresa y su ritmo de crecimiento, que sea de acuerdo al capital y a la capacidad del personal encargado de la dirección, tomando en cuenta su principal actividad.
- b) Determinar la mejor composición porcentual de los activos de la empresa, para conocer su solvencia ante cualquier posición económica y los índices de ganancia en el mercado.

- c) Determinar la mejor composición porcentual de la combinación de pasivos y patrimonio, ante el riesgo y amenazas de extinción financiera. (9:125)

2.4. Elementos de la administración financiera

Para el logro de sus objetivos la administración financiera se vale de los dos elementos que se enumeran a continuación:

2.4.1 Recurso humano

La organización del área financiera en una empresa dependerá de su tamaño y variará de acuerdo a las necesidades. Este recurso se encuentra representado principalmente por el administrador financiero y su equipo, que son las personas encargadas de evaluar las situaciones y asignar en forma eficiente los fondos dentro de la empresa y obtener en las condiciones más favorables que sea posible el efectivo.

“El administrador financiero, es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa, participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea aquellos proyectos o segmentos de la misma, que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad.” (18:01)

El papel del administrador financiero va desde la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero juega un papel importante en el desarrollo de las operaciones de las empresas.

En las pequeñas empresas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece esta función culmina en la creación de dos departamentos especiales, que tienen relación con la administración financiera: Tesorería y Contraloría.

a) Tesorería

La tesorería ha de asegurar la liquidez de la empresa, optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras y cubrir el riesgo de interés y de cambio. También es de importancia la comparación de los datos reales obtenidos con las previsiones realizadas inicialmente para poder estudiar los motivos de posibles desviaciones.

Las principales responsabilidades de tesorería son:

- ✓ Asegurar la liquidez de la empresa.
- ✓ Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.
- ✓ Cubrir el riesgo de interés, que está presente en toda empresa.
- ✓ Cubrir el riesgo de cambio, naturalmente si existe dentro de la operativa de la empresa.

Para poder gestionar la tesorería, se deben realizar previsiones de flujos en función de los distintos presupuestos elaborados por los demás departamentos de la empresa (ventas, compras, nóminas, impuestos, etc.). Estas previsiones se realizarán a corto, medio y largo plazo y deberán ser revisadas y modificadas periódicamente a medida que se vayan conociendo los distintos cambios que se originan en la marcha del negocio (por ejemplo, un incremento del volumen de ventas, subidas o bajadas de los costos de materias primas, de salarios, etc., un cambio en los días de cobro/pago, etc.) pues tendrán repercusión en las previsiones realizados por la tesorería.

b) Contraloría

Es responsable de todo lo relacionado con aspectos de la contabilidad financiera y de sus costos, administración fiscal y general, información a la gerencia de finanzas.

El contralor adquiere información que hace que su participación sea esencial en el procedimiento de toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, además controla los costos de toda empresa y los impuestos.

2.4.2 Recursos financieros

Son los recursos monetarios de origen interno y externo, así como valores y mecanismos disponibles en una compañía para el financiamiento del proceso productivo y del desarrollo económico de una empresa.

Las fuentes de financiamiento constituyen un factor importante en la administración financiera, cualquier empresa utiliza financiamiento, estas fuentes pueden ser: Internas y externas

a) Financiamiento interno

Es el que genera la propia empresa o los socios de ésta, se define como autofinanciamiento. Son medidas internas que hacen posible no acudir a entidades de crédito. Los ejemplos de este tipo de financiamiento serían:

- ✓ El uso de las reservas de fondos ociosos
- ✓ La reinversión de las utilidades retenidas
- ✓ La venta de activos que son una carga administrativa (Por ejemplo activos fijos totalmente depreciados, inventarios obsoletos)
- ✓ Las ventas de contado que realizan.

b) Financiamiento externo

Es el que está conformado por los recursos financieros que provienen de terceros como: Proveedores, acreedores, clientes, bancos, financieras u otras entidades que tengan como objeto financiar actividades empresariales.

Los plazos de pago de estos recursos pueden ser:

- ✓ Corto plazo (Hasta un año)
- ✓ Mediano plazo (De un año a menos de cinco años)

- ✓ Largo plazo (De cinco años en adelante)

2.5. Funciones principales de la administración financiera

Cuando se refiere a funciones de la administración financiera en general, se habla de las tareas que son innatas al área y a las personas que las desarrollan, aunque estas varían de acuerdo a las características de las empresas. Las funciones están relacionadas con mantener la liquidez y lo lucrativo de una empresa para cubrir las obligaciones y obtener utilidades.

“Las finanzas juegan un papel importante en la administración general de la empresa y su actor principal es el administrador financiero. Hoy en día, este personaje debe estar involucrado en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global de la empresa. Su gama de actividades incluye, toma de decisiones en la inversión de activos y nuevos productos, la mejor determinación de financiamiento y la determinación de una buena política de dividendos para la compañía.” (1:33)

La tarea del administrador financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa.

A continuación se describen algunas actividades específicas que desarrolla el administrador financiero:

a) Preparación de pronósticos y planeación

El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.

a) Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor

Una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de

crecimiento de ventas y decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.

b) Coordinación del control

El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores, tanto financieros como de otra naturaleza, necesitan tener esto en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de comercialización afectan el crecimiento en ventas, lo cual a su vez influye sobre los requerimientos de inversión. De este modo, quienes toman decisiones de comercialización deben tener en cuenta la forma en que sus acciones afectan factores tales como la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios y la utilización de la capacidad en la planta.

2.6. Planeación financiera

“Planificar es tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de las previsiones necesarias para alcanzar esos objetivos” (18:A43)

Al hablar de una empresa, el planificar consiste tanto en prever, como establecer objetivos y estrategias, que permitan definir programas y organizar su estructura, de tal manera que se logre la obtención de los objetivos establecidos para el funcionamiento de la misma.

Toda empresa deberá considerar la planificación como parte fundamental de su funcionamiento: La dirección deberá establecer sus objetivos y planificar sus operaciones, así como los medios que permitan alcanzar dichos objetivos. Como consecuencia se establecen controles y parámetros que faciliten a la administración el proyectar los resultados en forma anticipada, y en relación a ello exista una adecuada toma de decisiones para el futuro.

“La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Así mismo reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización”. (14:192)

2.6.1 Planeación financiera a corto plazo

“El período que abarca es de un año. Se trata de un plan que contempla el futuro inmediato y los pormenores de lo que la compañía pretende hacer en un lapso de 12 meses (ligados al año fiscal de la empresa). Los planes de corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso sea necesario”. (14:130)

La planeación es continua y abarca a toda la unidad de negocio. Existen variables que deben evaluarse en forma periódica ya que todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos y se revalúan las variables.

2.6.2 Planeación financiera a largo plazo

“Es un plan comprensivo de operaciones y acciones, expresado en términos monetarios, que comprende generalmente un período de cinco o más años. Un ejemplo serían los planes que se efectúan para la creación de nuevas empresas, los cuales generalmente se basan en pronósticos a largo plazo. Para que las empresas se desarrollen con éxito, deben basar su futuro en un plan, el cual debe incluir las políticas relativas al personal, calidad, imagen, fabricación, creación de mercados, etc. ”. (10:115)

Desde otro punto de vista, la planeación a largo plazo es un parámetro, un punto de referencia para establecer la planeación a corto plazo, siendo muy conveniente analizar y estudiar conscientemente las desviaciones que existen entre uno y otro plan. Los resultados del año y la planeación a corto plazo confirman las expectativas a largo plazo y la vida futura de la empresa.

2.7. Objetivos de la planeación financiera

Uno de los principales objetivos de la planeación financiera es: "Minimizar el riesgo al máximo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mayor rendimiento y su máxima seguridad financiera". (14:194)

Una verdad latente es el hecho de que las organizaciones requieren de recursos de carácter financiero para su funcionamiento, dichos recursos son requeridos para el pago de los gastos en que incurre a corto y largo plazo. Para asegurar que existan los suficientes fondos que permitan cubrir dichos gastos, la organización deberá prever los gastos operativos, determinar el monto de los fondos necesarios para gastos de capital, y estimar cuándo y cuánto dinero en efectivo se necesita durante un periodo determinado.

Con la planificación financiera se alcanza el pronóstico, análisis y obtención de los recursos que permitan llevar a cabo los objetivos de la organización; sin embargo, el establecimiento de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las empresas, es indispensable además que exista una programación sobre el tiempo en que se obtendrán los fondos necesarios para pagar los gastos en que se incurran.

El servir como guía en la toma de decisiones dentro de la empresa, es otro objetivo de la planificación financiera.

También se puede mencionar como un objetivo de la planificación financiera, el hecho de que permite hacer predicciones futuras a base de pruebas y de esta forma poder medir la factibilidad de los eventos antes de llegar a una decisión final.

2.8. Importancia de la planeación financiera

El propósito de la planeación financiera consiste en lograr los objetivos deseados en la entidad, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo de la planeación financieras minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

2.9. Beneficios de la planeación financiera

La planeación financiera es un proceso que sirve para alcanzar los objetivos establecidos, logrando de esta forma administrar de mejor manera los recursos de la empresa. Dentro de los beneficios de planear se encuentra:

a) Prevé el futuro

Mediante una correcta planeación financiera, la administración de la empresa, puede tomar decisiones que afectarán el futuro de la misma, como el adquirir una inversión, una deuda o un activo fijo, siempre y cuando sean tomadas en cuenta las situaciones pasadas y presentes de la entidad.

b) Exige el establecimiento de objetivos

Un proceso de planeación no es de mucha utilidad, si antes no se han establecidos objetivos que estén acorde a las necesidades de la entidad. Es necesario que todo el personal de la organización tome parte en la planificación, debido a que no cabe duda que el personal de una entidad luchará intensamente para lograr los objetivos definidos por parte de la dirección; sin embargo, la lucha será aún más fuerte, si toman parte en el proceso de fijar estos objetivos.

2.10. Análisis de las finanzas

En la actualidad para controlar una empresa, realizar una inversión, planificar el desarrollo o para que una entidad financiera otorgue un crédito se hace necesario el conocimiento de la situación financiera en que se encuentra la entidad, su posición en años anteriores, en la actualidad y su proyección hacia el futuro. El análisis financiero proporciona los elementos de juicio necesarios para ponderar y evaluar el estado de la empresa, así como determinar el efecto de los diferentes cursos alternativos de acción en la situación financiera y los resultados de una empresa.

2.10.1 Definición de análisis financiero

“El análisis financiero se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos en la transformación de variables y datos sobre aspectos contables, económicos y financieros en información procesada, con el fin de proporcionar indicadores de riesgo y rendimiento útiles para la toma de decisiones de inversión, financiamiento o evaluación de la gestión.” (16:75)

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al “todo”.

2.10.2 Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

a) Análisis vertical

El análisis vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero. Consiste en tomar un estado financiero (balance general, estado de resultados) y relacionar cada cuenta con el total de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas que constituyen estos estados financieros, la cual se denomina cifra base. Su objetivo es determinar porcentualmente la participación de cada cuenta con respecto al total de un grupo o clase de cuentas y observar su comportamiento.

Este análisis puede ser de 2 clases:

✓ Reducción a Por cientos a niveles de totales

Consiste en reducir una cifra cualquiera de un estado financiero, en base a ese estado, esto significa que se está estableciendo la participación porcentual de la partida sujeta de examen, con relación a un todo de este mismo estado financiero.

✓ Reducción a Por cientos a nivel de Parciales:

Consiste en reducir una cifra de un segmento de un estado financiero con base a ese segmento o sección del mismo. Esto significa que se está estableciendo la participación porcentual de la partida sujeta de examen con relación a una sección de un estado financiero. El objetivo que tiene este tipo de análisis es conocer que determinado ingreso o gasto tiene una mayor influencia en el estado financiero sujeto de examen.

b) Análisis horizontal

El análisis horizontal es una herramienta de análisis financiero que consiste en determinar, para dos o más períodos contables consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman los estados

financieros, Su importancia radica en el control que puede hacer la empresa de cada una de sus partidas.

Este tipo de análisis es dinámico, ya que se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro período. Su interpretación se debe centrar en las variaciones de las cuentas más significativas o en los cambios extraordinarios que se presenten.

c) Punto de equilibrio

Por medio de este análisis se puede determinar en qué momento los ingresos que genera la empresa por sus ventas son iguales a los costos y gastos del periodo, en otras palabras el punto donde no se obtiene ni utilidades ni pérdidas. Para este tipo de análisis es necesario planificar el nivel de operaciones, para poder fijar metas de acuerdo a la retribución de los recursos por utilizar.

Para cumplir con este objetivo es necesario separar los costos y gastos así:

✓ Fijos

Son los que no varían con el volumen de operaciones.

✓ Variables

Son los que van directamente con el volumen de operaciones.

d) Control presupuestario

Este análisis consiste en la comparación directa entre los estados financieros proyectados y los reales, para poder observar el cumplimiento o no de las políticas establecidas en la planificación.

e) Apalancamiento

El concepto de este análisis se refiere a medir el aprovechamiento de las fuentes externas, o sea, la rentabilidad del capital de trabajo a pesar de los

costos que éste tenga, tales como pago de dividendos o intereses a entidades financieras.

Los tipos de apalancamiento son:

✓ Operativo

El apalancamiento operativo es la sustitución de costos variables por costos fijos que trae como consecuencia que a mayores niveles de producción, menor el costo por unidad.

✓ Financiero

El apalancamiento financiero es cuando la empresa recurre a deuda preferentemente que a capital común de accionistas para financiar su empresa.

✓ Total

Es el producto de los apalancamientos anteriores (operación y financiero), dando como resultado potencializar las utilidades por acción a partir de aumentar los ingresos. Así mismo, la disminución de utilidades o pérdida por acción al bajar los ingresos.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

El efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, por ser el medio para obtener mercancías y servicios. La administración del efectivo es vital en toda empresa, porque determina la cantidad necesaria que se debe tener a disposición en cualquier momento dado, para asegurar las operaciones normales del negocio.

3.1 Administración de efectivo

"Es el área de la administración financiera que se enfoca a la planificación y control de los flujos de entradas y salidas de efectivo, tanto para optimizar los saldos de caja y bancos, reduciéndolos a su nivel mínimo, sin comprometer por ello la liquidez de la empresa, como para optimizar los recursos de acción en lo que toca a la determinación de la cuantía de los fondos necesarios para realizar las operaciones planeadas, selección de las fuentes de financiamiento y a las perspectivas que ofrezcan las alternativas de inversión, costo del capital, tiempo de recuperación, riesgo, repercusiones del entorno económico (inflación, deflación), repercusiones en las políticas de dividendos y en su caso, en la cotización de las acciones."
(28:A43)

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo, ya que son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, para reducir así los riesgos de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas. El dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

Las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones fundamentales:

a. Transacciones

Para efectuar los pagos planeados de los inventarios y gastos.

b. Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios

Con el fin de mantener vigente la relación financiera necesaria.

c. Precaución

En ocasiones se presentan desembolsos inesperados.

d. Especulación

Para cuando se presentan oportunidades aprovechables de invertir ya sea en productos de previsible escasez como en operaciones de mejores márgenes de utilidad. Esta razón es generalmente la más común.

3.2 Objetivos de la administración de efectivo

La administración del efectivo incluye la administración del dinero de la empresa con el fin de maximizar la disponibilidad de efectivo y las utilidades por intereses sobre cualquier fondo inactivo, por tal razón los objetivos de tal administración comprende:

- a. Lograr el mejor rendimiento de la inversión de los recursos financieros.
- b. No tener saldos de efectivo ociosos o sea sin beneficio.
- c. Contar con efectivo o sus equivalentes con el fin de pagar en tiempo a los proveedores y acreedores.
- d. Aprovechar oportunidades de negocios que incrementen las utilidades.
- e. Contar con fondos para eventualidades que se puedan dar.
- f. Obtener oportunamente el financiamiento de ser necesario en las mejores condiciones para la empresa.

3.3 Actividades necesarias en la administración del efectivo

Existen varias actividades fundamentales que aplicadas en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de caja en una empresa determinada. Estas están orientadas a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Las actividades principales son:

a. Aumentar los ingresos

Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- ✓ Incrementar el volumen de ventas con calidad y mejores mezclas de ventas.
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados y diversificación de productos.
- ✓ Incrementar el precio de ventas, siempre que no disminuyan las ventas.
- ✓ Disminuir al máximo los descuentos.
- ✓ Cobrar intereses sobre la cartera morosa.
- ✓ Liquidar inventarios de bajo movimiento u obsoletos.
- ✓ Venta de activos obsoletos y/o inactivos.

b. Adelantar los ingresos

Constantemente se deben acelerar las entradas de efectivo. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- ✓ Incrementar las ventas al contado
- ✓ Solicitar anticipos a los clientes
- ✓ Facturación Inmediata
- ✓ No realizar ventas a clientes con saldos pendientes
- ✓ Reducir plazos de crédito.

c. Reducir los egresos

Persistentemente se deben disminuir las salidas de dinero. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- ✓ Negociar mejores condiciones de precios con los proveedores
- ✓ Aceptar producto en buen estado y rechazar de inmediato los defectuosos
- ✓ Eliminar las líneas de negocios o productos que no tengan potencial
- ✓ Mantener niveles de inventario óptimos.

d. Retrasar los egresos

Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- ✓ Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- ✓ Evitar al máximo compras anticipadas
- ✓ Comprar los inventarios y otros activos en el momento más próximo cuando se van a necesitar
- ✓ Realizar operaciones de productos en consignación.

Para realizar estas actividades es necesario tener el cuidado y la habilidad de que no se dé ningún conflicto entre la aplicación de una actividad y el desarrollo de la otra, por ejemplo: Si se desea vender sólo al contado (se cancela la política de ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta.

Por lo tanto hay que evaluar y medir también las consecuencias adicionales que puedan incidir sobre el flujo del efectivo.

3.4 Técnicas de la administración de efectivo

El objetivo que persiguen estas técnicas es el de disminuir o minimizar las necesidades de financiamiento negociado de la empresa, aprovechando ciertos defectos de los sistemas de cobro y pago.

Si la empresa ha hecho todo lo posible para estimular a los clientes a que paguen con prontitud y para seleccionar a los proveedores que ofrezcan las condiciones de crédito más atractivas y flexibles, ciertas técnicas pueden ayudar a acelerar los cobros y demorar los desembolsos aún más.

En otras palabras, las técnicas de la administración de efectivo son herramientas que ayudan al aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa.

Dentro de las técnicas más usuales están:

a. Planificación del flujo de caja

Uno de los principales objetivos de la administración del efectivo es lograr que los pronósticos sean lo más apegado a la realidad de la empresa. A través de los presupuestos financieros se logra la debida organización de los flujos tanto de entrada como de las salidas y los saldos que se obtendrán durante el periodo que se trabaje.

b. Manejo de la flotación (Float)

“La flotación se define como la diferencia que existe entre el saldo que aparece en la chequera de una empresa (o de un individuo) y el saldo que arrojan los registros bancarios.” (23:489)

Entonces se puede decir que financieramente esa diferencia está a nuestro favor y debe ser considerado así mismo como un riesgo controlado, pues podrá ser utilizada siempre y cuando no se caiga en sobregiros bancarios o que provoquen problemas con los proveedores. La flotación es de doble vía o sea sirve tanto para el pago como para el cobro.

Como técnica consiste en pronosticar en forma consciente, la flotación resultante(o demora), relacionada con el proceso de pago, y usarla para mantener sus fondos en una forma que gane intereses tanto tiempo como

sea posible. Las empresas manejan la flotación al extender cheques con fondos que aún no se encuentran en sus cuentas de cheques.

En la actualidad todavía se cuenta con esta técnica a pesar de los medios electrónicos de pagos hacen que la oportunidad de tener por más tiempo la disponibilidad del efectivo se reduzca.

c. Disponibilidad de los cobros

Una empresa no sólo desea que sus clientes paguen pronto, sino también lograr convertirlo en dinero disponible para poder gastar e invertir. Por tanto se deben considerar los siguientes puntos:

- ✓ Contar con un banco que brinde la mayor cantidad de agencias para lograr concentrar los fondos de las ventas realizadas, que en gran parte son efectivo, al ser depositadas lo más pronto posible.
- ✓ Solicitar anticipos de ventas futuras ya sea la totalidad o bien un porcentaje.
- ✓ La puesta en práctica de algunos mecanismos de cobro inmediato, como por ejemplo: La apertura de cuentas en los bancos en los que los clientes tienen sus fondos.
- ✓ Aceptación de medios electrónicos de pago, ya que incrementan las ventas a pesar del costo que conlleva y que el periodo de pago de los montos es relativamente corto.

d. Retraso de los desembolsos

Las empresas tienen que pagar sus cuentas, pero esto deberá hacerse tan tarde como sea posible, o sea demorar la disponibilidad de fondos para los proveedores, una vez se ha expedido el pago.

El establecimiento y comunicación de las políticas de pago serán la base para lograr este punto.

- ✓ Que los pagos se realicen regularmente con cheques, ya que no necesariamente son retirados los fondos el mismo día de pago.
- ✓ Que los pagos se efectúen una sola vez en la semana, quincena o mes, y que las personas que no tuvieron la posibilidad de cobrar lo hagan en fecha posterior.
- ✓ Depositar cierta proporción de una planilla, nómina, o pago, en la cuenta de cheques de la empresa durante varios días sucesivos, después de la emisión real de un conjunto de cheques o bien conforme se hayan entregado.

e. Utilización de servicios bancarios

Hay que tener claro que lograr una relación de beneficio mutuo con las entidades bancarias permite crear un sistema eficaz de administración del efectivo. Los productos financieros que se ofrecen en la actualidad están muy relacionados a las necesidades de los clientes, por lo que los bancos ya no son lugares donde solamente se aperturan cuentas de cheques o lugares donde se otorgan créditos, poco a poco se han convertido en una fuente que brinda diferentes servicios de administración del efectivo.

El servicio de banca electrónica es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad, ya que permite visualizar en tiempo real las operaciones realizadas y poder tomar decisiones con bases firmes.

Algo muy importante es que, no siempre es bueno mantener nuestros fondos relacionados con un solo banco, por lo que se recomienda tener otras opciones para diversificar la tenencia de fondos y solicitud de crédito. Esto da más poder de negociación para lograr mejores beneficios.

3.5 Políticas en la administración de efectivo

Las políticas de administración del efectivo, están implícitas en las políticas para la administración de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios. Todas estas no se basan en procedimientos operativos, sino más bien en procedimientos adecuados para la planeación y control de este recurso, para prever las necesidades futuras de efectivo y así determinar las fuentes de financiamiento o en caso de excedente, establecer las posibles inversiones para su utilización. Esta planeación se realiza a través del presupuesto de efectivo, así mismo su control se realiza por medio de revisiones y correcciones al mismo.

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio menor de mercadería para la venta, la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, aumento en el precio de las mercaderías o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

3.5.1 Política de caja y bancos

El rubro de caja y bancos comprende los fondos que se encuentren en poder de la organización y los depositados en bancos con libre disponibilidad.

Este rubro es de gran importancia desde el punto de vista del control contable y financiero, ya que es el concepto para la planificación y administración del efectivo. Desde el punto de vista de riesgos, es el aspecto más vulnerable, por lo que surge la necesidad de su protección y control.

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

Las políticas del área de caja y bancos, garantizan un buen control, evitando irregularidades, errores o pérdidas que afecten a la empresa. Dentro de estas políticas se encuentran:

- a. Determinar saldos diarios de efectivo, correspondientes al cierre del día anterior, detallando los movimientos de entradas y salidas de dinero. Este reporte varía de acuerdo a las necesidades de cada empresa.
- b. Realizar corte diario de ventas, en donde se detalle la forma de cobro, ya sea en efectivo, cheque, tarjeta de crédito o débito.
- c. El valor total de las ventas al contado, deben depositarse en su totalidad todos los días.
- d. Verificar diariamente que las ventas pagadas con tarjetas de crédito o débito hayan sido acreditadas a las cuentas bancarias de la empresa, por las casas emisoras.

- e. Utilizar las cuentas bancarias que sean autorizados por la alta administración.
- f. Utilizar los sistemas de garantía que ofrece el sistema bancario, en relación a pagos con tarjetas de crédito, débito y autorización de cheques.

3.5.2 Política de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días. Si bien es conocido que todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, sí es cierto que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

Las políticas de crédito y cobranza establecidas por cada empresa, determinaran la agilidad del flujo de ingresos de efectivo y el impacto en el presupuesto.

3.5.2.1 Evaluación del riesgo crediticio

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

a. Carácter

Es la intención del cliente de hacer honor a sus deudas. Es el estudio de sus antecedentes de pago, legales, financieros, contractuales y morales para determinar si cumplirá con las promesas de reintegro crediticio.

b. Capacidad

Es la facultad del cliente para cancelar su crédito. Se debe analizar sus razones de liquidez y endeudamiento especialmente, aunque el juicio es un poco subjetivo.

c. Capital

Es el grado de solidez financiera de la persona o empresa solicitante. Se pueden determinar analizando sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.

d. Colateral

Se mide por los activos que el solicitante pueda ofrecer como garantía sobre el crédito autorizado. Se puede recurrir a su Balance General, a un avalúo de sus activos o alguna demanda contra los mismos. A mayores activos, mayor probabilidad de recuperar el crédito en caso de incumplimiento del solicitante. También en este caso se puede considerar a las personas que sirven como fiadores o codeudores.

e. Condiciones

“Son el efecto producido por las tendencias económicas en la empresa” (13:55). Para evaluar esto se analizan las condiciones empresariales y económicas generales, así como otros factores que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

3.5.2.2 Políticas de crédito

“Conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito” (4:649)

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto a otorgarse. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis, cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos.

Las políticas de créditos que deben observarse al tomar decisiones son:

- a. Conocer referencias de crédito y reputación crediticia de los clientes.
- b. Determinar el período de crédito a concederse.
- c. Las políticas de crédito debe incidir en el aumento de volumen de ventas y no al contrario.
- d. Analizar el costo de mantener las cuentas por cobrar, el cual debe estar a un nivel que favorezca las utilidades.
- e. Mantener un control de cuentas incobrables, las que generalmente aumentan al reducirse las restricciones de los créditos.

3.5.2.3 Políticas de cobro

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de estas políticas se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro, a medida que una cuenta se hace incobrable, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta.

Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro son:

a. Cartas de cobro

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más concluyente. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

b. Llamadas telefónicas

Si las cartas son inútiles, el encargado de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

c. Utilización de agencias de crédito

Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible que reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

d. Procedimientos legales

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente costoso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

3.5.3 Política de rotación de inventarios

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma, ya que sin ellos no hay ventas, sin ventas no hay utilidad y esto llevaría al cierre de la empresa. Este manejo tanto físico como contable permitirá mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo de su actividad, un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Los inventarios conjuntamente con las cuentas por cobrar, constituyen la principal inversión dentro de los conceptos que dan origen al capital de trabajo.

Las políticas de inventarios deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

Una rotación de inventarios eficiente, permite a la empresa mejorar la gestión de su capital de trabajo en la medida en que no lo tiene inmovilizado en un inventario con las consencientes pérdidas.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercaderías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estadía de las mercaderías en bodega, menor será el efectivo invertido en los inventarios. Una empresa que vende sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que vende sus inventarios en una semana.

La rotación ideal de inventarios, deberá depender del tiempo que le tome a la empresa adquirir nuevo surtido. La rotación no debe ser tan alta que comprometa la disponibilidad de productos, ni tan baja que implique tener productos sin vender por mucho tiempo.

Esto no siempre es así de fácil, puesto que hay otros factores que pueden influir como la financiación, los descuentos por comprar grandes cantidades, etc., lo que implica hacer una correcta evaluación que permita gestionar de la forma más eficiente el capital de trabajo de que se dispone.

3.5.3.1 Control de los inventarios

Pueden considerarse dos tipos de control de los inventarios:

a. Control operativo

“Comprende el movimiento físico del inventario y del mantenimiento de las existencias a niveles adecuados” (17:16), buscando que se adquiera lo que se necesita, evitando el exceso de existencias, tratando que se fabriquen los artículos en la calidad y cantidad requeridos conforme a la demanda, etc., algunas de las técnicas empleadas son:

- ✓ Control presupuestal
- ✓ Índices de rotación
- ✓ Fijación de mínimos y máximos

✓ Criterios especulativos.

b. Control contable

“Se refiere al registro apropiado, así como reporte de movimientos y existencias tanto en unidades y valores, desde la compra hasta la entrega final al cliente, todo lo cual incluye problemas de control interno” (20:17).

3.5.4 Política de cuentas por pagar

La operación de cualquier empresa, requiere necesariamente la realización de desembolsos de efectivo, los cuales pueden ser por compra de inventario, equipos, sueldos y servicios de diversa naturaleza. Todos estos desembolsos involucran la creación de obligaciones para la organización, algunas deberán liquidarse de inmediato y otras posteriormente a una fecha determinada.

Para una buena administración de las cuentas por pagar se necesita contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones. Es necesario contar con un programa de pagos que permita conocer las necesidades de efectivo.

El nivel de las cuentas por pagar está determinado principalmente por el nivel de compras de inventarios pues son los que fijan las erogaciones que deben hacerse y en menor grado por los conceptos de gastos.

Las políticas de cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presentan condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la empresa.

La responsabilidad de fijar las políticas de financiamiento recae en la administración financiera en coordinación con el departamento de compras. La gerencia general debe conocerlas y aprobarlas.

La administración de las cuentas por pagar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- a. La política de obtención de crédito con proveedores se fija con parámetros en términos de días de crédito y se asignan según los diferentes bienes o servicios que se adquieren. La oferta y demanda del mercado en cada uno de estos grupos es diferente, y dependiendo de esto deben establecerse los días de crédito de financiamiento.
- b. La política del aprovechamiento de los descuentos por pronto pago o pago anticipado debe señalar como regla general que deben negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado. Una parte importante de la administración financiera de las cuentas por pagar lo constituye el contacto formal y continuo de los departamentos de compras y finanzas con los proveedores más importantes, tratando de optimizar, plazos, descuentos, etc., lo que generará buenos resultados.
- c. La política del nivel de endeudamiento está relacionada con los límites de solvencia que la empresa pueda tener. La relación que entre pasivos y el capital contable de la empresa, generalmente es una relación de deuda / capital. Cuando la relación es de 40% / 60% se considera conservadora, cuando la relación es de 45% / 55% es normal y cuando es de 50% / 50% es agresiva. Arriba de esta última relación generalmente se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.
- d. Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda. Las cuentas por pagar son pasivos monetarios que están expuestas a la inflación, las deudas y obligaciones en moneda extranjera producen pérdidas por la devaluación de la moneda.

3.6 Análisis de las razones financieras

El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros.

“Razón financiera, es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados” (19:85)

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas, que le permitan evaluar el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa.

El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia, ya que con los datos financieros reportados y las razones calculadas a partir de dichos datos, existe la tendencia a considerarlos como una descripción precisa del verdadero estado financiero de una empresa. En el caso de algunas empresas, los datos contables pueden aproximarse mucho a su realidad económica. Para otras, será necesario ir más allá de las cifras reportadas con el fin de analizar en forma adecuada sus condiciones y desempeño financieros.

3.6.1 Rotación de cuentas por cobrar

“Es el número de veces al año en que las cuentas por cobrar de la empresa son realmente convertidas en efectivo.” (8:251-252)

La rotación de cuentas por cobrar, puede considerarse entonces como una medida de liquidez, en virtud de que indica el número de veces que las cuentas por cobrar

se han rotado en el año, o sea el número de veces que se han convertido en efectivo.

Algunas empresas para lograr un incremento en su rotación de cuentas por cobrar, fijan políticas de crédito sumamente restrictivas y severas, las cuales no las hacen competitivas en el mercado y con ello, lo único que se logra es limitar la posibilidad de expansión de la entidad.

Por otro lado, una rotación de cuentas por cobrar muy baja, puede dar la pauta de que los saldos de las cuentas por cobrar, están siendo cobrados en un período de tiempo sumamente largo y que existe una buena cantidad de fondos "congelados" o "inmovilizados" que están obstruyendo el proceso normal del flujo de efectivo.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

3.6.2 Período promedio de cobranza

"El período de cobranza promedio, o duración media de las cuentas por cobrar, resulta útil para evaluar el crédito y las políticas de cobros" (15:16)

Mide el período transcurrido desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes. Además indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas y refleja la política real de crédito.

Un período de cobranza sustancialmente más largo que cualquiera del estándar, puede indicar problemas en la administración de créditos, lo que implica un incremento de capital de trabajo atado a este activo.

Así también, un período de cobranza significativamente más corto que lo normal puede dar lugar a pérdidas de ventas de aquellos clientes que son más lentos en pagar.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

El resultado de la aplicación de esta razón, podrá juzgarse únicamente comparándolo con las condiciones de crédito otorgado por la empresa a sus clientes.

3.6.3 Rotación de los inventarios

“Este índice se expresa cómo el número de veces que se le da vuelta durante un tiempo dado, por ejemplo en un año. Este índice puede calcularse en forma global, para el total de los inventarios, o para un almacén en particular, o para un artículo en especial” (15:43)

Una alta rotación en los inventarios de una empresa, es determinante para que exista un flujo de fondos constante, y para que pueda presentar una situación de liquidez muy favorable. La rotación de inventarios se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

No puede señalarse un índice de rotación óptimo, pues depende en gran parte del tipo de actividad a la que se dedique la empresa. Es lógico suponer, que el volumen de inventarios tiene que estar en función directa con el volumen de las ventas. Una rotación de inventarios baja, podría indicar que el administrador financiero ha sido prudente y ha preferido tener un inventario sustancialmente más alto, para poder

cubrir en cualquier momento demandas adicionales en las ventas proyectadas, o bien podría ser el indicio de que, dentro del inventario existan artículos de poco movimiento o bien obsoletos. Así mismo, una rotación excepcionalmente alta, puede ocurrir cuando los inventarios son demasiado bajos, lo que redundaría en una gran cantidad de faltantes de inventario y podría suceder que con esta política se estén perdiendo ventas provechosas por falta de existencias.

3.6.4 Rotación de cuentas por pagar

“La rotación de cuentas por pagar es semejante a la rotación de cuentas por cobrar. Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

Como las compras anuales al crédito normalmente no aparecen en el balance o estados de ingresos, debe estimarse determinando el porcentaje del costo de los artículos vendidos que corresponda a las compras al crédito.” (8:58-59)

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

3.6.5 Índice de solvencia

“Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo” (8:129). El parámetro estándar es de 2 a 1, por lo que si el resultado es 2 se considera óptimo, pero si es mayor a 1 se considera como aceptable.

Entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto estos que tendrán certeza de que su inversión no se perderá, que está garantizada.

Sin embargo este indicador por sí solo no dice mucho, puesto que si bien se muestra la cantidad de activos corrientes que en un momento dado la empresa tiene para respaldar sus pasivos a corto plazo, no garantiza que estos activos corrientes puedan significar un flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones.

Los activos corrientes no siempre garantizan recursos suficientes para pagar una deuda, sino que es necesario que esos activos se puedan realizar efectivamente, que tengan una alta rotación, es decir, que puedan generar un flujo de dinero constante que asegure a la empresa poder cumplir oportunamente con sus pagos.

Su forma de cálculo es la siguiente:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Este índice determina la cantidad de activos corrientes necesarios para cubrir pasivo u obligaciones a corto plazo o sea la cantidad "x" de activo corriente para pagar Q.1.00 de pasivo a corto plazo.

3.6.6 Liquidez o prueba del ácido

"Esta razón es similar al índice de solvencia con la excepción de que el inventario es excluido, el cual suele ser el activo corriente menos líquido." (8:130) El parámetro estándar es entre 1 y 0.80 como nivel aceptable.

Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. Por tal motivo, la empresa debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos suficientes sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo.

Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones que son fácilmente convertibles en efectivo.

La razón por la que se excluyen los inventarios, es porque se supone que la empresa no debe estar sujeta a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas. Esto es especialmente importante en aquellas empresas en la que sus inventarios no son de fácil realización o en empresas en decaimiento comercial, que por su situación no pueden garantizar una oportuna venta, por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus deudas si están "garantizadas" con inventarios.

Su cálculo es el siguiente:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

3.6.7 Estabilidad

Normalmente las obligaciones financieras, están garantizadas con hipotecas sobre propiedades. La razón de activos fijos entre pasivos a largo plazo, es una medida de solvencia que indica el margen de seguridad de los tenedores de documentos por obligaciones financieras.

Se le denomina razón de estabilidad porque se dice que hay estabilidad en una empresa cuando por lo menos sus financiaciones de largo plazo están representadas en activos fijos, ya que sus activos corrientes se financian con sus pasivos corrientes y sus activos a largo plazo con pasivos a largo plazo.

Este índice proporciona la forma en que los activos fijos están garantizando las obligaciones a corto plazo, el parámetro estándar está entre 1 y 1.50, cuando el

resultado es menor que 1 significa que la empresa no tiene garantía suficiente para cubrir los pasivos a largo plazo.

Este índice irá aumentando cuando se paguen los pasivos no corrientes, cuando el índice sea igual a uno indicará que el activo ha cumplido con la totalidad del pasivo, como regla general resulta ser mayor que uno.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Propiedad, planta y equipo}}{\text{Pasivos no corrientes}}$$

3.6.8 Endeudamiento

“El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa.” (8:139)

La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo.

Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben de cumplir antes de distribuir las ganancias a los accionistas, los accionistas presentes y futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de la empresa y obviamente, la administración debe de preocuparse por este.

Con este índice se mide el grado de financiamiento por parte de terceros en los activos de la empresa, es decir el nivel de control por parte de los acreedores en los

bienes de la entidad. También se le llama “apalancamiento financiero”, la razón estándar es del 60% por lo que si es mayor, la empresa está en un nivel alto de financiamiento que en el futuro puede ser de alto riesgo.

La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

3.7 Presupuestos

Toda empresa para poder alcanzar los objetivos que se traza, debe contar con una adecuada planeación de las actividades a realizar, así como una cuantificación de las mismas, debe además determinar en qué tiempo quiere alcanzarlas y que medios utilizará para que los objetivos puedan convertirse en realidad. Uno de los principales objetivos de las empresas es alcanzar la rentabilidad de las mismas y que ésta sea atractiva para los accionistas. En la planeación, el presupuesto juega un papel fundamental.

Dentro de las definiciones de presupuesto se puede encontrar:

“Un presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes gerenciales” (11:150)

“El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido,....” (12:136)

“Un presupuesto es la expresión en términos monetarios de los planes de acción que la compañía tiene previstos llevar a cabo a lo largo de un período de tiempo determinado. Generalmente el presupuesto cubre todas las actividades y áreas de la empresa, cada una de las cuales quedará representada por una partida presupuestaria” (3:125)

Con base en lo anterior, se puede concluir que un presupuesto es un plan de acción cuya función es lograr el cumplimiento de una meta establecida, en un tiempo determinado. El mismo está expresado en términos monetarios.

3.7.1 Importancia de los presupuestos

Los presupuestos son importantes en toda organización ya que:

- a. Permiten planear, coordinar y controlar las distintas actividades que debe ejecutar la empresa en un período determinado.
- b. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- c. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes del plan de acción de la empresa.
- d. Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

3.7.2 Fases para la elaboración del presupuesto

El proceso de elaboración del presupuesto se compone de tres fases:

- a. Trabajo de planeación
- b. Preparación del presupuesto
- c. Control de operaciones

3.7.2.1 Trabajo de planeación

La fase de planeación consiste en el trabajo que generalmente debe hacerse durante la segunda mitad del año que precede al año que se va a presupuestar, para proporcionar las bases para la preparación del presupuesto.

Esta fase involucra un análisis de la experiencia previa, estado general de la economía, y de los objetivos de la empresa.

Actualmente las empresas trabajan con planes estratégicos que abarcan un período de tres a cuatro años. Este plan estratégico es la base para la elaboración del presupuesto.

3.7.2.2 Preparación del presupuesto

En esta fase del presupuesto, cada unidad o departamento presupuestante prepara el plan de operación para el año siguiente y lo somete a aprobación de la administración. En esta fase se incluye la revisión de los presupuestos para realizar las depuraciones y correcciones correspondientes.

3.7.2.3 Control de operaciones

Esta fase inicia luego que el presupuesto es aprobado y publicado para el siguiente año y con el principio del mismo. Consiste en la preparación de informes periódicos comparando lo real con lo presupuestado. En esta fase se analizan las desviaciones determinando las causas que las originaron.

3.7.3 Modelos alternativos de formulación presupuestaria

Cada empresa utiliza diferentes modelos para elaborar sus presupuestos, ya que cada una tiene características distintivas, ventajas y desventajas. A esta manera de producir los presupuestos se le suele llamar "Modelos presupuestarios" (2:02) Los utilizados con mayor frecuencia son:

- a. Presupuestación por rubro
- b. Presupuestación por segmento
- c. Presupuestación por unidad de negocios
- d. Presupuestación base cero
- e. El presupuesto probabilístico

3.7.3.1 Presupuestación por rubro

Consiste en hacer las proyecciones de cada uno de los rubros de ingresos y de gastos, en toda la organización y en cada una de sus secciones. La principal ventaja es que es fácil de formular y comprender por el personal que produce las cifras. La

desventaja es que al momento de la negociación del presupuesto muchas veces el subordinado que domina los detalles de cada uno de los rubros pone en aprietos al superior que regularmente no domina el detalle de las cifras.

3.7.3.2 Presupuestación por segmento

Ofrece la ventaja de enfocar la atención, tanto del superior como del subordinado, en los objetivos generales y específicos. Otra ventaja de este modelo es que compromete al personal a pensar en términos de resultados futuros, en lugar de planear con base en cifras históricas, la magnitud numérica de cada renglón específico de ingresos o de gastos.

3.7.3.3 Presupuesto por unidad de negocio

Este es un modelo que con frecuencia se encuentra en las empresas grandes, las cuales se organizan en divisiones que están compuestas por varios departamentos y estos a su vez comprenden diversos centros de responsabilidad.

Una ventaja del presupuesto por unidad de negocios es que no es necesario ningún proceso de consolidación, puesto que el presupuesto divisional representa las actividades de todos sus departamentos.

La desventaja la constituye el hecho de que, tanto durante la negociación presupuestaria como durante la evaluación de ejecutoria posterior, la gerencia superior puede pasar por alto detalles importantes, debido a que el enfoque de unidad de negocios puede resultar demasiado amplio.

3.7.3.4 Presupuestación base cero

Exige a los ejecutivos de línea, la presentación de alternativas para realizar cada tarea dando prioridad a cada una de ellas. Exige además indicar, en cada caso, el punto hasta donde se estima factible alcanzar los objetivos, los costos relacionados y la recomendación del responsable sobre la alternativa que considere mejor.

La ventaja de este modelo es que compete a los ejecutivos de línea a realizar planteamiento y presupuestación simultáneamente. Si el proceso se realiza de manera adecuada, el personal adquiere un profundo conocimiento de las variables claves de las actividades del centro que está presupuestando.

Otra de las ventajas es que, durante la formulación del presupuesto con este modelo, los ejecutivos de línea deben hacer un análisis de costo-beneficio durante la preparación y la priorización de las alternativas, lo que les permite tratar de manera más adecuada muchas relaciones de insumos o productos que no son económicas y por lo tanto difíciles de medir.

Una de las desventajas de este presupuesto radica en que no es factible repetir anualmente esta actividad, ya que exige mucha experiencia y sobre todo mucho trabajo de análisis. Por tal razón, los ejecutivos antiguos se cansan del método y los de reciente ingreso se frustran. Además no es aplicable a todos los sectores de la organización.

3.7.3.5 Presupuesto probabilístico

Esencialmente consiste en formular diferentes presupuestos de acuerdo con los diferentes escenarios del mercado que se estima podrían prevalecer durante el periodo presupuestario bajo consideración. Luego, se formulan los presupuestos alternativos (uno para cada escenario pronosticado), asignándole a cada rubro, una probabilidad estimada.

Entre las ventajas de este modelo se puede mencionar que es muy útil en ambientes de gran incertidumbre y motiva al personal hacia la formulación de pronósticos del comportamiento de los insumos y productos con base en los diferentes escenarios que se podrían presentar.

Otra ventaja es que prácticamente exige planear de antemano el manejo de la crisis; y finalmente, el ejercicio de estimar probabilidades compete a los ejecutivos de línea

a considerar y entender con mayor profundidad las relaciones entre los problemas coyunturales y los resultados posibles.

Como desventaja de este presupuesto sobresale, el que no es fácil encontrar entre el personal de línea, los conocimientos teóricos que exige la técnica de este método; además es difícil negociar probabilidades entre superiores y subordinados.

3.7.4 Clases de presupuestos

Los presupuestos pueden desglosarse de diferente manera, dependiendo de la empresa de que se trate; sin embargo, estos también pueden agruparse en los siguientes apartados:

- a) Presupuesto operativo
- b) Presupuesto de tesorería o presupuesto de caja
- c) Presupuesto de inversiones de capital

3.7.4.1 Presupuesto operativo

El presupuesto operativo o presupuesto de utilidades, combina tanto sub-presupuestos de ingresos como sub-presupuestos de gastos, a los cuales en la práctica también se les llama presupuestos.

Son esencialmente estados de utilidades proyectados tanto para toda la organización, como para los centros de responsabilidad o unidades presupuestantes que la componen. El presupuesto operativo comprende:

- a. Presupuesto de ventas

El punto de partida para la elaboración del presupuesto operativo es la previsión de los ingresos, ya que configura el nivel de actividad de la empresa durante el período establecido.

El presupuestar las ventas significa, estimar el nivel de ingresos que se puede alcanzar en función de los medios a utilizar.

Para llevar a cabo una adecuada previsión de ventas existe un conjunto de métodos que pueden ser utilizados. Los tres tipos fundamentales de son: Método de factores, de Criterio y Estadísticos.

Método de factores:

"Radica en considerar en la preparación del pronóstico de ventas, los diferentes factores, tanto favorables como desfavorables que han incidido en las ventas del ejercicio anterior, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el período que se está presupuestando, incluyendo las fuerzas económicas generales y las políticas y medidas dictadas por la administración de la empresa." (21)

Los factores que integran los elementos a considerarse en la preparación del pronóstico de ventas son:

✓ Factores específicos de venta

Son los factores o aspectos que incidieron en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorable los que consecuentemente, afectarán las ventas que se estén pronosticando. Estos factores se clasifican en:

a) Factores de ajuste: Su objeto es básicamente ajustar las ventas del ejercicio anterior para dejarlas libres de desviaciones y situaciones favorables o adversas no recurrentes, es decir, dejar las ventas en condiciones normales de operación

b) Factores de cambio: El factor de cambio ofrece un medio para estimar el volumen a que puede llegar las ventas si se introdujeran ciertos cambios en las políticas de la compañía en el curso ordinario de los negocios, y se adoptarán prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien si ocurriese ciertos cambios en las condiciones específicas de mercado.

c) Factores corrientes de crecimiento: El término crecimiento se refiere a que la preparación del presupuesto debe considerarse las tendencias corrientes en el crecimiento de las ventas de la empresa y de las ventas de la industria de que forma parte. Estos factores provienen de dos fuentes principales: dinámica acumulativa, el potencial inductivo.

✓ Fuerzas económicas generales

Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tienen influencia en el volumen de ventas de una empresa. Estas pueden ser: Condiciones económicas generales, tendencia general de las condiciones económicas generales, tendencias y variaciones regionales, variaciones estacionales y clasificación de los productos.

✓ Influencia de la Administración: Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que toman los directivos que influyen en el estudio del presupuesto de ventas; se toma la decisión después de conocer los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores. Está representado por las políticas administrativas de la empresa, por sus programas de desarrollo, lo cual determinará el éxito o fracaso de la misma.

Método de criterio

"Es el que aplican las empresas pequeñas, que por su reducido volumen de ventas, hacen posible la utilización, básicamente del criterio de los ejecutivos o vendedores." (21)

La elaboración de los presupuestos por el método de criterio, generalmente se basa en expectativas de capacidad gerencial para evaluar resultados y

proyectar a futuro, experiencia del gerente financiero, o capacidad que tiene el Contador. Es un conjunto de ideas soportadas por este cuerpo profesional, que permite evaluar el comportamiento histórico de la capacidad instalada actual de la empresa y su posición en el mercado, por lo que permite establecer proyecciones a futuro con algunos de los rubros que se mencionan:

- ✓ Optimizar la capacidad instalada
- ✓ Explorar nuevos mercados y fortalecer los ya existentes
- ✓ Optimizar el uso de los recursos
- ✓ Pronosticar las ventas a criterio

“Todos los elementos anteriores, permiten diseñar la base para elaborar un presupuesto, de uno, cinco o más años. Para una empresa con la suficiente certeza, confiabilidad y la factibilidad de ser verificado periódicamente en la ejecución de sus proyecciones.” (21)

Por lo tanto el método de criterio para elaborar presupuestos reúne en si experiencia de la empresa (tiempo de existir la entidad en el mercado) experiencia y capacidad de su administración dando como resultado proyecciones razonablemente confiables. En resumen es un método de fácil aplicación, del cual se pueden obtener los resultados esperados cuando se compare con el presupuesto previamente elaborado en la empresa. Su uso no es muy común por el reducido volumen de ventas, pero como fuente de conocimiento se hace necesario conocer en que consiste.

Método estadístico:

“Son presupuestos elaborados sobre una base técnica o estadística, lo cual permite obtener mejores resultados. Entre los más conocidos métodos estadísticos de aplicación están”: (21)

- ✓ Método aritmético: Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma. La variación se divide dentro del número (cantidad) de períodos y el resultado es el factor de acumulación.
- ✓ Método "Y" calculada: Consiste en aplicar la fórmula $Y_c = a + bx$ para ajustar la tendencia a una línea recta.
- ✓ Método semipromedio: Este método se realiza de 2 formas
 - a) Cuando la serie de años es par: Consiste en dividir la serie de años en dos partes iguales y obtener promedio de cada parte, a efecto de determinar el factor de acumulación.
 - b) Cuando la serie de años es impar: Si la serie es suficientemente grande, entonces puede eliminarse un año para convertirla en par, para el efecto se toma el primer año de la serie y se suma al segundo obteniéndose el promedio; luego el segundo año con el tercero y así sucesivamente, hasta llegar al penúltimo año.
- ✓ Método de Mínimos Cuadrados: Este método es eminentemente estadístico, pues para poder aplicarlo se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística. La fórmula general es: $Y_c = a + bx$, se desarrolla a través de las ecuaciones simultaneas.

b. Presupuesto de compras

Para la elaboración del presupuesto de compras es muy importante iniciar con la idea fundamental que, un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivado del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, como puede ser el pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en aspectos de pedidos y por consiguiente en baja de las ventas

El presupuesto de compras de mercaderías para la venta se utiliza en las empresas de carácter comercial, las cuales no cuentan con un proceso productivo; sino que su actividad está constituida por la adquisición y venta de artículos o mercaderías.

El presupuesto de compras es el presupuesto que detalla las cantidades y valores a adquirir durante determinado período de mercadería para la venta.

El presupuesto de compras requiere normalmente de la elaboración de los subpresupuestos siguientes:

- ✓ Presupuesto de compras de mercadería: “Este presupuesto debe incluir información relacionada con las cantidades que deben comprarse, precio de adquisición estimado, así como la fecha de entrega, tomándose en cuenta los niveles de inventario.” (21:269)
- ✓ Presupuesto de inventario de mercadería: “Este presupuesto muestra las cantidades y valores de los niveles de inventario deseados de mercadería para la venta. A este presupuesto también, se le conoce como: “Plan del inventario”, la cantidad de mercancías que debe tenerse disponible al principio del mes.” (22:269)
- ✓ Presupuesto de precio de compra de mercadería para la venta: Este presupuesto, detalla el precio de adquisición de los artículos que se destinan para la venta. Asimismo, los desembolsos requeridos para las compras estimadas de mercadería, por lo cual, también se le conoce como presupuesto de compras al costo planificado.

c. Presupuesto de gastos de venta

En este presupuesto se recogen todos aquellos gastos necesarios para poder colocar los productos en manos del consumidor. Incluye el presupuesto del departamento de ventas y de sus subdivisiones, en él se detallan: sueldos y salarios de vendedores, gastos de propaganda y publicidad, gastos de viaje y representación y otros gastos de personal y generales relacionados al área comercial de la empresa.

d. Presupuesto de gastos de administración

Esta parte del presupuesto recoge los gastos realizados por las unidades administrativas de la empresa como gerencia general, finanzas, administración, recursos humanos y el personal de apoyo administrativo de la empresa. Dentro de los gastos administrativos a presupuestar se pueden señalar: Sueldos y salarios, honorarios, seguros administrativos, papelería y útiles, gastos de viaje y representación, etc.

3.7.4.2 Presupuesto de tesorería o presupuesto de caja

El presupuesto de caja o de efectivo es el que representa el proceso en el cual se incluyen las diferentes transacciones que suponen y/o generan las entradas y salidas de fondos monetarios.

En el presupuesto de efectivo se intentará distinguir y clasificar las entradas y salidas ordinarias de las que no lo son, presentadas de forma periódica o mensual. Realizar la división entre ordinarias y extraordinarias ayuda a detectar si el crecimiento o desarrollo de la liquidez de la empresa está siendo financiada con recursos normales o extraordinarios.

Por transacciones ordinarias entendemos aquellos flujos de entradas o salidas de efectivo, generadas por las actividades propias de la empresa, de acuerdo con el giro en el cual está trabajando.

Las ventas al contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas ordinarias de efectivo.

Las entradas extraordinarias están integradas por intereses cobrados en las inversiones, ventas de activos, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, que se determinan fácilmente respecto al monto y al tiempo que habrán de lograrse, etc.

Las salidas de efectivo ordinarias están integradas básicamente por el pago a proveedores, pagos de nóminas y prestaciones adyacentes, pagos de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Las salidas de efectivo extraordinarias están integradas por: pagos de dividendos, adquisición de activos, pago de pasivos a corto y largo plazo, etc.

La clasificación de las entradas y salidas en ordinarias y extraordinarias, reside fundamentalmente en el criterio de la repetición o no de dicha operación.

Una vez que se determinó el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos en caja.

El saldo al final de cada período de las disponibilidades (cajas o bancos) permite conocer con la debida anticipación su magnitud, y prever el destino de los excedentes, o el financiamiento de los déficits, constituyéndose en una herramienta muy útil para el planeamiento, administración y control del efectivo.

Por último se puede concluir en la definición de un presupuesto de efectivo que la administración de las disponibilidades monetarias constituyen un punto medular en la gestión financiera de cualquier empresa, debido a que de ella dependen la planificación y el control de la inversión, condiciona las decisiones respecto a los

gastos que conllevan el quehacer comercial de las empresas y se puede por medio de un presupuesto de efectivo, conocer la capacidad de la empresa para la generación, movilización o rotación de los recursos invertidos.

3.7.4.3 Presupuesto de inversiones de capital

En este presupuesto se reflejan las decisiones que afectan a bienes de capital, debido a que se comprometen recursos de manera irrevocable en estos proyectos de capital, los planes proyectados para estas inversiones deben ser examinadas con cuidado por la administración.

Una decisión equivocada en cualquiera de las líneas del presupuesto de gastos puede corregirse; sin embargo, algunas inversiones que representan costos no recuperables o fijos no pueden detenerse o retrocederse.

El punto de partida esencial en la planeación y control de inversiones de capital es la identificación de las propuestas con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Algunas decisiones que normalmente quedan reflejadas en el presupuesto de inversión son:

- a. Lanzamiento de nuevos productos.
- b. Cambios en la capacidad de producción.
- c. Renovación de maquinaria o tecnología.
- d. Cambio en la política de financiación.

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES

El área financiera de toda empresa y específicamente la administración de efectivo, son parte sumamente sensible a cualquier cambio positivo o negativo, por lo tanto requiere especial cuidado, ya que una adecuada y oportuna interpretación de sus datos e información, es de suma importancia para los socios, quienes frecuentemente necesitan un informe claro y fácil de comprender; que les permita tomar decisiones acertadas en cuanto al funcionamiento de la empresa.

La función del Contador Público como asesor financiero tiene dos objetivos básicos: la minimización y pago de los costos y gastos y proveer a un máximo la proporción de utilidades para los empresarios, de tal manera que el asesor financiero aporta tres funciones principales: Planeación y control financiero, consecución de fondos e inversión de los mismos.

La Junta de Accionistas de Lubricantes de Guatemala, S.A., ha solicitado los servicios profesionales de la Firma Mejía & García Asociados CPA, quien presta asesoría, contabilidad y auditoría de estados financieros; y otros servicios profesionales de la rama de la contaduría pública y auditoría, para que efectúe una evaluación sobre la administración de efectivo que actualmente tiene implementada la entidad, y requiere que se le informe sobre las deficiencias o incumplimientos a las políticas y procedimientos establecidas por la empresa en cuanto al manejo del flujo de caja que se tiene proyectado, para la previsión y cobertura de necesidades a corto plazo, con el objetivo de tomar acciones correctivas sobre cualquier hecho identificado.

4.1. Propuesta de servicios profesionales

I. Carta introductoria

Guatemala, 02 de febrero de 2014

Licenciado
Fernando De la Villa
Gerente General
Lubricantes de Guatemala, S.A.
Ciudad

Estimado Licenciado De la Villa:

Hemos elaborado nuestra propuesta de los servicios que como firma podemos proporcionarles y, además para comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a Lubricantes de Guatemala, S.A., de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su demostrada experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

René Mejía G
René Mejía
Socio

4.1.2. Servicios de evaluación

a. Proceso de planeación

Inmediatamente después de nuestro nombramiento iniciaremos el proceso de planeación de nuestro trabajo. Este proceso comienza con la preparación de un plan de auditoría completa, detallado y a la medida de las operaciones, mediante el desarrollo de un entendimiento completo de las necesidades de las compañías, para estructurar nuestro enfoque que responda a todas esas necesidades.

b. Plan del examen

Conforme al conocimiento que documentemos de sus operaciones, realizaremos nuestro plan de auditoría, tomando en cuenta los componentes más significativos.

Una vez que el proceso de planeación ha sido apropiadamente completado iniciaremos el proceso de evaluación de la administración de efectivo de la empresa.

c. Enfoque de la revisión

El personal que asignaremos a la auditoría de la compañía será el que más entrenamiento y el que ha acumulado la mayor experiencia con éxito en la aplicación de esta nueva estrategia y metodología.

d. Entendimiento del trabajo a ser desarrollado

1. Objetivo del trabajo

Nuestro trabajo está dirigido a realizar una evaluación sobre la administración de efectivo de la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A. Nuestros servicios tendrán un enfoque integrado y serán diseñados de acuerdo a los factores de riesgo y éxito de la Compañía.

2. Plan de visitas

Hemos programado efectuar visitas con carácter trimestral y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- ✓ Visita preliminar Semana del 15 de enero 2014
- ✓ Visita final Semana del 15 de noviembre 2014

3. Alcance del trabajo

Estamos convencidos de que las evaluaciones, estudios y análisis de tipo financiero no son todos iguales. Aun cuando utilizamos técnicas asistidas por computadoras, muestreo estadístico y nuestra capacidad instalada de especialistas en evaluación de sistemas de computación, nuestro enfoque se basa principalmente en el juicio y experiencia del equipo de auditores asignado al trabajo.

Le recordamos que la responsabilidad por la preparación de los estados financieros incluyendo la adecuada revelación, corresponde a la administración de la empresa. Como parte del proceso de revisión pediremos de la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión con el estudio.

Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida.

René Mejía G

René Mejía

Socio

4.1.3. Valor de nuestros servicios

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad. Nuestros clientes esperan que desarrollemos nuestro trabajo en forma eficiente y efectiva. El valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior hemos estimado el valor de nuestros honorarios para la revisión de la administración de efectivo de la compañía Lubricantes de Guatemala, S.A., por el año terminado al 31 de diciembre de 2013 en Q 40,000.00

4.1.4. Informes

Como resultado de nuestro trabajo emitiremos el siguiente informe:

- a) Informe de Contador Público y Auditor sobre la evaluación realizada a la administración de efectivo, que incluirá el alcance y limitaciones del trabajo, así como los hallazgos detectados, y las recomendaciones para la aplicación de medidas correctivas por cada una de las deficiencias encontradas.

4.2. Carta de aceptación de servicios



LUBRICANTES DE GUATEMALA, S.A.

8va. Avenida 32-13 Zona 10 Ciudad de Guatemala

Teléfono (502) 2442-3869 Fax (502) 2442-3870

Guatemala, 05 de febrero de 2014

Señores
Mejía & Garcia Asociados
Contadores Públicos y Auditores
Ciudad de Guatemala

Estimados Señores:

Por este medio les confirmamos la aceptación del trabajo de auditoría, de acuerdo a los términos a que se refiere su propuesta con fecha 02 de febrero de 2014; para efectuar un diagnóstico financiero a la administración de efectivo de nuestra empresa Lubricantes de Guatemala, S.A., por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2013.

Desde ya agradecemos su atención.

Atentamente,

Fernando de la Villa
Lic. Fernando De la Villa
Gerente General

4.3. Planeación de la evaluación a la administración de efectivo

I. Propósito

El presente memorándum de planeación, tiene como propósito establecer la perspectiva y alcance de la evaluación a realizar; determinar la orientación que se le dará al estudio de control interno y las áreas críticas; fijar la dirección de los programas de trabajo y el informe de auditoría a entregar.

II. Enfoque del examen

a) Alcance de la evaluación

Se realizará la evaluación a la administración de efectivo, a través de tres fases: I. Familiarización y estudio ambiental de la entidad; fase que consiste en la investigación de la empresa y su forma de operar. II. Análisis de razones financieras y del presupuesto de caja proyectado, con el fin de evaluar la administración de efectivo de la empresa. III. Diagnóstico; fase en la cual se desarrolla el informe de Contador Público y Auditor sobre los hallazgos encontrados.

b) Informes

Para concluir la evaluación de la administración de efectivo de Lubricantes de Guatemala, S.A., se emitirá informe de Contador Público y Auditor que incluirá lo siguiente:

- ✓ **Alcance y limitaciones:** Se indicarán los objetivos del trabajo realizado, las operaciones auditadas y las limitaciones que existieron.
- ✓ **Situaciones que afectan desfavorablemente a la entidad:** Se presentarán en orden de importancia los hallazgos más significativos.
- ✓ **Evaluación y efecto de los problemas:** Se analizará cada uno de los hallazgos identificados y se presentará el efecto de los mismos.

- ✓ **Sugerencia para mejorar:** Se emitirán sugerencias enfocadas a mejorar la eficiencia en la administración de efectivo de la entidad.

4.4. Familiarización y estudio ambiental con la entidad

En la entrevista inicial de familiarización y estudio ambiental, con el Gerente General y el personal a cargo del Departamento de Tesorería, obtuvimos la siguiente información:

4.4.1. Descripción de la empresa

La empresa Lubricantes de Guatemala, S.A., fue constituida a partir del 01 de agosto del año 2007, de acuerdo con las leyes de la República de Guatemala, y se encuentra ubicada en la 8 avenida 32-13 zona 10.

La actividad principal de la empresa, es la compra y venta de aceites y lubricantes para automóviles, los cuales son importados desde Estados Unidos de América, y comercializados a través de sus canales distribución entre mayoristas, minoristas y consumidores finales.

La línea de productos que distribuye la empresa abarca combustibles y lubricantes para automóviles de uso comercial e industrial, de tipo terrestre, marítimo y aéreo.

La empresa Lubricantes de Guatemala, centra sus operaciones en los tres departamentos principales: Comercialización, Mercadeo y Logística, los cuales en conjunto desarrollan la labor de compra-venta de producto a los consumidores finales.

Sus departamentos de soporte: Gerencia General, Finanzas, Recursos Humanos, e Informática, brindan apoyo a la actividad comercial de la empresa a través de su gestión y desarrollo.

Los activos más importantes que posee la empresa, son activos corrientes que comprenden: Los recursos monetarios en efectivo, la cartera de clientes y los inventarios.

4.4.2. Objetivos de la empresa

La visión de la entidad es: "Ser una empresa de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, competitiva y comprometida, con excelencia en los productos y servicios, brindando la mejor solución a las necesidades para el agrado y satisfacción de clientes y consumidores"

La misión de la entidad es: "Comercializar productos y servicios de la mejor calidad de forma confiable, segura, eficiente y ética; orientada a atender y satisfacer las necesidades y aspiraciones de los clientes, ofreciendo una solución pronta y oportuna, para establecer relaciones comerciales a largo plazo"

4.4.3. Características del Departamento de Tesorería

El Departamento de Tesorería, conjuntamente con el Departamento de Créditos y Cobros y el Departamento de Abastecimiento, se caracteriza principalmente por la administración del efectivo y sus equivalentes, a través de estrategias tales como: Reducir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar, retardar las cuentas por pagar, atender necesidades inesperadas de efectivo, además tiene a su cargo las siguientes actividades:

- ✓ Administrar los ingresos y egresos de efectivo, a través de un flujo de caja proyectado
- ✓ Administración de presupuestos operativos y de capital de trabajo
- ✓ Cumplir con las obligaciones financieras
- ✓ Emisión y control de pagos por concepto de gastos operativos
- ✓ Emisión y control de pagos a proveedores del exterior
- ✓ Control ingresos por ventas al contado y recuperación de crédito

4.4.4. Características del Departamento de Créditos y Cobros

El Departamento de Créditos y Cobros, se caracteriza por ser el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados. Tiene a su cargo las siguientes actividades:

- ✓ Realizar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos
- ✓ Programar, controlar y supervisar las actividades de cobro
- ✓ Mantener actualizada la cartera de crédito
- ✓ Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro
- ✓ Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.

4.4.5. Características del Departamento de Abastecimiento

El Departamento de Abastecimiento, es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias de mercadería para la venta, en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Entre las funciones que realiza sobresalen:

- ✓ Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de línea de productos, suministros y servicios a la empresa
- ✓ Cotizar los precios, la calidad y el transporte
- ✓ Llevar control de las rotaciones de inventarios
- ✓ Negociar condiciones de entrega y de pago con proveedores.

4.4.6. Características del Departamento de Contabilidad

El Departamento de Contabilidad, es donde se centralizan todas las operaciones realizadas en los distintos departamentos de la empresa; su utilización principal consiste en registrar todas las operaciones diariamente, para generar reportes a los

diferentes usuarios útiles en la toma de decisiones. Dentro de las actividades que realiza se encuentran:

- ✓ Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos de la empresa
- ✓ Control de activos fijos de la empresa
- ✓ Cumplimiento y pago de impuestos
- ✓ Emisión de estados financieros e información financiera confiable y oportuna.

4.4.7. Principales políticas de la empresa

Las principales políticas adoptadas por la empresa Lubricante de Guatemala, S.A., para el desarrollo, contabilización y preparación de información financiera son:

- ✓ Base contable
Los estados financieros, han sido preparados sobre la base contable de la acumulación o lo devengo, que consiste en registrar las transacciones y demás sucesos económicos cuando ocurren y no cuando se recibe o paga efectivo u otro medio equivalente.
- ✓ Efectivo
Se incluye los saldos disponibles en caja y los depósitos bancarios. Los saldos bancarios son pagaderos a la vista.
- ✓ Cuentas por cobrar
Las cuentas por cobrar comerciales, expresan su valor nominal menos la reserva para cuentas incobrables. Se otorgan 60 días de crédito luego de la emisión de la factura correspondiente.
- ✓ Inventarios
Los inventarios se valúan a través del método de costo promedio. Los proveedores otorgan 90 días de crédito, luego de haber sido despachada la mercadería.

4.5. Evaluación de la administración de efectivo

El Gerente General de la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A., brinda los estados financieros comparativos de los años 2012 y 2013, para que se realice una evaluación a la administración de efectivo de la entidad y prepare su informe de acuerdo al trabajo desarrollado.

Lubricantes de Guatemala, S.A.
Estado de Resultados
Por los años , 2011, 2012 y 2013
Cifras expresadas en quetzales

C.P.C.

Cuenta	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Ventas			
Ventas Netas	126,494,626	127,689,837	98,130,341
Costo de Ventas	86,336,448	89,822,178	66,165,687
Utilidad Bruta	40,158,178	37,867,659	31,964,654
Gastos de Operación			
Gastos de Comercialización	10,122,490	9,616,366	9,750,452
Gastos de Mercadeo	11,891,676	12,486,260	9,254,866
Gastos Administrativos	11,146,650	13,097,942	10,519,058
Total Gastos de Operación	33,160,816	35,200,567	29,524,376
Utilidad en Operación	6,997,362	2,667,092	2,440,278
Otros Ingresos y Gastos	2,410,859 -	730,019 -	1,801,219
Utilidad Antes del Impuesto	4,586,503	3,397,111	4,241,497
Impuesto Sobre la Renta	614,315	481,160	897,167
Utilidad Neta	3,972,188	2,915,951	3,344,330

Fuente: Departamento de Contabilidad Lubricantes de Guatemala, S.A.

Lubricantes de Guatemala, S.A.
Balance de Situación
Al 31 de diciembre de, 2011, 2012 y 2013
Cifras expresadas en quetzales

C.P.C.

Cuenta	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Activo			
Activos No Corrientes			
Propiedad, Planta y Equipo	31,796,788	33,920,103	37,587,124
Otros Activos	7,224,221	7,572,585	7,164,847
Total Activos No Corrientes	39,021,009	41,492,688	44,751,971
Activos Corrientes			
Caja y Bancos	1,679,024	578,575	598,011
Cuentas por Cobrar Neto	39,706,708	33,957,800	30,383,394
Cuentas por Cobrar Afiliadas	5,053,520	3,724,776	3,194,810
Inventarios	28,597,631	40,201,671	31,268,597
Total Activos Corrientes	75,036,883	78,462,822	65,444,812
TOTAL ACTIVO	114,057,892	119,955,510	110,196,783
Pasivos y Patrimonio			
Pasivos No Corrientes			
Préstamos Bancarios Largo Plazo	55,285,975	52,610,317	55,179,220
Provisión Prestaciones Laborales	2,310,366	1,971,117	2,030,296
Total Pasivos No Corrientes	57,596,341	54,581,434	57,209,516
Pasivos Corrientes			
Proveedores Locales	2,725,128	2,276,854	2,455,422
Proveedores del Exterior	19,544,035	37,059,795	23,692,547
Préstamos Bancarios Corto Plazo	3,025,461	4,625,130	6,331,404
Anticipo de Clientes	158,109	160,193	658,983
Otras Cuentas por Pagar	5,767,583	7,473,359	4,271,464
Total Pasivos Corrientes	31,220,316	51,595,331	37,409,820
Total Pasivo	88,816,657	106,176,765	94,619,336
Capital Social			
Capital Pagado	9,700,000	9,700,000	9,700,000
Reserva Legal	854,104	999,901	1,147,097
Utilidades Retenidas	10,714,943	162,893	1,386,120
Utilidad del Ejercicio	3,972,188	2,915,951	3,344,230
Total Capital	25,241,235	13,778,745	15,577,447
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	114,057,892	119,955,510	110,196,783

Fuente: Departamento de Contabilidad Lubricantes de Guatemala, S.A.

Lubricantes de Guatemala, S.A.
Presupuesto de Caja
Año 2,013
Cifras expresadas en quetzales

C.P.C.

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Saldo Inicial	578,575	4,607,313	4,242,544	2,948,252	578,575
Ingresos					
Ventas al Contado	4,680,851	3,978,723	4,258,713	5,122,489	18,040,776
Cobros de Cartera	29,456,472	29,584,917	30,103,534	30,639,546	119,784,469
Otros Ingresos	386,917	384,654	375,978	367,927	1,515,476
Total Disponibilidades	35,102,815	38,555,608	38,980,769	39,078,214	139,919,296
Egresos	30,495,502	34,313,064	36,032,517	38,480,203	139,321,285
Sueldos y Bonificaciones	4,743,285	4,980,449	5,229,472	5,490,945	20,444,151
Comisiones sobre Ventas	1,245,817	1,308,108	1,373,513	1,442,189	5,369,627
Cuotas Patronales IGSS	608,563	638,991	670,941	704,488	2,622,983
Mantenimientos	103,997	109,197	114,657	120,390	448,240
Combustibles y Lubricantes	269,761	283,249	297,412	312,282	1,162,704
Fletes	245,817	258,108	271,013	284,564	1,059,502
Viáticos	125,000	131,250	137,813	144,703	538,766
Misceláneos	7,500	7,875	8,269	8,682	32,326
Pago de IVA	428,971	398,271	369,711	420,689	1,617,642
Pago de ISO	251,190	259,771	259,771	259,771	1,030,503
Pago de ISR	35,971	26,798	32,645	28,306	123,720
Derechos Arancelarios	493,317	458,012	425,168	483,792	1,860,288
Pago Proveedores Locales	4,970,567	5,467,624	6,014,386	6,615,825	23,068,401
Pago Proveedores del Exterior	12,024,549	15,030,686	15,987,355	18,385,458	61,428,049
Cuotas de Leasing	345,971	345,971	263,981		955,923
Pago de Intereses Bancarios	1,418,609	1,368,900	1,319,192	1,282,548	5,389,249
Amortización de Préstamos	2,761,570	2,761,570	2,415,503	2,220,571	10,159,214
Remodelación de Oficinas	62,500	125,687			188,187
Compra de Vehículos			325,000		325,000
Pago de Dividendos					-
Construcción Punto de Venta	302,547	302,547	466,717		1,071,811
Compra de Herramientas	50,000	50,000	50,000	275,000	425,000
Saldo Final	4,607,313	4,242,544	2,948,252	598,011	598,011

Fuente: Departamento de Contabilidad Lubricantes de Guatemala, S.A.

4.5.1. Análisis de la administración de efectivo

En análisis y evaluación de la administración de efectivo de la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A., se realiza a partir de la aplicación de razones financieras, cuyo objetivo es el medir o indicar la relación que existe entre una parte de los estados financieros y el conjunto de elementos que los integran. Los estados financieros han sido preparados por la empresa objetivo de estudio y son la fuente de información para nuestra evaluación.

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Índice de Liquidez		A		
		Preparó:	HM	
		Revisó:	RG	
		Fecha:	24/02/14	
		Año		
		2011	2012	2013
Activos Corrientes	=	75,036,883	78,462,822	65,444,812
Pasivos Corrientes		31,220,316	51,595,331	37,409,820
Resultado	=	2.40	1.52	1.75

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Índice de Solvencia		B		
		Preparó:	HM	
		Revisó:	RG	
		Fecha:	24/02/14	
		Año		
		2011	2012	2013
Activos Corrientes - Inventarios	=	46,439,252	38,261,151	34,176,215
Pasivos Corrientes		31,220,316	51,595,331	37,409,820
Resultado	=	1.49	0.74	0.91

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

Análisis: Según estos indicadores, la posición de liquidez no parece tener mayores problemas, porque cuando el indicador es mayor a uno (1), indica que las obligaciones a corto plazo están completamente respaldadas; sin embargo en el

segundo análisis llamado "Razón de Solvencia", sugiere que los inventarios deben separarse de la fórmula de cálculo, debido a que este rubro no se convierte en efectivo inmediatamente, pues debe pasar por una serie de etapas para su venta. El resultado de esta fórmula indica la relación de pago inmediato de las obligaciones, para el año 2012 muestra el nivel más bajo con, pero se nota su mejoría a partir del año 2013.

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Rotación de Cuentas por Cobrar		C		
		Preparó:	HM	
		Revisó:	RG	
		Fecha:	24/02/14	
		Año		
		2011	2012	2013
Saldo de Cuentas por Cobrar	=	44,760,228	37,682,576	33,578,204
Ventas Anuales / 360		351,374	354,694	272,584
Resultado	=	127	106	123

Análisis: Los datos numéricos dicen poco, sin embargo para analizarlos correctamente, se deben tomar en cuenta más elementos de análisis, como conocer los plazos a los que la empresa vende, para determinar si se está haciendo efectiva la política de cobros; sin embargo, el plazo de ventas debe ser menor al plazo negociado con los proveedores.

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Rotación de Inventarios		D		
		Preparó:	HM	
		Revisó:	RG	
		Fecha:	24/02/14	
		Año		
		2011	2012	2013
Inventarios	=	28,597,631	40,201,671	31,268,597
Costo de Ventas / 360		239,823	249,506	183,794
Resultado	=	119	161	170

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

Análisis: Nuevamente para analizar este indicador, se deben considerar varios elementos, pero fundamentalmente el plazo necesario para la reposición de los inventarios, lo cual está directamente relacionado con la ubicación geográfica de los proveedores, la disposición que ellos tengan para atender los pedidos de sus clientes y el tiempo que demora la logística de desaduanaje y recepción de los productos. Este plazo debería estar siendo financiado por los proveedores, incluso extender los plazos para que el financiamiento del proveedor, cubra hasta el plazo que una empresa demora para convertir en efectivo, todas las ventas que pasan por su cartera de cuentas por cobrar. Las empresas deben mantener sus indicadores de rotación de inventario, en los días exactos que lleva su ciclo de reabastecimiento para no mal utilizar el plazo financiado por sus proveedores y para garantizar siempre las existencias necesarias para atender sus demandas.

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Ciclo de Conversión de Efectivo		E		
		Preparó:	HM	
		Revisó:	RG	
		Fecha:	24/02/14	
		Año		
		2011	2012	2013
Rotación de Cuentas por Cobrar	127	106	123	
	+	+	+	
Rotación de Inventarios	119	161	170	
Días de Conversión de Activos	246	267	293	
Plazo Acordado con Proveedores	90	90	90	
Déficit en Ciclo Conversión de Efectivo	-156	-177	-203	

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

Análisis: Como puede observarse, la sumatoria de días invertidos en activos operativos, resulta ser elevada, hasta tal punto que las negociaciones con proveedores no han podido alcanzar los plazos de crédito necesarios para cubrir esta inversión, cuando se presentan estas situaciones, las empresas deben buscar las fuentes de financiamiento más idóneas, para compensar el efecto que estos indicadores tienen en las disponibilidades de recursos de una empresa.

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Ciclo de Conversión de Efectivo en Valores		F	
		Preparó:	HM
		Revisó:	RG
		Fecha:	24/02/14
		Año	
	2011	2012	2013
Inversión en Cuentas por Cobrar	4,4760,228	37,682,576	33,578,204
	+	+	+
Inversión en Inventarios	28,597,631	40,201,671	31,268,597
Total Recursos Invertidos	73,357,859	77,884,247	64,846,801
Financiamiento de Proveedores	28,036,746	46,810,008	30,419,433
Necesidad de Capital de Trabajo	-45,321,113	-31,074,239	-34,427,368
Capital Social	9,700,000	9,700,000	9,700,000
Utilidades Reinvertidas	10,714,943	162,893	1,386,120
Total Aportación Patrimonial	20,414,943	9,862,893	11,086,120
Déficit Operativo Financiado con Deuda	-24,906,170	-21,211,346	-23,341,248

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

Análisis: Como se puede apreciar, no hay una relación directa entre los días que dura el ciclo de conversión de los activos operativos y los montos necesarios de capital de trabajo; pues los valores necesarios, dependen de la magnitud de las inversiones que se tengan en inventarios y en cuentas por cobrar. En los cuadros anteriores, se puede estimar con mayor precisión los desfases en el capital de trabajo, razón que ha obligado a contratar deuda bancaria, para financiar las necesidades de capital de trabajo, a requerir la participación accionaria, o a reinvertir utilidades con autorización de los accionistas y destinarlas al financiamiento de esas necesidades.

Aquí es precisamente donde se fundamenta la situación problemática que es objeto de la presente evaluación, por lo que es necesario analizar cada uno de los componentes del capital de trabajo y buscar las oportunidades de mejora que permitan la recuperación de estos indicadores y que conlleven la reducción de la

necesidad de financiar capital de trabajo con costo financiero o con tasas de retorno patrimonial.

Existe un problema evidente de retraso en la recuperación de la cuentas por cobrar, por lo cual, se debe concentrar todo el esfuerzo en recortar los días que una factura toma para convertirse en efectivo, se debe atacar el problema de fondo, desde el origen que radica en la concesión del crédito, por eso es importante mencionar algunos pasos que obligatoriamente se debería realizar para garantizar que el cliente al que se le autoriza una línea de crédito tiene y tendrá la suficiente solvencia económica para retornar el valor de ese crédito concedido.

Otro elemento importante a considerar en el ciclo de conversión de efectivo, es lo relacionado con el manejo y administración de los niveles de inventario, por eso es importante planificar este segmento de tal manera que los niveles de inventarios respondan, en primera instancia, a una cantidad de días de rotación iguales o menores a los días de crédito negociados con los proveedores, de lo contrario se tendrán saturadas las bodegas con producto que ya fue pagado a los proveedores y que por lo mismo constituye capital de trabajo estacionado en bodegas además de los riesgos de obsolescencia asociados a ello.

Un tercer elemento del ciclo de conversión de efectivo, es la negociación con proveedores, por lo tanto es de vital importancia planificarlo y manejarlo adecuadamente, aunque es una labor difícil, cada empresa se debe sentir con el derecho de negociar sus condiciones crediticias con proveedores, los cuales deben responder a las necesidades de financiamiento.

4.5.2. Evaluación al presupuesto de caja período 2013

Luego de analizarse el ciclo de conversión de efectivo y por ende la administración que se le está dando al efectivo, se procede a la evaluación del presupuesto de caja del año 2013 de la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A. El objetivo de esta evaluación, es determinar los egresos que mayor salida de efectivo han requerido en la empresa.

Lubricantes de Guatemala, S.A.						G	
Evaluación de la Administración de Efectivo						Preparó:	HM
Al 31 de diciembre de 2013						Revisó:	RG
Análisis Porcentual						Fecha:	24/02/14
Lubricantes de Guatemala, S.A. Presupuesto de Caja Año 2,013 Cifras expresadas en quetzales							
Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	%	
Saldo Inicial	578,575	4,607,313	4,242,544	2,948,252	578,575	0.41%	
Ingresos							
Ventas al Contado	4,680,851	3,978,723	4,258,713	5,122,489	18,040,776	12.89%	
Cobros de Cartera	29,456,472	29,584,917	30,103,534	30,639,546	119,784,469	85.61%	
Otros Ingresos	386,917	384,654	375,978	367,927	1,515,476	1.08%	
Total Disponibilidades	35,102,815	38,555,608	38,980,769	39,078,214	139,919,296	100.00%	
Egresos	30,495,502	34,313,064	36,032,517	38,480,203	139,321,285	99.57%	
Sueldos y Bonificaciones	4,743,285	4,980,449	5,229,472	5,490,945	20,444,151	14.61%	
Comisiones sobre Ventas	1,245,817	1,308,108	1,373,513	1,442,189	5,369,627	3.84%	
Cuotas Patronales IGSS	608,563	638,991	670,941	704,488	2,622,983	1.87%	
Mantenimientos	103,997	109,197	114,657	120,390	448,240	0.32%	
Combustibles y Lubricantes	269,761	283,249	297,412	312,282	1,162,704	0.83%	
Fletes	245,817	258,108	271,013	284,564	1,059,502	0.76%	
Viáticos	125,000	131,250	137,813	144,703	538,766	0.39%	
Misceláneos	7,500	7,875	8,269	8,682	32,326	0.02%	
Pago de IVA	428,971	398,271	369,711	420,689	1,617,642	1.16%	
Pago de ISO	251,190	259,771	259,771	259,771	1,030,503	0.74%	
Pago de ISR	35,971	26,798	32,645	28,306	123,720	0.09%	
Derechos Arancelarios	493,317	458,012	425,168	483,792	1,860,288	1.33%	
Pago Proveedores Locales	4,970,567	5,467,624	6,014,386	6,615,825	23,068,401	16.49%	
Pago Proveedores del Exterior	12,024,549	15,030,686	15,987,355	18,385,458	61,428,049	43.90%	
Cuotas de Leasing	345,971	345,971	263,981		955,923	0.68%	
Pago de Intereses Bancarios	1,418,609	1,368,900	1,319,192	1,282,548	5,389,249	3.85%	
Amortización de Préstamos	2,761,570	2,761,570	2,415,503	2,220,571	10,159,214	7.26%	
Remodelación de Oficinas	62,500	125,687			188,187	0.13%	
Compra de Vehículos			325,000		325,000	0.23%	
Pago de Dividendos					-	0.00%	
Construcción Punto de Venta	302,547	302,547	466,717		1,071,811	0.77%	
Compra de Herramientas	50,000	50,000	50,000	275,000	425,000	0.30%	
Saldo Final	4,607,313	4,242,544	2,948,252	598,011	598,011		

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

Análisis: El modelo de presupuesto de caja que trabaja la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A., no presenta segmentación en sus egresos, lo cual repercute en la toma de decisiones si se toma como base este auxiliar financiero. Así mismo la línea de tiempo en el que está desarrollado, se realiza de forma trimestral lo que impide conocer a detalle los flujos de caja mensuales y por ende tomar acciones cuando se requieran.

a) Ingresos

En la parte de ingresos, son los cobros a clientes los que mayor participación tienen con un 85.61% sobre el total de disponibilidades.

Las ventas al contado, representan el 12.89% de las disponibilidades. La empresa debe fomentar las ventas al contado, ya que estas no requieren procedimientos de cobro posteriores y por ende no generan gastos por reserva de cuentas incobrables.

b) Egresos

Los porcentajes establecidos para los ingresos, se realizan tomando como base el total de disponibilidades, con el fin de determinar el nivel de efectivo que requieren, entre los que sobresalen:

- ✓ Pagos a proveedores (Locales y Del Exterior)- 60.39%

Estos corresponden a los pagos que se realizan por compra de mercadería para la venta. Según convenio con los proveedores, el plazo de crédito es de 90 días, de no cumplirse existe el riesgo de suspensión de despacho de productos.

- ✓ Sueldos, Bonificaciones y Comisiones sobre Ventas- 18.45%

Corresponde a la compensación que se realiza al personal de la empresa. El pago se realiza de forma quincenal.

- ✓ Amortización a Préstamos e Intereses Bancarios- 11.11%

El porcentaje que corresponde a estos egresos, se derivan de los compromisos que se tienen con entidades bancarias, por préstamos adquiridos para cubrir las necesidades de capital en la empresa.

Con el fin de comprender y explicar de la mejor manera, la forma en que se invirtió el efectivo de la empresa, se presenta un modelo del cómo debieron agruparse los egresos en el presupuesto de caja, con el fin de lograr una mejor toma de decisiones sobre las actividades que se realizan.

Tal agrupación se establecerá así:

- ✓ Egresos por operación
Representan el 86.34% de las disponibilidades de efectivo
- ✓ Egresos por financiación
Representan el 11.80% del disponible en efectivo
- ✓ Egresos por inversión
Corresponde el 1.44% sobre el total del efectivo disponible

Lubricantes de Guatemala, S.A.						H	
Evaluación de la Administración de Efectivo						Preparó:	HM
Al 31 de diciembre de 2013						Revisó:	RG
Análisis Porcentual						Fecha:	24/02/14
Lubricantes de Guatemala, S.A. Presupuesto de Caja Reestructurado Año 2,013 Cifras expresadas en quetzales							
Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	%	
Saldo Inicial	578,575	4,607,313	4,242,544	2,948,252	578,575	0.41%	
Ingresos							
Ventas al Contado	4,680,851	3,978,723	4,258,713	5,122,489	18,040,776	12.89%	
Cobros de Cartera	29,456,472	29,584,917	30,103,534	30,639,546	119,784,469	85.61%	
Otros Ingresos	386,917	384,654	375,978	367,927	1,515,476	1.08%	
Total Ingresos	35,102,815	38,555,608	38,980,769	39,078,214	139,919,296	100.00%	
Egresos Por Operación	25,554,305	29,358,389	31,192,124	34,702,084	120,806,901	86.34%	
Pago a Proveedores del Exterior	12,024,549	15,030,686	15,987,355	18,385,458	61,428,049	43.90%	
Pago a Proveedores Locales	4,970,567	5,467,624	6,014,386	6,615,825	23,068,401	16.49%	
Sueldos y Bonificaciones	4,743,285	4,980,449	5,229,472	5,490,945	20,444,151	14.61%	
Comisiones sobre Ventas	1,245,817	1,308,108	1,373,513	1,442,189	5,369,627	3.84%	
Cuotas Patronales IGSS	608,563	638,991	670,941	704,488	2,622,983	1.87%	
Derechos Arancelarios	493,317	458,012	425,168	483,792	1,860,288	1.33%	
Pago de IVA	428,971	398,271	369,711	420,689	1,617,642	1.16%	
Combustibles y Lubricantes	269,761	283,249	297,412	312,282	1,162,704	0.83%	
Pago de ISO	251,190	259,771	259,771	259,771	1,030,503	0.74%	
Fletes	245,817	258,108	271,013	284,564	1,059,502	0.76%	
Viáticos	125,000	131,250	137,813	144,703	538,766	0.39%	
Mantenimientos	103,997	109,197	114,657	120,390	448,240	0.32%	
Pago de ISR	35,971	26,798	32,645	28,306	123,720	0.09%	
Agua, Luz y Teléfono	7,500	7,875	8,269	8,682	32,326	0.02%	
Egresos por Financiación	4,526,150	4,476,441	3,998,676	3,503,119	16,504,386	11.80%	
Amortización de Préstamos	2,761,570	2,761,570	2,415,503	2,220,571	10,159,214	7.26%	
Pago de Intereses Bancarios	1,418,609	1,368,900	1,319,192	1,282,548	5,389,249	3.85%	
Cuotas de Leasing	345,971	345,971	263,981		955,923	0.68%	
Egresos por Inversión	415,047	478,234	841,717	275,000	2,009,998	1.44%	
Construcción Punto de Venta	302,547	302,547	466,717		1,071,811	0.77%	
Remodelación de Oficinas	62,500	125,687			188,187	0.13%	
Compra de Herramientas	50,000	50,000	50,000	275,000	425,000	0.30%	
Compra de Vehículos			325,000		325,000	0.23%	
Total Egresos	30,495,502	34,313,064	36,032,517	38,480,203	139,321,285	99.57%	
Saldo Final	4,607,313	4,242,544	2,948,252	598,011	598,011		

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

4.6. Informe

LUBRICANTES DE GUATEMALA, S.A.
INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE
EFFECTIVO

Señores

Junta de Accionistas

Lubricantes de Guatemala, S.A.

Ciudad

Se ha concluido con la evaluación a la administración de efectivo y es por ello que se hace necesario e importante informar los asuntos observados en la evaluación financiera que se ha realizado. Estos asuntos que deben ser reportados por escrito, son deficiencias importantes en la administración de efectivo, políticas u operación en la administración del mismo que, a juicio del Auditor, podrían afectar adversamente la solvencia y liquidez de la compañía para lograr una estabilidad financiera a corto y largo plazo.

Como parte de la evaluación a la administración de efectivo de Lubricantes de Guatemala, S.A., por el año que termina el 31 de diciembre de 2013, realizamos un análisis de la situación financiera de la compañía con relación al flujo de efectivo. En esta revisión consideramos la administración eficiente de efectivo de la compañía, utilizando como herramienta administrativa y financiera el flujo de caja proyectado. Nuestra consideración de los análisis fue hecha con el propósito de hacer recomendaciones, evaluar lo adecuado de la administración de efectivo de la compañía para prevenir o detectar errores o irregularidades.

La administración financiera de la compañía, es responsable de cumplir con las obligaciones de la empresa y generar flujos de efectivo positivo para los propietarios, establecer y mantener controles internos. Para cumplir con esta responsabilidad, la administración debe hacer estimaciones y juicios para evaluar

los beneficios esperados y costos relativos a las políticas y procedimientos en la administración de efectivo.

Los objetivos de la elaboración y análisis del flujo de caja proyectado, son proveer a la administración de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que el efectivo y sus equivalentes están protegidos contra pérdidas por usos o disposiciones no autorizadas y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo a las autorizaciones de la administración. Se hace énfasis en que la proyección de cualquier planificación financiera a períodos futuros, está sujeta a riesgos, debido a cambios en las condiciones económicas o que la efectividad de la administración, uso y obtención de efectivo, haga que el funcionamiento de las políticas no se ajuste a las necesidades de la empresa.

Nuestra consideración de los análisis no necesariamente revela todos los aspectos de dichos análisis que podrían ser deficiencias significativas y en consecuencia no revela todas aquellas situaciones que podrían ser sustanciales, según lo anterior, consideramos que algunas de las debilidades descritas en nuestro informe, son deficiencias importantes.

Este informe debe interpretarse que el criterio que utilizamos, durante nuestra consideración del análisis de la administración de efectivo de la compañía, podría diferir significativamente de los criterios que la administración y cualquier otra parte, puedan estar utilizando para sus propósitos.

Atentamente,

René Mejía G

René Mejía

Contador Público y Auditor

Colegiado no 200312653

4.7. Hallazgos y recomendaciones

LUBRICANTES DE GUATEMALA, S.A.

INFORME A LA JUNTA DE ACCIONISTAS

POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Los resultados de la evaluación realizada son los siguientes:

1. Índice de solvencia

Referencia -B

Según el análisis practicado con información del Balance de Situación de Lubricantes de Guatemala, S.A., se determinó que el índice de solvencia de la empresa ha sido negativo en dos períodos consecutivos.

El parámetro estándar para este índice es de 2 a 1. Entre mayor será la razón, mayor solvencia y capacidad de pago tiene la empresa.

Cálculo de Razón de Solvencia

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Razón de Solvencia			
Activos Corrientes - Inventarios	46,439,252	38,261,151	34,176,215
Pasivos Corrientes	31,220,316	51,595,331	37,409,820
Resultado	1.49	0.74	0.91

Causa:

El nivel de participación que tienen los inventarios en los activos corrientes de la empresa, determinan el bajo nivel del índice de solvencia en los años 2012 y 2013. Así mismo los bajos niveles de efectivo contribuyen a esta situación, ya que se encuentra invertido en capital de trabajo (Cuentas por cobrar e inventarios).

Efecto:

La empresa no tiene capacidad de pago para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y tendría que recurrir a la venta de sus inventarios para poder cumplir con sus compromisos. La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Recomendaciones:

1. Establecer los niveles óptimos de inventario, para evitar la inversión en inventarios de baja rotación o de lento movimiento que generan congelamiento de efectivo.
2. Revisar las políticas de cobro de cartera, con el fin de hacerla efectiva en menor tiempo y así contar con el disponible necesario.
3. Implementar planes de inversión en valores negociables a corto plazo, pues estos devengan intereses y se pueden convertir con facilidad en efectivo.

2. Días de rotación de cartera**Referencia -C**

Se determinaron los días en que rota la cartera de la empresa, es decir los días que tarda en volverse en efectivo. Para el caso de Lubricantes de Guatemala, S.A., los días de rotación de cartera son demasiado altos en comparación a las políticas de la empresa, que otorgan a sus clientes 60 días de crédito.

Cálculo de Rotación de Cuentas por Cobrar

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Rotación Cuentas por Cobrar			
Saldo de Cuentas por Cobrar	44,760,228	37,682,576	33,578,204
Ventas anuales / 360	351,374	354,694	272,584
Días de Rotación de Cuentas por Cobrar	127	106	123

Causa:

La inadecuada administración de cuentas por cobrar y la falta de políticas efectivas de crédito y cobranza en la empresa, dan lugar a una cartera morosa y capital de trabajo congelado.

Efecto:

El retardo en la agilización de cobranzas, aumenta la inversión que la empresa debe hacer en su ciclo de conversión de efectivo, lo que se traduce en adquirir financiamiento externo con un coste adicional por intereses. Si las cuentas por cobrar no son convertidas en efectivo oportunamente, dan origen a pérdidas por cuentas incobrables y gastos por cobro jurídico.

Recomendaciones:

Evaluar los factores que influyen en el comportamiento de este indicador, con el propósito de reducir el período promedio de cobro. A través de las siguientes estrategias:

1. Implementar políticas de comunicación con los clientes, para que el proceso de cobro, se haga efectivo cuanto antes, cuando se excede del plazo otorgado.
2. Implementar un programa de seguimiento constante a las cuentas por cobrar, a efecto de que se cumplan con las condiciones estipuladas.
3. Valuar la reducción del período promedio de cobro, esto ayudará a mejorar la liquidez de la empresa, donde la relación de efectivo disponible y sus equivalentes, entre el pasivo corriente sea el de disponer de dos quetzales de efectivo contra uno de pasivo corriente (2X1).

3. Ciclo de conversión de efectivo**Referencia –E/F**

Se carece de una relación directa entre los días que dura el ciclo de conversión de los activos operativos y los montos necesarios de capital de trabajo; pues los valores

necesarios, dependen de la magnitud de las inversiones que se tienen en los inventarios y las cuentas por cobrar.

Cálculo del Ciclo de Conversión de Efectivo

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Ciclo de Conversión de Efectivo			
Rotación de Cuentas por Cobrar	127	106	123
	+	+	+
Rotación de Inventarios	119	161	170
Días de Conversión de Activos	246	267	293
Plazo Acordado con Proveedores	90	90	90
Déficit en Ciclo de Conversión de Efectivo	-156	-177	-203

Causa:

Existe un problema evidente de retraso en la recuperación de la cuentas por cobrar, por lo cual, se debe concentrar todo el esfuerzo en recortar los días que una factura toma para convertirse en efectivo.

Así mismo debe observarse lo relacionado con el manejo y administración de los niveles de inventario, por eso es importante planificar este segmento de tal manera que los niveles de inventarios respondan, en primera instancia, a una cantidad de días de rotación iguales o menores a los días de crédito negociados con los proveedores.

Efecto:

Este es el principal síntoma de los problemas de liquidez, hay un desfase en el ciclo de conversión de efectivo, el cual es tan grande que ni siquiera los aportes patrimoniales y las utilidades reinvertidas pueden cubrir, razón por la que han recurrido a financiamiento bancario para poder compensar esos desfases, sometiéndose a cargas financieras pesadas que drenan una parte importante de las utilidades operativas.

Cálculo del Ciclo de Conversión de Efectivo en Valores

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Inversión en Cuentas por Cobrar	44,760,228	37,682,576	33,578,204
	+	+	+
Inversión en Inventarios	28,597,631	40,201,671	31,268,597
Total Recursos Invertidos	73,357,859	77,884,247	64,846,801
	-	-	-
Financiamiento Captado de Proveedores	28,036,746	46,810,008	30,419,433
Necesidad de Capital de Trabajo	45,321,113	31,074,239	34,427,368
Capital Social	9,700,000	9,700,000	9,700,000
Utilidades Reinvertidas	10,714,943	162,893	1,386,120
Total Aportación Patrimonial	20,414,943	9,862,893	11,086,120
Déficit Operativo Financiado con Deuda	- 24,906,170	- 21,211,346	- 23,341,248

Recomendación:

Para poder proponer una correcta administración de efectivo, se debe partir de la reestructuración y efectividad de la política de crédito y la optimización en el manejo de los inventarios, para ello se deben hacer planes de trabajo conjuntos entre los Departamentos de Créditos y Cobros y Comercialización, así como involucrar a otros Departamentos relacionados, a fin de hacer un plan empresarial de recuperación del ciclo de capital de trabajo, de tal manera que todos estén involucrados en el mismo proyecto y se recuperen los recursos que se han puesto en manos de los clientes y los que se han estacionado en las bodegas.

4. Presupuesto de caja 2013

Referencia –G

El presupuesto de caja del año 2013, no cuenta con una adecuada segregación de los egresos de acuerdo a su naturaleza.

Causa:

La falta de claridad o desconocimiento de las personas responsables de elaborar el presupuesto de caja, sobre las distintas operaciones que realiza la empresa, no permite que su estructura esté acorde a una segmentación de las operaciones que ejecuta la entidad.

Efecto:

La falta de información oportuna y confiable sobre los egresos para el año 2013, de acuerdo a una estructura lógica, no ha permitido el tomar decisiones oportunamente y actuar acorde a ello, lo cual puede incidir significativamente en los flujos de efectivo de la empresa.

Recomendaciones:

1. Es preciso es que el presupuesto de caja, se segmente de acuerdo a las siguientes actividades:

- ✓ Actividades de Operación

Comprenden las transacciones de entrada y salida de efectivo que constituyen la principal fuente de actividades ordinarias de la entidad.

- ✓ Actividades de Financiación

Producen cambios en el tamaño y composición del capital de la empresa y de los préstamos tomados, así como los intereses

- ✓ Actividades de Inversión

Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores.

5. Informe de desarrollo de actividades de acuerdo a presupuesto de caja

El análisis de la información nos presenta los siguientes aspectos:

a) Actividades de operación

El total de disponibilidades para el año 2013, asciende a Q 139,919,296.00 de los cuales, el 85.61% fueron obtenidos de las actividades de operación, principalmente de los cobros provenientes de las ventas al crédito. Del total de flujos de efectivo obtenidos, el 86.34% fue usado en actividades de operación, como el pago a

proveedores locales y del exterior; compensación a empleados y gastos menores de operación

b) Actividades de financiamiento

La empresa ha adquirido préstamos bancarios y leasings financieros, por los cuales paga intereses mensualmente. Este rubro asciende al 11.80% del total de efectivo disponible que ha generado la empresa, durante el año 2013.

c) Actividades de inversión

La empresa ha invertido en la compra de activos fijos tales como vehículos y Herramientas, los cuales le permite el desarrollo de sus operaciones. Así mismo ha invertido en la construcción de un punto de venta y en remodelación de oficinas. Por estas actividades se ha erogado un 1.44% del total de las disponibilidades del 2013.

4.8. Propuesta de administración del ciclo de conversión de efectivo en la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A.

4.8.1. El escenario ideal

Para toda empresa el mejor de los escenarios, es aquel donde sus proveedores financian su capital de trabajo, es decir que el plazo acordado con los proveedores es tal, que cubre el manejo de inventarios y la administración de cuentas por cobrar. En realidad en este caso serían los proveedores los que estarían dando el crédito al cliente, utilizando a la empresa como intermediario con un margen de utilidad por esta gestión, obviamente este es el mejor de los escenarios. Se debe cuidar fundamentalmente que el déficit de capital de trabajo, que no es cubierto por los proveedores, sea lo más bajo posible, hasta el punto que pueda ser cubierto con reinversión de utilidades y con aporte accionario, para evitar el incurrir en un costo financiero.

Lubricantes de Guatemala, S.A. Evaluación de la Administración de Efectivo Al 31 de diciembre de 2013 Proyección ideal para 3 años Ciclo de Conversión de Efectivo		I			
		Preparó:	HM		
		Revisó:	RG		
		Fecha:	24/02/14		
		Año			
	%	2013	2011	2012	2013
Días de Cuentas por Cobrar	-25%	123	92	69	52
		+	+	+	+
Días de Conversión Inventarios	-20%	170	136	108	87
Días de Conversión de Activos		293	228	177	139
Plazo Acordado con Proveedores	15%	90	103	119	137
Déficit en Ciclo Conversión		-203	-125	-58	-2

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

La empresa debe realizar una revisión de sus políticas relacionadas con la administración de efectivo, específicamente las de Cuentas por Cobrar, Inventarios y Cuentas por Pagar.

Para el caso de Lubricantes de Guatemala, S.A., debe disminuir en un 25% anualmente, los días en que su cuenta por cobrar se vuelve efectiva, es decir, se convierte en dinero, para lo cual deberán estudiarse las políticas de créditos y cobros establecidas actualmente y velar que las mismas, estén acorde a las operaciones de la empresa.

Con respecto a la conversión de inventarios, deberá disminuirse en un 20% los días en que el mismo se realiza, pues un inventario que no rota adecuadamente y de acuerdo a las condiciones generales del mercado donde se ubica la empresa, el dinero que se ha invertido en la compra de artículos para la venta, quedará prácticamente congelado.

En relación al pago a proveedores, deberán revisarse las condiciones actuales de compra, despachos y plazos de pago, pues el retardo de las cuentas por pagar, estimulará el ciclo de conversión de efectivo. En nuestro caso se sugiere que un 15% anual deberá incrementarse a ese lapso de tiempo de pago.

4.9. Modelo sugerido para el presupuesto de caja 2013

Se presenta el siguiente modelo sugerido para el presupuesto de caja 2013, de la empresa Lubricantes de Guatemala, S.A.

Se recomienda que la línea de tiempo a utilizar sea semanal, mensual y trimestralmente; el nivel de detalle servirá para la toma de decisiones oportunamente, en cuanto al manejo de los flujos de efectivo de la empresa.

Lubricantes de Guatemala, S.A.												J			
Evaluación de la Administración de Efectivo												Preparó:	HM		
Al 31 de diciembre de 2013												Revisó:	RG		
Modelo propuesto de Presupuesto de Caja												Fecha:	24/02/14		
Presupuesto de Caja															
Año 2,013															
Cifras expresadas en quetzales															
Concepto	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	3Trim	4Trim	Totales		
+ Saldo Inicial	578,575	1,884,839	1,467,898	2,633,739	1,803,518	3,028,461	4,226,235	4,261,980	4,294,476	3,863,090	3,897,211	2,602,919	578,575		
+ Ingresos															
Ventas al Contado	390,071	331,560	348,138	490,514	1,560,284	1,482,269	1,638,298	1,326,241	1,259,929	1,392,553	4,258,713	5,122,489	18,040,776		
Cobros de Cartera	2,454,706	2,086,500	2,190,825	3,086,793	9,818,824	9,327,883	10,309,765	9,861,639	9,368,557	10,354,721	30,103,534	30,639,546	119,784,469		
Otros Ingresos	32,243	27,407	28,777	40,546	128,972	122,524	135,421	128,218	121,807	134,629	375,978	367,927	1,515,476		
= Total Ingresos	3,455,595	4,330,306	4,035,639	6,251,592	13,311,598	13,961,137	16,309,719	15,578,078	15,044,769	15,744,994	38,635,435	38,732,881	139,919,296		
- Egresos Operativos	1,570,756	2,233,508	1,401,900	3,467,408	8,673,571	8,001,262	8,879,471	9,690,607	9,492,645	10,175,137	31,192,124	34,702,084	120,806,901		
Pago Proveedores Exterior	1,002,046	851,739	894,326	1,260,073	4,008,183	3,807,774	4,208,592	5,010,229	4,759,717	5,260,740	15,987,355	18,385,458	61,428,049		
Pago Proveedores Locales	414,214	352,082	369,686	520,874	1,656,856	1,574,013	1,739,698	1,822,541	1,731,414	1,913,668	6,014,386	6,615,825	23,068,401		
Sueldos y Bonificaciones		711,493		869,602	1,581,095	1,502,040	1,660,150	1,660,150	1,577,142	1,743,157	5,229,472	5,490,945	20,444,151		
Comisiones sobre Ventas		186,873		228,400	415,272	394,509	436,036	436,036	414,234	457,838	1,373,513	1,442,189	5,369,627		
Cuotas Patronales IGSS	50,714	43,107	45,262	63,772	202,854	192,712	212,997	212,997	202,347	223,647	670,941	704,488	2,622,983		
Derechos Arancelarios	41,110	34,943	36,690	51,695	164,439	156,217	172,661	152,671	145,037	160,304	425,168	483,792	1,860,288		
Pago de IVA				142,990	142,990	135,841	150,140	132,757	126,119	139,395	369,711	420,689	1,617,642		
Combustibles y Lubricantes	22,480	19,108	20,063	28,269	89,920	85,424	94,416	94,416	89,696	99,137	297,412	312,282	1,162,704		
Pago de ISO				251,190	251,190				259,771		259,771	259,771	1,030,503		
Fletes	20,485	17,412	18,283	25,760	81,939	77,842	86,036	86,036	81,734	90,338	271,013	284,564	1,059,502		
Viáticos	10,417	8,854	9,297	13,099	41,667	39,583	43,750	43,750	41,563	45,938	137,813	144,703	538,766		
Mantenimientos	8,666	7,366	7,735	10,898	34,666	32,932	36,399	36,399	34,579	38,219	114,657	120,390	448,240		
Pago de ISR							35,971		26,788		32,645	28,306	123,720		
Agua, Luz y Teléfono	625	531	558	786	2,500	2,375	2,625	2,625	2,494	2,756	8,269	8,682	32,326		
- Egresos por Financiación															
Amortización Préstamos		528,051		980,666	1,508,717	1,525,333	1,492,100	1,492,147	1,417,540	1,566,754	3,998,676	3,503,119	16,504,386		
Intereses Bancarios		322,183		598,340	920,523	966,550	874,497	920,523	874,497	966,550	2,415,503	2,220,571	10,159,214		
Cuotas de Leasing		165,504		307,365	472,870	449,226	496,513	456,300	433,485	479,115	1,319,192	1,282,548	5,389,249		
- Egresos por Inversión															
Construcción Punto de Venta		100,849			100,849	208,307	105,891	100,849	271,494	105,891	841,717	275,000	2,009,998		
Remodelación de Oficinas		100,849			100,849	62,500		100,849	95,807	105,891	466,717		1,071,811		
Compra de Herramientas						50,000			125,687			275,000	425,000		
Compra de Vehículos						50,000			50,000		325,000		325,000		
= Total Egresos	1,570,756	2,862,408	1,401,900	4,448,074	10,283,137	9,734,902	10,477,463	11,283,603	11,181,678	11,847,783	36,032,517	38,480,203	139,321,285		
= Flujo Neto de Efectivo	1,884,839	1,467,898	2,633,739	1,803,518	3,028,461	4,226,235	5,832,256	4,294,476	3,863,090	3,897,211	2,602,919	252,678	598,011		

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

CONCLUSIONES

1. La falta de un sistema de presupuesto de caja en una empresa comercializadora de aceites y lubricantes para automóviles, trae como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad comercial de la empresa, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos, y finalmente disminución de la productividad y efectividad de las operaciones.
2. La administración de efectivo es de vital importancia en una empresa comercializadora de aceites y lubricantes para automóviles, ya que está relacionada con la toma de decisiones encaminadas a la óptima aplicación y uso de los recursos financieros, por tal motivo debe estructurarse con políticas, procedimientos y controles que permitan su adecuado manejo.
3. Un sistema de información financiera confiable y oportuna, representa un apoyo indispensable en la administración de los recursos de la empresa, ya que se toman decisiones sobre lo que sucede dentro y fuera de ella; lo que sucede con las ventas, el mercado, las entidades financieras, los productos que vende, los clientes y proveedores.
4. Los diferentes métodos de análisis permiten al Contador Público y Auditor, evaluar la situación financiera y por ende la administración de efectivo de una empresa, contribuyendo a la toma de decisiones, a través de su informe sobre los índices financieros relacionados con el ciclo de conversión del efectivo, que constituyen una guía para minimizar costos y maximizar las utilidades de la entidad, que requiera de sus servicios.

RECOMENDACIONES

1. Que se implemente la utilización de los presupuestos en la empresa objeto de estudio, y evaluar su estructuración y desempeño periódicamente, ya que facilita la toma de decisiones, además de que éstas se basarán en estudios previos y conclusiones razonables y definidas, coadyuvando a la solución de problemas de forma anticipada y evitando riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas monetarias.
2. Que las personas responsables, que tienen a su cargo la toma de decisiones en la empresa, consideren como una necesidad, el establecimiento de mecanismos necesarios para una buena administración de los recursos monetarios a todo nivel, controlando las políticas correspondientes a los ingresos y egresos, para evitar problemas de liquidez en las empresas.
3. Que se establezca un sistema de información financiera detallado y preciso, que permita conocer con exactitud los movimientos de los recursos monetarios con los que dispone la empresa, y ayude a tener mejores herramientas para la toma de decisiones en el momento oportuno, respecto a las necesidades o excesos de efectivo.
4. Que el Contador Público y Auditor, al evaluar la administración de efectivo de una empresa y su situación financiera, aplique los métodos de análisis preferiblemente mediante la comparación de dos o más ejercicios contables, para determinar variaciones significativas, permitiendo predecir tales variaciones a corto y largo plazo en beneficio de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adam Siade, Juan Alberto.-Finanzas Básicas.-Talleres de Editores e Impresores FOC, S.A. de C.V.- México 2010.-185 páginas.
2. Alvarado Barrios, Enrique.-Algunas Consideraciones sobre los Presupuestos.-Nota emitida para estudiantes de 2do año de Maestría INCAE, Costa Rica 2011, 75 páginas.
3. Ballarin Fredes, Eduardo.-Rosanas Martí, Joseph.-Sistemas de Planificación y Control.-Octava edición.-Editorial Desclée De Brouwer, S. A.-España 2011.-313 páginas.
4. Besley, Scott.-Fundamentos de Administración Financiera.-Décimo segunda edición.-McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.-México 2010.-918 páginas.
5. Cabanellas, Alcalá.-Diccionario Derecho Usual.-Tomo III.-Décimo sexta edición.-Editorial Heliasta S.R.L.-Buenos Aires Argentina 2011.- 890 páginas.
6. Chiavenato, Idalberto.-Introducción a la Teoría General de la Administración.-Novena edición.-McGraw-Hill Interamericana.-México 2011.-584 páginas
7. Decreto 2-70 del Congreso de La República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala.
8. Gitman, Lawrence J.- Administración Financiera Básica.-Tercera edición.- Editorial Oxford.-México 2010.-792 páginas.

9. Gitman, Lawrence J.-Fundamentos de Administración Financiera.-Pearson Educación.-México 2010.-605 páginas.
10. Gitman, Lawrence J.-Principios de Administración Financiera.-Décima primera edición.-Pearson Educación.-México 2010.-688 páginas
11. Horngren, Charles T.-Contabilidad Administrativa.-Sexta edición.-Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.-México 2011.-655 páginas
12. Macías Pineda, Roberto.-El Análisis de los Estados Financieros: Las Deficiencias en las Empresas.-Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.-México 2011.-256 páginas
13. Menegazzo, Mario A.-Apuntes de Administración Financiera.-Guatemala 2011.-106 páginas
14. Ortega Castro, Alfonso Leopoldo.-Planeación Financiera Estratégica.-Primera edición.-McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.-México 2011.-320 páginas.
15. Peña, Hugo Rolando.-Administración Financiera I.-Litografía Orión.-Guatemala 2010.-199 páginas
16. Perdomo Salguero, Mario Leonel.-Análisis e Interpretación de Estados Financieros.-Parte II.-Primera edición.-Editorial Ediciones Contables, Administrativas.-Guatemala 2008, 187 páginas.
17. Pérez, Nicolás.-Elaboración y Control de Presupuestos.-Ediciones Gestión 2000.-España 2010.-169 páginas.

18. Redondo Hinojosa, Jaime.-Compendio de Términos Usuales en la Administración Financiera.-Segunda edición.-Talleres de Diseño Gráfico Mundial.-México 2011.-122 páginas
19. Reyes Ponce, Agustín.- Administración por Objetivos.-Editorial Limusa.-México 2010.-555 páginas.
20. Stoner, James A. Administración.- James AF. Stoner.-R. Edward Freeman.-Daniel R. Gilbert, Jr.-Sexta edición.-Prentice Hall Hispanoamericana S. A.-México 2011.-662 páginas.
21. Universidad de San Carlos de Guatemala.-Facultad de Ciencias Económicas.-Escuela de Auditoría.-Finanzas II.-Material de apoyo para el curso de Finanzas II.-Guatemala.-2013.
22. Welsch, Glenn A.-Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades.-Quinta edición.-Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.-México 2011.-697 páginas.
23. Weston, Fred.-Fundamentos de Administración Financiera.-Décima edición.-Editorial McGraw Hill.-Estados Unidos 2011.-1,148 páginas

WEBGRAFÍA

24. <http://members.fortunecity.es/100pies/Lubricantes/lubricantes3.htm>
25. <http://www.buenastareas.com/ensayos/EIAdministradorFinanciero/70495.html>
26. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
27. <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>
28. <http://www.pymesfuturo.com/cursos.html>
29. <http://www.quiminet.com/articulos/que-son-los-aceiteslubricantes4024.html>