

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



**ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE SNACKS EN GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE
EFECTIVO**

SERGIO HAROLDO VEGA OROZCO

GUATEMALA, MARZO DE 2014

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

**ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE SNACKS EN GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE
EFECTIVO**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por la Junta Directiva en el Numeral 6.1 punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor de Tesis

MSC. LESBIA LISSETH LEMUS LÓPEZ

Autor:

LICENCIADO SERGIO HAROLDO VEGA OROZCO

GUATEMALA, MARZO DE 2014

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

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto: P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: MSc. Juan de Dios Alvarado López
Secretario: MSc. Herman Federico Petersen Fernández
Examinador: MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTITRÉS DE ABRIL DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 6-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de abril de 2014, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 8-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS EN GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO", que para su graduación profesional presentó el Licenciado SERGIO HAROLDO VEGA OROZCO, autorizándose su impresión

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISALDC



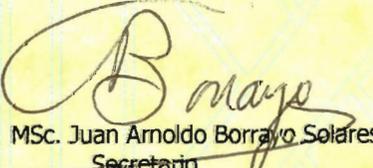
ACTA No. 08-2014

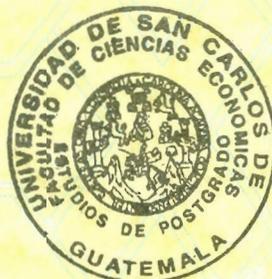
En la Sala de Reuniones de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del Edificio S-11, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **10 de marzo** de 2014, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Sergio Haroldo Vega Orozco**, carné No. **100017069**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

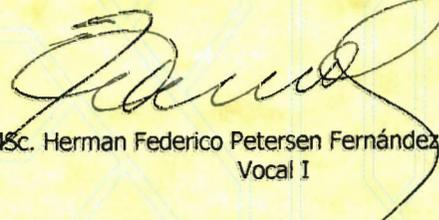
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS EN GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **85** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 15 días hábiles siguientes.

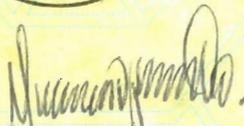
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diez días del mes de marzo del año dos mil catorce.


MSc. Juan de Dios Alvarado López
Presidente


MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares
Secretario




MSc. Herman Federico Petersen Fernández
Vocal I


Lic. Sergio Haroldo Vega Orozco
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Sergio Haroldo Vega Orozco, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 15 de marzo de 2014

(f) 
MSc. Juan de Dios Alvarado López
Presidente



[Faint handwritten mark]

AGRADECIMIENTOS A

- Dios:** Por haberme dado toda la sabiduría para culminar este estudio.
- Mis padres:** Por sus sabios consejos y ser mis forjadores en mis primeros pasos de estudio.
- Mi esposa:** Por su cariño y apoyo en todo momento.
- Mis hermanos:** Por su apoyo incondicional.
- Mis Hijos:** Que esto sirva de inspiración en su carrera.
- Mis amigos en general:** Por su ayuda, cariño y estima hacia mi persona.
- Universidad de San Carlos
De Guatemala:** Fuente del conocimiento científico.

“Id y Enseñad a todos”

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes del mercado de snacks.....	1
1.1.1 Productos Diana	3
1.1.2 Productos Boca Delli	4
1.1.3 Productos Señorial	4
1.1.4 Productos Alimentos Dixi.....	4
1.1.5 Productos San Jack's	5
1.1.6 Productos Tosty	5
1.1.7 Productos Frito Lay	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Fábricas.....	7
2.2 Actividad de la industria.....	7
2.2.1 Distribución al detalle	7
2.2.2 Comercio organizado	7
2.2.3 La distribución al mayoreo.....	8
2.3 El objetivo que persigue la distribución	8
2.4 Flujo de efectivo	8
2.4.1 Objetivos del flujo de efectivo.....	9
2.4.2 Alcances del flujo de efectivo	9
2.4.3 Métodos del flujo de efectivo	9
2.4.4 Estructura de los métodos de flujo de efectivo	10
2.5 Ciclo de conversión del efectivo.	12
2.5.1 Línea de tiempo para el ciclo de conversión del efectivo	13
2.5.2 Fórmula de cálculo	15
2.5.3 Tipos de inventarios	15
2.5.4 Sistema de control de inventarios.	16
2.6 Administración de las cuentas por cobrar.....	17
2.6.1 Créditos para empresas comerciales	17
2.6.2 Forma de pago	17
2.6.3 Conceptos básicos usados en los créditos.....	18
2.6.3.1 Política de crédito.....	18

	Página
2.6.3.2 Normas de crédito	18
2.6.3.3 Términos del crédito	19
2.6.3.4 Período de crédito	19
2.6.3.5 Descuento en efectivo	19
2.6.3.6 Política de cobranza	19
2.6.3.7 Antigüedad de las cuentas por cobrar	19
2.6.3.8 Flotación	19
2.6.3.9 Flotación por cobranza	20
2.6.3.10 Flotación neta	20
2.6.4 Elementos del crédito	20
2.6.4.1 Acreedor	20
2.6.4.2 Sujeto de crédito	20
2.6.4.3 Límite de crédito otorgado	20
2.6.4.4 Destino del crédito	20
2.6.4.5 Contraseña de pago	21
2.6.4.6 Solicitud de crédito	21
2.6.4.7 Personal que interviene	21
2.6.5 Políticas de crédito	24
2.6.5.1 Política liberal	25
2.6.5.2 Políticas restrictivas	25
2.6.5.3 Política racional	25
2.6.6 Evaluación por medio de las cinco “Ces” del crédito	25
2.7 Administración de la cuentas por pagar	27
2.7.1 Crédito a corto plazo	27
2.7.2 Renuncia al descuento por pronto pago	27
2.7.3 Análisis financiero	28
2.7.3.1 Objetivos del análisis financiero	28
2.8 Estado de resultados	29
2.9 Balance general	29
2.9.1 Análisis vertical	30
2.9.2 Análisis horizontal	30
2.10 Análisis de la liquidez	30
2.10.1 Capital de trabajo neto	31
2.10.2 Razón corriente	31
2.10.3 Prueba ácida	31
2.10.4 Análisis de actividad	32

	Página
2.10.5 Rotación de inventarios.....	32
2.10.6 Período promedio de cobro.....	33
2.10.7 Período promedio de pago.....	33
2.11 Rotación de los activos totales.....	34
2.11.1 Análisis de la deuda.....	34
2.11.2 Razón de deuda.....	35
2.11.3 Razón de la capacidad de pago de interese.....	35
2.11.4 Análisis de la rentabilidad.....	35
2.11.5 Margen de utilidad bruta.....	35
2.11.6 Margen de utilidad operativa.....	36
2.11.7 Análisis de descuentos por pronto pago.....	37
3. METODOLOGÍA.....	39
3.1 Definición del problema.....	39
3.2 Objetivos.....	40
3.2.1 Objetivo General.....	40
3.2.2 Objetivos específicos.....	40
3.3 Hipótesis.....	41
3.4 Método Científico.....	42
3.5 Técnicas de Investigación.....	43
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS.....	45
4.1 Estado de resultados.....	45
4.2 Balance general.....	46
4.3 Análisis vertical del estado de resultados.....	47
4.3.1 Análisis horizontal del estado de resultados.....	49
4.3.2 Análisis vertical del balance general.....	50
4.3.3 Análisis horizontal balance de general.....	52
4.3.4 Análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.....	53
5. MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS, EN GUATEMALA.....	56
5.1 Análisis del estado de flujo de efectivo.....	56
5.2 Análisis de Razones Financieras.....	58
5.2.1 Razones financieras de liquidez.....	58
5.2.1.1 Rotación del inventario.....	59
5.2.1.2 Rotación de las cuentas por cobrar y por pagar.....	60

	Página
5.2.1.3 Razones de apalancamiento financiero.....	62
5.2.1.4 Razones de utilidad.....	63
5.3 Ciclo de Conversión del Efectivo.....	64
5.3.1 Cálculo en montos del ciclo de conversión de efectivo	64
5.3.2 Detección de necesidades de financiamiento	66
6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	67
6.1 Análisis de estados financieros proyectados.....	68
6.1.1 Estados de resultado proyectados	68
6.1.2 Balance general proyectado.....	69
6.1.3 Análisis del estado de flujo de efectivo.....	70
6.2 Razones Financieras proyectadas	71
6.2.1 Razones financieras de liquidez.....	71
6.2.2 Rotación del inventario.....	73
6.2.3 Rotación de las cuentas por cobrar.....	73
6.2.4 Rotación de las cuentas por pagar.....	74
6.2.5 Razones de utilidad proyectadas	75
6.2.6 Ciclo de conversión del efectivo.....	75
6.2.7 Cálculo de montos del ciclo de conversión del efectivo	76
6.2.8 Necesidades de efectivo proyectadas.....	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ÍNDICE DE CUADROS.....	89
ÍNDICE DE GRÁFICAS	91

RESUMEN

El sector de empresas distribuidoras de snacks en Guatemala, enfrenta problemas en la administración del capital de trabajo, derivado del incremento en la morosidad de las cuentas por cobrar, elevado nivel de necesidades de financiamiento y flujos de efectivo insuficientes para cubrir las actividades de operación. Ante ésta situación se presentó la oportunidad de evaluar la propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en el sector de empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, con base en el estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras; asimismo, el modelo propuesto permite evaluar las estrategias definidas para mejorar la situación de liquidez, cuentas por cobrar, inventarios, proveedores, ciclo de conversión de efectivo y necesidades de financiamiento.

El desarrollo de la investigación se basó en la utilización del método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva. Para el efecto se definió el problema financiero del sector de empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, se plantearon objetivos de investigación y se formuló la hipótesis o propuesta de solución al problema, la cual fue comprobada a través de la investigación de campo y el análisis financiero, realizados.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada, se resumen a continuación:

El análisis financiero confirmó que las empresas distribuidoras de snacks enfrentan problemas de morosidad en la cartera de clientes, lo cual se ha incrementado en los últimos años, evidenciado el deterioro de la gestión de cobro y en las políticas relacionadas. El análisis de la antigüedad de saldos confirmó el problema de las cuentas por cobrar, en vista de que solamente el 57% de la cartera está vigente (Q 2.6 millones de un total de Q 4.6 millones).

El estado de flujo de efectivo reflejó insuficiencia de los flujos de efectivo por actividades de operación (negativo en Q 575.6 miles) y de actividades de financiamiento (negativo en Q 1.3 millones), lo cual tuvo que ser compensado con un aumento en el capital contable, de Q 2,255 miles.

El ciclo de conversión de efectivo determinó en el último año evaluado, una necesidad de financiamiento de Q 1.76 millones a un plazo de 144 días y con un costo financiero del 16% de interés anual.

El modelo de administración del capital de trabajo permitió evaluar los resultados financieros esperados derivado de las estrategias diseñadas para mejorar situación de cuentas por cobrar, inventarios, y proveedores.

La proyección del estado de flujo de efectivo torna positivo el flujo por actividades de operación (de un flujo negativo de Q 575.6 miles, el último año evaluado, cambia a un resultado positivo de Q 2.2 millones en el primer año proyectado).

El ciclo de conversión de efectivo, proyectado, revela una disminución en las necesidades de financiamiento, en vista de que la necesidad de financiamiento de Q 1.76 millones a 144 días plazo, detectada en el último año evaluado, disminuyó a Q 1.25 millones (116 días plazo), en el primer año proyectado, con disminuciones sucesivas los siguientes dos años proyectados (Q867.6 miles y Q568.5 miles, a 82 y 65 días plazo, respectivamente), lo cual demuestra los beneficios del modelo propuesto para la administración del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala y Centroamérica, el mercado de boquitas, comúnmente llamadas snacks, está dominado por siete empresas, entre las que existe una fuerte competencia: Diana, Boca Deli, Señorial, Alimentos Dixi, Alimentos Jack's, y las transnacionales Demasa y Frito-Lay. El crecimiento logrado y el alto nivel de competitividad en el que se desenvuelven estas empresas les ha permitido orientarse a la exportación en mercados, tales como, Norteamérica, Sudamérica y Europa.

El problema detectado en las empresas distribuidoras de snacks se refiere a que no tienen la práctica usual de realizar evaluaciones financieras periódicas para apoyar la toma de decisiones administrativas, dejando de considerar el análisis a través del flujo de fondos y el ciclo de conversión de efectivo, para evaluar sus actividades de operación, por lo cual se justifica la investigación para proponer algunas alternativas para mejorar la administración financiera del sector.

La administración del capital de trabajo, está íntimamente ligado al análisis del flujo de fondos y del ciclo de conversión de efectivo, durante todo el proceso productivo y de ventas. En este proceso las empresas deben aplicar estrategias para la administración financiera eficiente de su capital de trabajo, a través de la aplicación de diversas herramientas de análisis financiero, tales como: ciclo de conversión del efectivo, elaboración y análisis del estado de flujo de efectivo; asimismo, es importante el análisis a través de herramientas de análisis financiero tales como: análisis vertical, análisis horizontal y razones financieras de liquidez, liquidez, endeudamiento y rentabilidad, para apoyar la toma de decisiones gerenciales, gestión de cobro de las ventas al crédito y cumplimiento de compromisos de pago a los proveedores.

El objetivo general de la presente investigación, es el siguiente: Desarrollar una propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en las empresas que se dedican a la distribución de snacks, en Guatemala, con base en

el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras; asimismo, evaluar los resultados esperados en el ciclo de conversión de efectivo, derivado de las estrategias financieras propuestas para mejorar la situación del capital de trabajo, cuentas por cobrar, inventarios, proveedores y detección de necesidades de efectivo en plazo y monto.

Los objetivos específicos, son los siguientes: Realizar el análisis de la situación financiera de las empresas distribuidoras de snacks, a través del análisis vertical y horizontal de estados financieros, y el análisis de antigüedad de saldos de los clientes; Calcular y analizar el estado de flujo de efectivo para determinar flujos de fondos por actividades de operación, inversión y financiamiento; Calcular y analizar razones financieras de liquidez, cuentas por cobrar, proveedores, apalancamiento, y rentabilidad; Calcular y analizar el ciclo de conversión del efectivo para determinar la situación de rotación y período de cobro clientes, inventarios y pago a proveedores; Detectar necesidades de efectivo, en plazo y montos; Analizar los efectos esperados en el ciclo de conversión de efectivo, de las estrategias financieras propuestas para la administración de las cuentas por cobrar, inventarios, y proveedores.

La Hipótesis de investigación formulada, es la siguiente: El desarrollo de una propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, con base en el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras, permite determinar la situación de los flujos de fondos por actividades de operación, inversión y financiamiento; la situación del capital de trabajo, liquidez, apalancamiento, rentabilidad; la situación de los clientes, inventarios, proveedores, detección de necesidades de efectivo en plazo y montos; asimismo, permite evaluar los resultados esperados en el ciclo de conversión de efectivo, derivado de las estrategias financieras propuestas para la administración de las cuentas por cobrar, inventarios y proveedores.

La presente tesis, consta de los siguientes capítulos: El capítulo Uno; Antecedentes, contiene el marco referencial teórico y empírico de la investigación sobre el sector de empresas distribuidoras de *snacks* a nivel Centroamericano y la administración del capital de trabajo; El capítulo Dos, contiene el marco teórico que sirve de base para fundamentar la investigación sobre la administración del capital de trabajo, flujo de fondos, y ciclo de conversión de efectivo; En el capítulo tres se explica la metodología científica utilizada para la realización de la presente investigación, incluyendo justificación, objetivos de investigación, hipótesis; así como técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas.

En el capítulo Cuatro se presenta el análisis de la situación financiera de las empresas distribuidoras de *snacks*, para lo cual se utilizaron herramientas de análisis financiero: análisis vertical y horizontal de estados financieros, y el análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.

El capítulo Cinco se presenta el análisis del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de *snacks*, con base en el estado de flujo de efectivo, análisis a través de razones financieras de liquidez, rotación de inventarios, cuentas por cobrar y proveedores, apalancamiento financiero, rentabilidad, ciclo de conversión de efectivo y detección de necesidades de efectivo.

En el capítulo Seis se presentan las estrategias financieras, propuestas en las que se desarrolla aspectos tales como, proyecciones financieras, estados de flujos de fondos, ciclo de conversión del efectivo y razones financieras, en donde se dan a conocer los resultados obtenidos el análisis correspondientes para consideración de la administración empresarial.

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

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes, constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación sobre la administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks en Guatemala, en orden lógico de lo ocurrido en el desarrollo teórico y en la práctica social, hasta llegar al momento espacial y temporal del tema desarrollado.

1.1 Antecedentes del mercado de snacks

El mercado de snacks en Centroamérica, está dominado por siete empresas líderes en la fabricación de alimentos tipo snacks, lo cual constituye una comida fácil para llevar y comer, que usualmente se ingiere entre comidas. El incremento en el consumo aceleró su modernización e internacionalización en los últimos años, los bajos precios a los consumidores se debe al alto nivel de competencia y al incremento del consumo de snacks, también llamados frituras.

Influidas por una incesante competencia, las empresas líderes en el segmento de las boquitas en Guatemala, entre las que destacan Diana, Boca Deli, Señorial, Alimentos Dixi, Alimentos Jack's, y las globales Demasa Gruma y Frito-Lay, iniciaron una ofensiva de mercadeo y de comercialización, se dirigieron no solo a mercados centroamericanos, sino a Norteamérica, Sudamérica y Europa.¹ La innovación es otra constante en esta competencia, que se traduce, según el análisis del mercado de boquitas (*snacks*) en Centroamérica elaborado por ACNielsen, en más de 25 lanzamientos de nuevos productos en los últimos tres años y la expansión hacia nuevas líneas, como boquitas dulces.²

Empresas globales y locales pelean cada tramo de mercado y analistas estiman US\$200 millones de ventas anuales. Cada año, los centroamericanos consumen más de 80 millones de libras de *snacks*. Según ACNielsen, en Centroamérica el

¹El Periódico de Guatemala. www.elperiodico.com.gt/es//pais/23269, consulta el 24/02/2012

²ACNielsen Compañía de investigación de mercados y medios, Tendencias y Análisis www.acnielsen.com.mx/site/shtml consulta el 24/02/2012

mayor peso en estructura de ventas es Guatemala con 40% de participación, y es seguido por Honduras con 20%, Costa Rica 16%, El Salvador 13%, Panamá 7% y Nicaragua 4%. En el mercado guatemalteco compiten Frito-Lay, con Sabritas, la local Alimentos con su marca Señorial, las salvadoreñas Diana y Boca Delli, junto a la hondureña Alimentos Dixi, con su marca Yummis.³

Diana posee siete fábricas que integran una planta de producción en El Salvador, donde se elaboran 386 variedades de boquitas tanto dulces y saladas, y posee operaciones locales en Guatemala, Honduras y Nicaragua, para la venta y distribución de productos.

En Guatemala, Alimentos Señorial de la Corporación Castillo Hermanos, disputa el mercado con Frito-Lay (Sabritas), Diana y Yummis, y crece en la región. Tienen presencia en El Salvador, Honduras y Nicaragua, y tienen planes de crecer al sur de México, Costa Rica y Panamá.

Una de las empresas líderes regionales es la salvadoreña Diana, con ventas por US\$110 millones en toda Centroamérica. Se estima que el mercado de boquitas (*snacks*) en Centroamérica empezó a cambiar en 1995 cuando entró en la región Frito-Lay y las empresas locales comenzaron a explorar oportunidades de negocio en los países vecinos. Diana traspasó las barreras de las regiones para exportar a EE.UU., donde suma ventas por US\$1.4 millones, y recientemente, a Australia y Suecia.⁴

El mercado de *snacks* con la llegada de la firma hondureña Corporación Dinant y sus frituras de plátano Zambo, Ranchitas (maíz) y yuca Juba, con sabores más tropicales, ha provocado la respuesta del gigante mexicano Sabritas (filial de la estadounidense Frito Lay, la compañía de *snacks* más grande del mundo), que ofrece entre 18 y 32 por ciento de producto gratis en todas sus presentaciones. La

³ACNielsen Compañía de investigación de mercados y medios, Marketing www.acnielsen.com.mx/site/shtml consulta el 24/02/2012

⁴El Periódico de Guatemala. www.elperiodico.com.gt/es/pais/23269 consulta el 24/02/2012

tercera en el mercado, Alimentos Señorial, sigue expandiéndose con diversos productos que son bien aceptados.

En Guatemala funciona un libre mercado en el caso de los snacks, donde compiten Sabritas, Señorial, Dinant y las salvadoreñas Bocadelli y Diana.

Los *snacks* son un tipo de alimento que en la cultura occidental no es considerado como uno de los alimentos principales del día (desayuno, almuerzo, comida, merienda o cena). Generalmente se utiliza para satisfacer el hambre temporalmente, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo, o simplemente por placer.

Estos alimentos contienen a menudo cantidades proporcionales de edulcorantes, conservantes, saborizantes, sal, y otros ingredientes atractivos, como el chocolate, cacahuetes (maníes) y sabores especialmente diseñados. Muchas veces son clasificados como “comida basura” al tener poco o ningún valor nutricional, exceso de aditivos, y no contribuir a la salud general.

En el sector alimenticio de mercados consumistas como Estados Unidos o Europa Occidental, los *snacks* generan miles de millones de dólares en beneficios al año. Es un mercado donde las empresas luchan constantemente por dominarlo, además de ser un mercado en crecimiento.⁵

1.1.1 Productos Diana

Alimentos Diana produce una gran variedad de snacks, los cuales se encuentran en la tiendas de barrio, supermercados, ofrecidos al consumidor final a precios que van desde Q. 0.50 centavos en adelante. Algunos de los productos son:

⁵El Periódico www.elperiodico.com.gt/es/20051021/actualidad/21191/ consulta el 24/02/2012



1.1.2 Productos Boca Delli

La empresa Salvadoreña Boca Delli con sus productos de snacks, algunas presentaciones que se encuentran en las tiendas.



1.1.3 Productos Señorial

La empresa Guatemalteca Alimentos, con sus productos Señorial, snacks que se encuentran también en Centroamérica, y en tiendas de barrios, supermercados y otros negocios con precios desde Q.0.50 centavos en adelante. Algunos productos como:



1.1.4 Productos Alimentos Dixi

La empresa Hondureña también con presencia en Guatemala con sus productos Yumis que también se encuentran en tiendas entre ellos.



1.1.5 Productos San Jack's

Alimentos San Jack's con presencia en el mercado de Guatemala con sus productos.



1.1.6 Productos Tosty

Alimentos Demasa Gruma también una cantidad reducida de productos de la marca Tosty que se encuentran en tiendas de barrio de Guatemala, pueden ser:



1.1.7 Productos Frito Lay

La empresa Frito lay del grupo Pepsico, ofrece una gran variedad de productos, los cuales se encuentran disponibles en toda Guatemala:



Las empresas de distribuidoras de snacks en Guatemala no se encuentran organizadas por este segmento, y la mayoría se sitúa en las pequeñas y medianas empresas de tal forma, que la información de este sector es escasa.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico, contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación sobre la administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks en Guatemala.

2.1 Fábricas

Es aquella unidad económica, que mantiene un adecuado equilibrio entre lo que produce y lo que vende, de tal manera que sostiene adecuadamente los gastos de operación de la planta y genera ganancias a la misma por la venta de sus bienes.⁶

2.2 Actividad de la industria

La actividad esencial de esta industria consiste en procesar materias primas compradas para transformarlas en nuevos productos terminados, listos para la venta. Para llegar a todos los rincones del país, la distribución se divide en tres canales principales que se les conocen como sistema de distribución del producto.

2.2.1 Distribución al detalle

En este canal se distribuye a tiendas y mercados informales. Este es el canal más importante en las fábricas de boquitas saladas, por ser donde se distribuye el mayor volumen de la producción.

2.2.2 Comercio organizado

Es el canal dedicado a supermercados, tiendas de conveniencia y farmacias.

⁶ Silvia Río Quiroa Rabanales tesis Incidencia de Aplicación del Outsourcing en las empresas Industriales, productoras de snack en la Ciudad de Guatemala. Disponible en <http://biblioteca.umg.edu.gt>. Consulta el 24/02/2012

2.2.3 La distribución al mayoreo

Es un canal complementario que maneja volúmenes grandes de producto con un beneficio en precios, dirigido a abarroterías, depósitos y distribuidores.

Para cada uno de estos canales de distribución, las fábricas tienen asignada un área delimitada y vendedores específicos, para poder distribuir el producto. Y venden a empresas que también se dedican a la distribución más al detalle con sus propios recursos.

2.3 El objetivo que persigue la distribución

Es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello en una forma que estimule su adquisición en el punto de venta y a un costo razonable.

La distribución es necesaria porque crea utilidad de tiempo, lugar y de posesión

- Crea utilidad de tiempo, porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa.
- Crea utilidad de lugar, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor (es decir, aproxima el producto al consumidor).
- Crea utilidad de posesión, porque permite la entrega física del producto.⁷

2.4 Flujo de efectivo⁸

El concepto del flujo de caja es muy sencillo; resume en las entradas y salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un período próximo comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año.

⁷ Sanguino, R (2000) El Sistema de Distribución Comercial.

<http://www.5campus.org/lección/distribución>. consulta el 24/02/2012.

⁸ Javier DearteSchlageter, Lorenzo Fernández Alonzo. Finanzas Operativas: Un coloquio. Instituto México: Limusa. Panamericano de Alta Dirección Empresa 2010.

2.4.1 Objetivos del flujo de efectivo

- Indicar la probable situación de caja como efecto del plan anual de utilidades.
- Indicar los faltantes o excesos de efectivo.
- Indicar la necesidad de pedir préstamos o invertir el dinero ocioso.
- Cubrir a tiempo las necesidades de efectivo en relación con el capital de trabajo, ventas, inventarios, deuda.
- Establecer amplias bases de crédito.
- Establecer las bases para el control diario de la posición de caja.

2.4.2 Alcances del flujo de efectivo

- El flujo de efectivo es muy útil y complementa la planeación a largo plazo para decisiones financieras amplias que llevan a la consecución de líneas de crédito a corto y largo plazo.
- Es especialmente útil en la planeación a largo plazo, pues lleva a decisiones inmediatas que complementan el plan anual de utilidades (presupuesto).
- También se debe presupuestar el efectivo a nivel de detalle que permita tener lo necesario para una operación diaria adecuada, donde se minimicen los costos financieros y se eviten los sobrantes de efectivo.

2.4.3 Métodos del flujo de efectivo⁹

Método directo, presenta los flujos de efectivo ordenados según las categorías principales de pago y cobros, por el cual incluye las actividades de operación, inversión y financiamiento.

MD = actividades de operación + actividades de inversión + actividades de financiamiento

⁹Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 89,90.

Método indirecto, presenta los movimientos de efectivo partiendo de la utilidad o partidas en más menos, por aquellos importes que no requieren efectivo.

MI = resultado del período +/- importes y uso de efectivo + actividades de inversión
+ actividades de financiamiento.

Las actividades se resumen en:

Cuadro 1
Actividades del flujo de efectivo

Actividades de operación	Actividades de inversión	Actividades de financiamiento
Actividades relacionadas directamente con operación de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar	Actividad propiamente de compra y venta de activos fijos e inversiones financieras	Transacciones de deuda y capital, pago de dividendos, arrendamiento o financieros

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4 Estructura de los métodos de flujo de efectivo¹⁰

Método indirecto

Parte de la utilidad neta suma las depreciaciones y amortizaciones del período, para luego ir registrando las variaciones en los diferentes rubros que afectan las actividades.

¹⁰Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 94

Cuadro 2
Estructura del flujo de efectivo
Método indirecto

Efectivo en actividades de operación
Utilidad neta
- Partidas virtuales
Depreciaciones
Amortizaciones
Flujos netos
Variación en cuentas por cobrar
Variación en inventarios
Variación en cuentas por pagar
Efectivo por actividades de operación
+ / - Efectivo en actividades de inversión
Variación en activos
Pago intereses
+ Efectivo por actividades de financiamiento
Variación en documentos por pagar
Incremento en deuda a largo plazo
Cambios en el capital contable
Pago de dividendos
Flujo de período
Saldo inicial caja
saldo final caja

Fuente: Elaboración propia.

Este método requiere menos detalle elimina de la utilidad neta las operaciones que no hayan representando movimiento de efectivo, como las depreciaciones y amortizaciones.

Método directo

Describe a detalle cada una de las transacciones realizadas en el período y dependiendo su uso se suman o restan, pero al final llegan al mismo resultado que el método anterior, al saldo de la caja o disponibilidad que poseen las empresas.

Cuadro 3
Estructura del flujo de efectivo
Método directo

Efectivo en actividades de operación
Efectivo recibido de clientes
Efectivo pagado a proveedores
Intereses recibidos
Intereses pagados
Impuestos pagado
+ /- Efectivo en actividades de inversión
Venta de activos
+ Efectivo por actividades de financiamiento
Préstamos bancarios
Pago de deuda a largo plazo
Ingresos por venta de acciones
Dividendos pagados
Flujo de período
Saldo inicial caja
saldo final caja

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Ciclo de conversión del efectivo.¹¹

Cantidad de tiempo que los recursos de una empresa se mantienen invertidos; se calcula restando del ciclo operativo el período promedio de pago.

El ciclo operativo es el tiempo que transcurre desde el inicio de producción hasta el cobro del dinero por la venta de sus productos terminados.

El cálculo del ciclo de conversión del efectivo maneja tres períodos, dando por resultado un valor equivalente a la extensión del tiempo entre las salidas de efectivo reales de la empresa para pagar, (invertidos) en los recursos productivos (materiales y mano de obra) y sus recepciones de efectivo en la venta de productos. Es decir, el ciclo de conversión de efectivo representa la extensión de tiempo entre el pago de la mano de obra y los materiales y la cobranza de las

¹¹Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 496

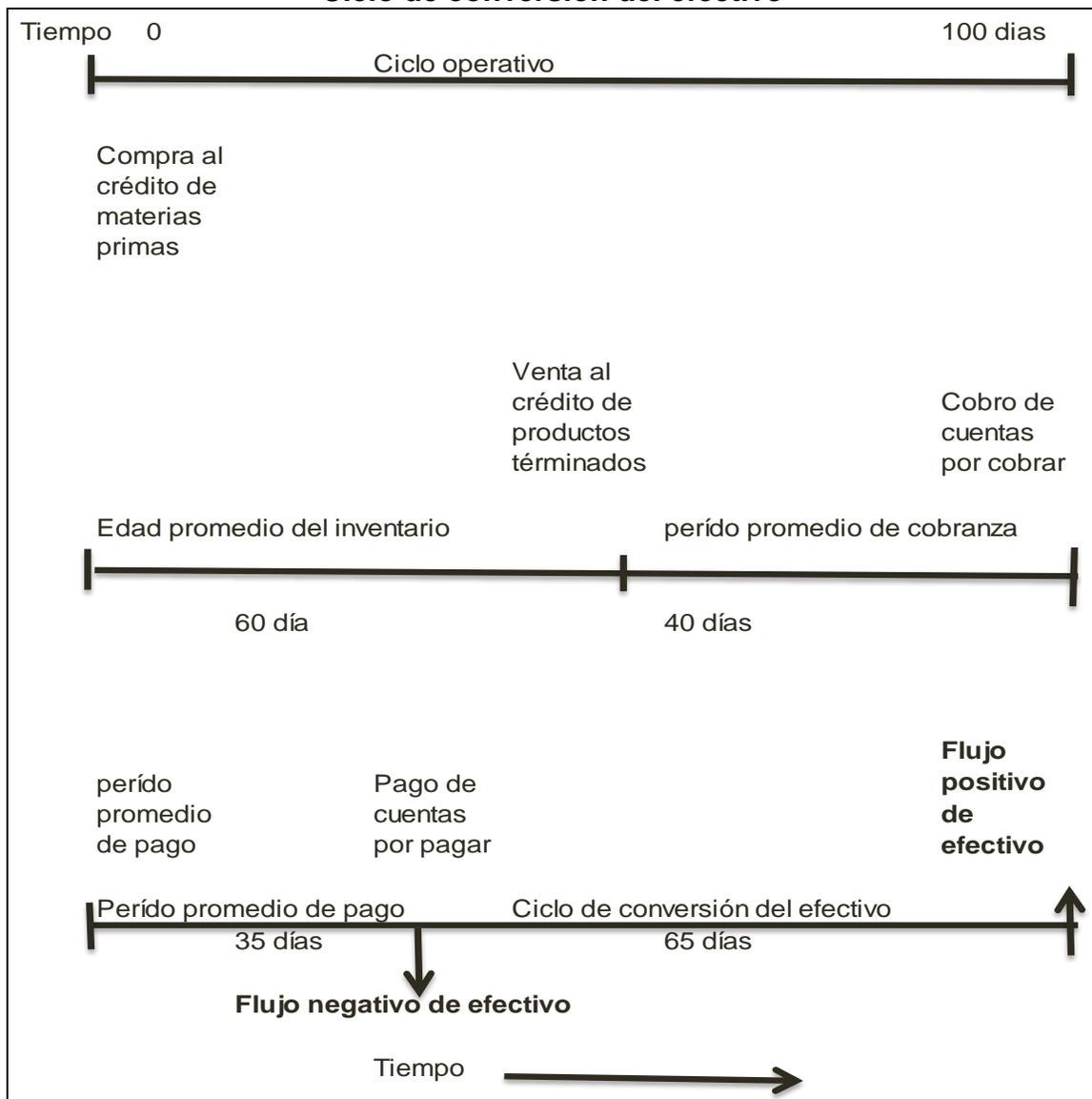
cuentas por cobrar , equivale al tiempo promedio de una unidad monetaria está dedicada o invertida en activo corriente.¹²

2.5.1 Línea de tiempo para el ciclo de conversión del efectivo

En la gráfica uno se presenta el ciclo operativo que indica el tiempo desde el inicio de la producción hasta el cobro por la venta de productos, el ciclo de conversión del efectivo señala los días en que los recursos se mantienen invertidos.

¹² Scott, B. & Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning. P. 564

Gráfica 1
Línea del tiempo
Ciclo de conversión del efectivo



Fuente: Elaboración propia con base en Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 497

En la gráfica se puede ver que el inventario promedio es de 60 días, con un período de cobro de 40 días, el período promedio de pago de 35 días, en este dato el ciclo de conversión es $(60 + 40 - 35)$ el ciclo de conversión es 65 días.

2.5.2 Fórmula de cálculo

La fórmula para el cálculo del ciclo de conversión del efectivo es la siguiente:

$$\begin{array}{r}
 \text{Período de conversión de inventarios} \\
 + \text{Período de cobro de las cuentas por cobrar} \\
 \hline
 = \text{CICLO OPERATIVO} \\
 - \text{Período de pago de las cuenta por pagar} \\
 \hline
 = \text{CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (CCE)}
 \end{array}$$

El resultado del cálculo del ciclo de conversión de efectivo expresa el período de tiempo que transcurre desde la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar (ciclo operativo), comparado con el período de pago a proveedores.

Cuando el ciclo de conversión es positivo, significa que la empresa debe utilizar financiamiento externo para mantener sus activos operativos. Es decir que el ciclo de conversión detecta necesidades de efectivo. A mayor duración del ciclo, mayor cantidad de fondos se precisa para mantener la operación de la entidad.

2.5.3 Tipos de inventarios

Un artículo de inventario se puede agrupar en alguna de las siguientes categorías:

- Materias primas

Inventarios que se compran a los proveedores y que, al final de cuentas, serán transformados en productos terminados.

- Producción en proceso

Inventario en diversas etapas de terminación; parte del trabajo en proceso se encuentra al inicio del proceso de producción mientras que la otra se encuentra al final del mismo.

- Productos terminados

Inventarios que han completado el proceso de producción y están listos para su venta.

- Inventarios de seguridad

Inventario que se tiene adicional para protegerse contra los cambios inesperados en las tasas de ventas o demoras de producción o embarque.¹³

2.5.4 Sistema de control de inventarios.

Los sistemas de control de inventarios van desde los muy sencillos hasta los extremadamente complejos en función del tamaño de la empresa y de la naturaleza de sus inventarios.

- Método de la línea roja

Procedimiento de control de inventarios en el cual se traza una línea roja en la parte interior de una gaveta del almacén a efecto de indicar el punto de reorden.

- Sistema computarizado de control de inventarios

Sistema de control de inventarios mediante el empleo de computadoras para determinar los puntos de reorden y adecuar los saldos del inventario.

- Sistema justo a tiempo

Sistema de control de inventarios en el cual el fabricante coordina la producción con los proveedores de modo que las materias primas de los componentes llegan justo cuando se necesitan en el proceso de producción.

- Sistema de inventario ABC

¹³Scott, B. &Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning. P. 603-605

Técnica de administración de inventario que divide el inventario en tres grupos, A, B y C, en orden descendente de importancia y nivel de supervisión, con base a la inversión monetaria de cada uno.¹⁴

2.6 Administración de las cuentas por cobrar

Este es el segundo componente del ciclo de conversión es el período promedio de cobranza. Este período es el promedio de tiempo que pasa desde una venta a crédito hasta que la empresa pueda utilizar el pago. El período promedio de cobranza tiene dos partes. La primera parte es el tiempo que transcurre desde que el cliente envía el pago. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria. La primera parte del período promedio de cobranza implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa, y segunda parte implica la cobranza y el procedimiento de pagos.¹⁵

2.6.1 Créditos para empresas comerciales

Se refiere al crédito comercial que la compañía extiende a otras empresas o bien de créditos al consumo que tienen que ver con el crédito que la compañía extiende a los consumidores finales.¹⁶

2.6.2 Forma de pago

Las empresas o personas individuales realizan sus pagos por compras de bienes o productos por medio de cheques, ya que el sistema bancario ha ampliado las operaciones bancarias en nuestro medio, lo que ha facilitado la labor de cobro de

¹⁴Scott, B. &Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning. P. 608

¹⁵Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 505

¹⁶Moyer McGuiagan Kretlow. (2005). Administración Financiera Contemporánea, 9ª edición. Thomson. P. 587

los créditos emitidos a los clientes. Hay varias formas de recuperar la inversión entre estas están:

- Pagos en efectivo
- Pagos con cheques
- Cheques de caja
- Giros bancarios
- Transferencias electrónicas
- Pagos por medio provenet de los bancos
- Tarjetas de crédito

Con esto se hace más eficiente la labor de recuperar la inversión de las empresas, es un medio magnético que tiene un costo financiero por el servicio en las transacciones.

2.6.3 Conceptos básicos usados en los créditos

Los créditos son préstamos a corto plazo que sirven para comprar bienes o cubrir servicios de diferente índole. Los cuales se rigen por ciertas condiciones.¹⁷

2.6.3.1 Política de crédito

Conjunto de decisiones que incluye las normas de crédito, los términos del crédito, los métodos que utiliza la empresa para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para supervisar el crédito.

2.6.3.2 Normas de crédito

Normas que indican solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se le otorgue el crédito.

¹⁷Scott, B. & Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning. P. 598

2.6.3.3 Términos del crédito

Condiciones de pago que se ofrecen a los clientes a crédito; los términos incluyen la amplitud del período de crédito y los descuentos en efectivo que se ofrezcan¹⁸.

2.6.3.4 Período de crédito

Duración del plazo por el cual se otorga el crédito; pasado ese tiempo se considera que la cuenta es morosa.

2.6.3.5 Descuento en efectivo

Reducción en el precio de factura de los bienes que el vendedor ofrece para fomentar el pronto pago.

2.6.3.6 Política de cobranza

Procedimiento que una empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar.

2.6.3.7 Antigüedad de las cuentas por cobrar

Es el análisis que se hace de toda la cartera de cuentas por cobrar en períodos de tiempos asignados y sus vencimientos, con el fin de revisar el cumplimiento.

2.6.3.8 Flotación

Diferencia en el saldo que aparece en la cuenta de una empresa (o de una persona) y el saldo de los registros del banco¹⁹.

¹⁸ Scott, B. &Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning. P. 593

¹⁹ Loc. Cit. P. 593

2.6.3.9 Flotación por cobranza

Monto de los cheques que se han recibido y depositado, pero que aun no están a disposición de la cuenta de la cual fueron girados²⁰.

2.6.3.10 Flotación neta

Diferencia entre la flotación por desembolsos y la flotación por cobranzas; la diferencia entre el saldo que aparece en la cuenta de cheques y el saldo que aparece en los registros del banco²¹.

2.6.4 Elementos del crédito

2.6.4.1 Acreedor

Representa a la parte que concede el crédito a los clientes, llamado proveedor.

2.6.4.2 Sujeto de crédito

Es la persona individual o jurídica que recibe los bienes y/o servicios, bajo condiciones puramente de confianza amparado por el documento legal o la factura cambiaria, que en algunos casos indica las condiciones de aceptación del mismo.

2.6.4.3 Límite de crédito otorgado

La cantidad o monto de los bienes y servicios entregados a los clientes.

2.6.4.4 Destino del crédito

Uso que le darán los clientes a los bienes y servicios que en este caso es la venta al consumidor final.

²⁰ Scott, B. &Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14^a. edición. Cengage Learning. P. 593.

²¹ Loc. Cit. P. 593.

2.6.4.5 Contraseña de pago

Documento que emite el receptor de la mercadería, en el cual se indica la fecha de pago de la mercadería o servicio, siempre y cuando el cliente esté de acuerdo con lo recibido de su proveedor.

2.6.4.6 Solicitud de crédito

Es un formulario que se utiliza para el trámite de solicitud y aprobación de los créditos de una empresa que distribuye y comercializa productos comestibles. Ingresa al departamento de créditos de las empresas, en donde es analizado y autorizado, es un respaldo de la empresa tanto que provee como la que solicita, contiene datos generales de los clientes solicitantes, que se toman de base para realizar una investigación previa a iniciar la relación comercial.

2.6.4.7 Personal que interviene

Gerentes Generales

Son los responsables de aprobar las políticas y procedimientos para la administración de la concesión de los créditos, así como, dictar las normas de cobros y descuentos a los clientes.

- Gerentes de Contabilidad

Tienen a su cargo velar por que se cumplan con las políticas dictadas por los Gerentes Generales en todo lo relacionado a la concesión de créditos, autorizar mediante los procesos definidos, las solicitudes de créditos de los clientes y velar por la correcta recuperación de la inversión. Proporcionar el recurso humano y materiales necesarios para hacer efectiva y eficaz esta tarea.

- Jefe de Créditos

Tiene a su cargo la administración del área de los créditos y cobranza, lleva el control de todos los clientes, investiga clientes nuevos, emite reportes de los

saldos de la cartera a donde corresponde. Su función es el seguimiento y cumplimiento de las políticas de recuperación de las cuentas por cobrar.

Estar en contacto con los clientes de la empresa para realizar por medio del personal indicado la recuperación inmediata de las inversiones de estas empresas.

- Cobradores

Son los encargados de recibir las contraseñas y documentos necesarios para visitar a los clientes y recuperar por medio de los pagos los saldos de las carteras de créditos, llevan registros de salida e ingreso de los documentos y pagos por medio de reportes auxiliares en los que se deja constancia de los movimientos a diario como medida de control interno, elaboran recibos de caja, preparan una liquidación de lo cobrado, depositan los cheques, archivan contraseñas y facturas por cliente y ruta de cobro.

- Clientes detallistas o propietarios de negocios pequeños

Este segmento es el de las pequeñas empresas al que pertenecen clientes dueños de tiendas, abarroterías casetas, chicleros, tortillerías, gasolineras, mercados, cantinas y otros clientes informales, los créditos de estos clientes se ofrecen a 8 y 15 días plazo o a visita del vendedor.

Sus ventas son al consumidor de barrio o colonia. Venden al contado y en raros casos dan crédito.

Los datos para la concesión de crédito son escasos ya que no cuentan con mucha información financiera, que pueda ser medida mediante formulas financieras, más bien son examinados mediante análisis cualitativos, visitas a los negocios, conocimiento del mismo, referencias de otros proveedores, o son dueños de sus viviendas y llevan años de trabajar en el medio.

- Depósitos mayoristas

Estos clientes se definen como de mayoreo o de las medianas empresas, debido al volumen de compras que realizan al mes, se ubican principalmente en la terminal de la zona 4 porque es allí en donde se concentran los comerciantes que vienen del interior de la capital a comercializar sus productos. La forma de trabajar al crédito es de 30 a 60 días plazo, por el monto de sus compras que realizan tienen descuentos, ofertas, bonificaciones adicionales, que los hace muy competitivos en precios, para la comercialización de productos de consumo masivo.

Los clientes mayoristas, usan su propio crédito, para conceder crédito a sus clientes, que vienen de los municipios o zonas de la capital a comprar productos, los créditos que se otorgan a estos clientes se dan empíricamente basados en el conocimiento que se tiene, como tiempo de trabajar, honestidad y confianza por la forma de trabajo.

- Supermercados y Tiendas de Conveniencia

Los supermercados considerados como clientes o empresas grandes, tales como Tiendas de Conveniencias, Gasolineras, Starmarket, Wal-Mart, Unisuper, Clubco, Pricesmart, Farmacias. La mayoría de estos clientes tienen crédito de 30 a 60 días plazo.

Gozan de ciertos beneficios para promover las ventas debido al volumen de compra que realizan, pero al mismo tiempo ofertan productos de temporada, bajo descuentos que son pagados por los proveedores, cobran espacios de góndolas, introducción de nuevos productos, publicidad, promueven las degustaciones de productos y cobran todo espacio en medios de comunicación.

Tienen la ventaja que sus ventas son al contado o por medio de tarjetas de créditos, hacen buen uso del crédito ya que mantienen inventarios mínimos y cobran todos los productos que se deterioran o descomponen por el manejo o

trato que se da en la tienda, no pierden nada de estos productos pues lo devuelven descontado del pago o facturando al proveedor.

Los clientes como Wal-mart, Unisuper y Pricesmart, que obtienen mayor potencial de créditos cuentan con sus propias empresas de financiamiento o tarjetas de crédito, mueven cantidades considerables de productos, y se aprovechan del financiamiento, ofrecen descuentos por pronto pago.

- Venta a sub-distribuidores

A este tipo de clientes se les vende producto al crédito y/o consignación en cantidades altas, tienen ciertas condiciones de un contrato de distribución debido a que los mismos también tienen sus propios clientes, a quienes les conceden crédito, por su cuenta y riesgo en un plazo de 30 a 60 días.

Atienden clientes cercanos y tienen su propia red de distribución con vendedores propios. También ofrecen crédito a sus clientes. En su mayoría son distribuidores exclusivos de productos de una línea de comestibles, estos clientes son afines a empresas grandes, que dan sus productos a consignación como una forma de ampliar su red de distribución y se encuentran en lugares estratégicos.

2.6.5 Políticas de crédito

Una buena cantidad de clientes son perdidos por no tener el cuidado necesario o aplicar malas técnicas de cobro, por lo tanto las empresas deben tener personal altamente capacitado en técnicas de cobro efectivo, como se mencionó anteriormente cada empresa adopta las políticas y procedimientos que se adecuan a sus necesidades, por lo que es conveniente saber que existen ciertas políticas que se deben aplicar para obtener los resultados deseados, pueden ser liberales, racionales y restrictivas dependiendo la magnitud de los casos.²²

²²Scott, B. & Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning. P. 566

2.6.5.1 Política liberal

Tiende a ser demasiado flexible, ante las exigencias de los clientes o la competencia, concede créditos con más riesgo y no presiona a la recuperación oportuna de la inversión, puede traer un incremento en la cartera por cobrar, así mismo, un incremento en las cuentas incobrables.

2.6.5.2 Políticas restrictivas

Se basa en el otorgamiento de los créditos en períodos cortos aplicando un cobro riguroso, esto viene a contribuir en el control de las cuentas incobrables, ya que se tiene una cartera seleccionada para estos casos que ayudan a minimizar las cuentas por cobrar, pero tiene la desventaja que disminuye las ventas por ende los márgenes de utilidad, la inversión se encuentra reducida a la que se pudo dar con niveles más altos de ventas, cuentas por cobrar y el incremento de la utilidad.

2.6.5.3 Política racional

Esta se refiere a un otorgamiento de créditos bajo condiciones normales y de igual forma en la recuperación del crédito, contribuye para que se logre una adecuada administración de las cuentas por cobrar logrando con ello maximizar las utilidades sobre la inversión de los accionistas.

2.6.6 Evaluación por medio de las cinco “Ces” del crédito

Existen varias directrices tradicionales que pueden servir de base para el análisis de un crédito, las empresas no importando su clasificación, deben tener una idea de su cliente basada en el estudio de las, cinco “Ces” del crédito.

- **Carácter**

Es la disposición o deseo del solicitante de cumplir con sus obligaciones de crédito, pues los patrones de juego del pasado son útiles para medir este aspecto principalmente cuando se conoce o se tiene una estrecha relación con el cliente.

- Capacidad

La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, juzgado en términos del análisis de estados financieros enfocados en los flujos de efectivo disponibles para liquidar obligaciones de deuda.

- Capital

Es la solidez financiera que posee el cliente solicitante del crédito, cuando se evalúa la información proporcionada en el balance general, utilizando las herramientas de las razones financieras.

- Colateral

La cantidad de activos que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito. Cuanto mayor es la cantidad disponible de activos, mayor es la probabilidad de que una empresa recupere los fondos si el solicitante se atrasa en los pagos.²³

- Condiciones

Se refiere al ambiente económico general y su efecto en la capacidad de pago del cliente. Es posible que una empresa se considere como de bajo riesgo crediticio, y ante una situación económica difícil resulte incapaz de realizar sus pagos durante un período económico o una recesión.

Estas directrices se consideran no con mucho énfasis en lo que se necesita obtener, los analistas de créditos consideran que los dos primeros de carácter y capacidad, son las más importantes en una evaluación, debido a que contribuyen a confirmar que la empresa que se analiza se haya tomado en cuenta todos los aspectos sin dejar fuera alguno.

²³ Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 506

Toda técnica utilizada en una evaluación de crédito de un cliente ayuda a tomar ciertas decisiones, pero la experiencia y juicio del responsable de la decisión al evaluar la información disponible que tenga de los clientes es una determinante.

2.7 Administración de la cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento no garantizado a corto plazo para empresas comerciales. Resulta de las transacciones en las compras de mercancía pero no se entrega una nota firmada que demuestre la obligación del comprador con el vendedor. De hecho el comprador acepta pagar al proveedor la cantidad requerida de acuerdo con las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor.²⁴

2.7.1 Crédito a corto plazo

Cualquier pasivo originalmente programado para su pago en menos de un año.

2.7.2 Renuncia al descuento por pronto pago

Si la empresa renuncia al descuento por pronto pago, debe pagar en el último día del período de crédito. Hay un costo implícito asociado con la renuncia al descuento por pronto pago, el costo de renunciar al descuento por pronto pago es la tasa de interés implícita pagada para retrasar durante un número adicional de días el pago de una cuenta por pagar. En otras palabras, la cantidad de interés que la empresa está pagando por mantener su dinero durante un número de días.²⁵

La fórmula para el cálculo de renunciar al descuento por pronto pago es de:

$$\text{CDPP} = \frac{\text{Descuento por pronto pago}}{100\% - \text{descuento por pronto pago}} \times \frac{360}{\text{Número de días de retraso}}$$

²⁴Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 530

²⁵Loc. Cit. P. 530

2.7.3 Análisis financiero

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Para ello se emplean una serie de técnicas, las cuales comprende la comparación, el análisis estructural, empleo de números índices, el análisis mediante gráficos y la aplicación de ratios.

2.7.3.1 Objetivos del análisis financiero

Los objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información puedan: ²⁶

- Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de dónde provienen, cómo se invierten y qué rendimiento generan o se puede esperar de ellos.

²⁶Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 86

- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

2.8 Estado de resultados

Se analizan los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado la empresa con el fin de determinar, por ejemplo, si está generando suficientes ingresos, si está gastando demasiado, si está generando utilidades.

Estructura del estado de resultados:

Ventas
<hr/>
-Costo de ventas
Ventas brutas
<hr/>
-Gastos de administración
-Gastos de venta
Utilidad operativa
<hr/>
-Gastos financieros
Utilidad antes de impuestos
<hr/>
-Impuestos
Utilidad neta
<hr/>

2.9 Balance general

Se analizan los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta la empresa con el fin de determinar, cuánto y en dónde se ha invertido, la cantidad de dinero que proviene de los acreedores y cuánto proviene de capital propio, cuán eficientemente está utilizando sus activos.

El balance general de una empresa presenta la siguiente estructura:

Activo	Pasivo
Activo no corriente	Pasivo no corriente
Activo corriente	Pasivo corriente
Otros activos	Otros pasivos
	Patrimonio de los accionistas
Total activo	Total pasivo y capital

2.9.1 Análisis vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados, comparando las cifras en forma vertical. Que aplica para una sola fecha o a un sólo período de tiempo.

2.9.2 Análisis horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar los estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

2.10 Análisis de la liquidez

Refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas.²⁷

²⁷Moyer McGuiagan Kretlow. (2005). Administración Financiera Contemporánea, 9ª edición. Thomson. P. 69

2.10.1 Capital de trabajo neto

En realidad no es una razón, es una medida común de la liquidez de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

2.10.2 Razón corriente

Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Importante: Siempre que la razón corriente de una empresa sea 1 el capital de trabajo neto será 0.

2.10.3 Prueba ácida

Es similar a la razón corriente, excepto que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos corrientes, debido a dos factores que son:²⁸

Inventarios que no se venden con facilidad.

El inventario se vende normalmente al crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero.

Se calcula de la siguiente manera:

²⁸Moyer McGuigan Kretlow. (2005). Administración Financiera Contemporánea, 9ª edición. Thomson. P. 70,71.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

La razón rápida proporciona una mejor medida de la liquidez generalmente sólo cuando el inventario de una empresa no tiene la posibilidad de convertirse en efectivo con facilidad. Si el inventario es líquido, la razón corriente es una medida aceptable de la liquidez general.

2.10.4 Análisis de actividad

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

2.10.5 Rotación de inventarios

Mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

Se calcula de la siguiente manera:²⁹

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

La rotación resultante sólo es significativa cuando se compara con la de otras empresas de la misma industria o con una rotación de inventarios anterior de la empresa.

La rotación de inventarios se puede convertir con facilidad en una duración promedio del inventario al dividir 360 (el número de días de un año) entre la

²⁹Moyer McGuiagan Kretlow. (2005). Administración Financiera Contemporánea, 9ª edición. Thomson. P. 72

rotación de inventarios. Este valor también se considera como el número promedio de días en que se vende el inventario.

2.10.6 Período promedio de cobro

Se define como la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$$

$$= \frac{\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}}}{360}$$

El período promedio de cobro es significativo sólo en relación con las condiciones de crédito de la empresa.

2.10.7 Período promedio de pago

Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar. Se calcula de manera similar al período promedio de cobro.³⁰

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$$

³⁰Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 52

$$= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{360}}$$

La dificultad para calcular esta razón tiene su origen en la necesidad de conocer las compras anuales.

Esta cifra es significativa sólo en relación con la condiciones de crédito promedio concedidas a la empresa. Los prestamistas y los proveedores potenciales de crédito comercial se interesan sobre todo en el período promedio de pago porque les permite conocer los patrones de pago de facturas de la empresa.

2.11 Rotación de los activos totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

2.11.1 Análisis de la deuda

El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero.

2.11.2 Razón de deuda³¹

Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuanto más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

2.11.3 Razón de la capacidad de pago de intereses

Mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda. Cuanto menor sea la razón, mayor será el riesgo tanto para los prestamistas como para los propietarios.

$$\text{Razón de la capacidad de pago de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

2.11.4 Análisis de la rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable.

2.11.5 Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus productos.

³¹Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 54

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

2.11.6 Margen de utilidad operativa

Calcula el porcentaje de cada Quetzal de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

- Rendimiento sobre los activos

Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles; también conocido como rendimiento sobre la inversión. Cuánto más alto sea el resultado que se obtenga mejor será el rendimiento de las utilidades.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

- Rendimiento sobre el capital contable

Estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa. Cuanto mayor sea el rendimiento mejor para los inversionistas porque sus utilidades se verán incrementadas.

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital contable}}$$

Cuadro 4
Comparativo de las principales razones de liquidez

Razones	Miden	Importancia a corto plazo	Importancia a largo plazo
Liquidez		XXX	
Actividad	Riesgo	XXX	
Deuda			XXX
Rentabilidad	Rendimiento	XXX	

Fuente: Elaboración propia: con base en la información Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. 49,50 P.

- La liquidez de una empresa se mide por su capacidad de satisfacer a corto plazo sus necesidades de efectivo.
- Razones de actividad miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, ingresos o egresos.
- Deuda mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores.
- Razones de rentabilidad miden las utilidades de una empresa con relación en sus ventas.

2.11.7 Análisis de descuentos por pronto pago

Un descuento por pronto pago es el descuento que se ofrece al cliente con la condición de que éste pague el crédito que se le ha otorgado antes de que concluya su período específico. Normalmente se expresa como un descuento porcentual sobre el costo neto de los bienes adquiridos (excluyendo fletes e impuestos) cuando se ofrecen condiciones de descuento, también se debe especificar la duración.³²

Incluir un descuento por pronto pago en los créditos a más de 30 días y en montos mayores, es una manera común para alcanzar el objetivo de agilizar la recuperación de los créditos, sin presionar a los clientes. Este descuento por pronto pago proporciona un incentivo al cliente para que éstos paguen más rápido.

³²Moyer McGuiagan Kretlow. (2005). Administración Financiera Contemporánea, 9ª edición. Thomson. P. 592,593

Si la práctica es constante podemos decir que se está frente a una reducción inmediata de las cuentas por cobrar y también de las cuentas incobrables, pero sin descuidar que también que se está reduciendo las utilidades de la empresa.

- Beneficios por pronto pago

Otorgar descuentos por pronto pago trae consigo algunos beneficios, pero también se puede ver afectado el resultado si éstos no tienen compensación en el costo que representa para la empresa. Algunos beneficios se pueden definir, tales como:

- Alcanzar el objetivo de cobro sin presionar a los clientes.
- Incentivo para que los clientes paguen por anticipado.
- Reducir la inversión en cuentas por cobrar.
- Incremento en ventas.
- Reducción de las cuentas incobrables.
- Se debe hacer un análisis de costo-beneficio.

En todo descuento se debe tener como resultado, el incremento de las ventas porque los clientes recibirán el descuento y pagarán el producto a un precio más bajo, el incremento en ventas debe compensar este costo.

Los descuentos por pronto pago representan un alto costo financiero que las empresas no evalúan por lo que es recomendable realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si vale la pena extender el descuento.

3. METODOLOGÍA

La Metodología, es la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación sobre la administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks en Guatemala. Comprende: Definición del problema, objetivos, hipótesis y especificación de las variables, método científico, y técnicas de investigación documental y de campo utilizadas.

3.1 Definición del problema

En las empresas distribuidoras de snacks en Guatemala, es importante la administración del capital de trabajo, el cual está íntimamente ligado al flujo de fondos y al ciclo de conversión de efectivo. El análisis del ciclo de operación inicia desde la adquisición de bienes o productos para la venta; en este proceso, las empresas deben aplicar estrategias para asegurar que el flujo de efectivo proveniente de las ventas al crédito, retorne en los plazos establecidos por las políticas, para no afectar el flujo de capital de trabajo, el cual es el que determina la capacidad de operación.

La disminución del capital de trabajo puede obligar a la adquisición de deuda para cubrir las deficiencias en el flujo de efectivo. Por otra parte, las existencias en inventarios se deben realizar, considerado las características de cada producto, presupuestos de ventas y el margen de seguridad, para cumplir adecuadamente con los requerimientos de los clientes, en tiempo y demanda.

En el sector de empresas distribuidoras de snacks, hacen falta controles para mejorar la administración del capital de trabajo, para evitar problemas de cumplimiento de los compromisos de pago a proveedores, detección de necesidades de financiamiento y para facilitar la definición de estrategias financieras que apoyen la toma de decisiones para la adecuada administración de los recursos y maximizar la rentabilidad de operación.

Para que las empresas distribuidoras de *snacks* en Guatemala puedan mejorar la administración de su capital de trabajo, se presenta la propuesta de desarrollar herramientas de análisis financiero, tales como: análisis del estado de flujo de efectivo, ciclo de conversión del efectivo, y análisis de razones financieras para evaluar las actividades de operación, inversión y financiamiento, inventarios, cuentas por cobrar, proveedores y para determinar las necesidades de efectivo en plazo y monto.

3.2 Objetivos

Con base en la definición del problema, los objetivos de investigación planteados, son los siguientes:

3.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en las empresas que se dedican a la distribución de *snacks*, en Guatemala, con base en el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras; asimismo, evaluar los resultados esperados en el ciclo de conversión de efectivo, derivado de las estrategias financieras propuestas para mejorar la situación del capital de trabajo, cuentas por cobrar, inventarios, proveedores y detección de necesidades de efectivo en plazo y monto.

3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos, son los siguientes:

- Realizar el análisis de la situación financiera de las empresas distribuidoras de *snacks*, a través del análisis vertical y horizontal de estados financieros, y el análisis de antigüedad de saldos de los clientes;

- Calcular y analizar el estado de flujo de efectivo para determinar flujos los de fondos por actividades de operación, inversión y financiamiento;
- Calcular y analizar razones financieras de liquidez, cuentas por cobrar, proveedores, apalancamiento, y rentabilidad;
- Calcular y analizar el ciclo de conversión del efectivo para determinar la situación de rotación y período de cobro clientes, inventarios y pago a proveedores;
- Detectar necesidades de efectivo, en plazo y montos;
- Analizar los efectos esperados en el ciclo de conversión de efectivo, de las estrategias financieras propuestas para la administración de las cuentas por cobrar, inventarios, y proveedores.

3.3 Hipótesis

El desarrollo de una propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, con base en el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras, permite determinar la situación de los flujos de fondos por actividades de operación, inversión y financiamiento; la situación del capital de trabajo, liquidez, solvencia, apalancamiento, rentabilidad; la situación de los clientes, inventarios, proveedores, detección de necesidades de efectivo en plazo y montos; asimismo, permite evaluar los resultados esperados en el ciclo de conversión de efectivo, derivado de las estrategias financieras propuestas para la administración de las cuentas por cobrar, inventarios y proveedores.

3.3.1 Variable independiente

Administración del capital de trabajo con base en el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras.

3.3.2 Variables dependientes

- Situación de los flujos de fondos por actividades de operación, inversión y financiamiento;
- Situación del capital de trabajo, liquidez, solvencia, apalancamiento, y rentabilidad;
- Situación de los clientes, inventarios, proveedores y detección de necesidades de efectivo en plazo y montos;
- Evaluación de los resultados esperados en el ciclo de conversión de efectivo, derivado de las estrategias financieras propuestas para la administración de las cuentas por cobrar, inventarios y proveedores.

3.4 Método Científico

Para guiar el desarrollo de esta investigación se utilizó el método científico en sus tres fases:

Fase Indagatoria:

La fase indagatoria se inició con la definición del problema a investigar, recopilando información teórica y financiera para fundamentar la investigación sobre las empresas productoras de alimentos tipo snacks.

Fase Demostrativa:

En la fase demostrativa se procesó y analizó la información recopilada en la fase anterior, para el cumplimiento de objetivos de investigación y la comprobación de la hipótesis formulada.

Fase Expositiva:

En la fase expositiva se dan a conocer los resultados de la investigación realizada sobre la administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks en Guatemala, principalmente a través de la presente tesis.

3.5 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas, se describen a continuación

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Se utilizaron técnicas de investigación documental para la revisión bibliográfica, consultando libros, textos, revistas, periódicos y páginas de internet, relacionados con el tema de investigación.

Para realizar la investigación documental se cumplieron los siguientes pasos:

- Elección del tema y definición de la investigación.
- Realización el plan de trabajo de acuerdo con lo requerido.
- Proceso de captación del material de investigación
- Análisis de la información obtenida.
- Redacción y presentación del informe.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

La investigación se realizó en empresas que se dedican a la distribución de productos snacks en la ciudad de Guatemala, con base a la información de los estados financieros proporcionados del año 2010 al año 2012.

Para la realización de la investigación de campo se aplicaron las siguientes técnicas:

- Observación directa.
- Entrevistas con Gerentes de las empresas.
- Cuestionarios a ejecutivos de las empresas.
- Recopilación de la información.

- Ordenamiento de la información recopilada.
- Evaluación, análisis y cuantificación de los resultados.
- Aplicación de técnicas y herramientas de análisis financiero.
- Proyecciones de resultados financieros.

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS

En el presente capítulo se presentan los resultados del análisis de la situación financiera de las empresas distribuidoras de snacks, a través del análisis vertical y horizontal de estados financieros, y el análisis de antigüedad de saldos de los clientes.

4.1 Estado de resultados

En el estado de resultados se consolida la información de los ingresos por ventas de productos; así como los costos y gastos de operación.

Cuadro 5
Distribuidora de Snacks
Estado de resultados
Al 31 de diciembre de cada año
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	2011	2012
Ventas	8,933,900	11,167,385	12,507,471
Costo de los productos	5,892,287	7,090,715	7,657,972
Utilidad bruta	3,041,613	4,076,670	4,849,499
Gastos de ventas	1,222,500	1,550,500	1,705,550
Gastos administrativos	850,220	982,358	1,080,593
Utilidad operativa	968,893	1,543,813	2,063,356
Gastos financieros	480,000	432,000	336,000
Utilidad antes de impuestos	488,893	1,111,813	1,727,356
Menos impuestos 31%	151,557	344,662	535,480
Utilidad neta	337,336	767,151	1,191,876

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada.

Las ventas de los productos Snacks se realiza a detalle en tiendas de barrio, clientes de mayoreo y supermercados. Los costos de los productos están integrados por el costo de los productos terminados que incluyen los fletes por la entrega a domicilio; los gastos de ventas se refieren a las comisiones pagadas a vendedores, supervisores de ventas y jefes de ventas, las cuales se calculan con

base en un porcentaje sobre ventas; los gastos administrativos incluyen mantenimiento de vehículos, depreciaciones, mantenimiento de edificios y gastos de teléfonos, agua, energía eléctrica, fumigación, papelería y útiles de oficina; los gastos financieros corresponden al pago de intereses por préstamos bancarios.

4.2 Balance general

A continuación se presenta la información financiera con base en los datos recopilados que se usaron para realizar la evaluación.

Cuadro 6
Distribuidora de Snacks
Balance general
Al 31 de diciembre de cada año, cifras en Quetzales

Cuentas	2010	2011	2012
Activo no corriente			
Edificios (neto)	3,271,628	3,470,135	4,337,669
Vehiculos (neto)	2,133,972	1,637,772	2,021,579
Mobiliario y equipo (neto)	200,794	103,405	155,107
Total activo no corriente	5,606,394	5,211,312	6,514,355
Activos corrientes			
Caja y bancos	392,766	308,175	385,219
Cuentas por cobrar	2,223,656	2,867,070	4,583,680
Inventarios	886,032	996,350	1,245,438
Total activo corriente	3,502,454	4,171,595	6,214,337
Total activos	9,108,848	9,382,907	12,728,692
Pasivo no corriente			
Préstamo	3,000,000	2,700,000	2,400,000
Total pasivo no corriente	3,000,000	2,700,000	2,400,000
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar	954,189	792,772	990,965
Total pasivo corriente	954,189	792,772	990,965
Total pasivo	3,954,189	3,492,772	3,390,965
Patrimonio			
Capital contable	4,817,323	4,785,648	7,041,364
Utilidades ejercicio	337,336	767,151	1,191,876
Utilidades por distribuir	-	337,336	1,104,487
Total patrimonio	5,154,659	5,890,135	9,337,727
Total pasivo y patrimonio	9,108,848	9,382,907	12,728,692

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada.

Los activos no corrientes están integrados por edificios, que corresponde al terreno y bodegas para almacenamiento de los productos terminados y edificios administrativos, en esto se incluye el patio de maniobras para carga y descarga del producto y parqueo de vehículos; el rubro de vehículos corresponde a camiones, pick-ups y motos para el reparto de los productos a los clientes; y, el mobiliario es el de uso en las oficinas administrativas, escritorios, sillas, librerías, archivos, cajillas de seguridad, mobiliario para cafetería.

En los activos corrientes, la Caja y bancos contiene las ventas recientes de contado y pago de clientes; las cuentas por cobrar, son los créditos otorgados a clientes en los diferentes canales de venta a un plazo de 30 días; los inventarios están integrados por los diversos productos almacenados en la bodega disponibles para la venta.

El pasivo está integrado por las obligaciones corrientes con los proveedores por las compras al crédito, en tanto que el préstamo corresponde crédito bancario. La aportación de los socios se muestra en el capital contable.

4.3 Análisis vertical del estado de resultados

En el estado de resultados se analiza la capacidad para generar ingresos para cubrir los compromisos de deuda. En el análisis vertical, cada uno de los rubros se compara con las ventas.

Cuadro 7
Análisis vertical del estado de resultados
Cifras en Quetzales

Descripción	2010		2011		2013	
Ventas	8,933,900	100%	11,167,385	100%	12,507,471	100%
Costo de los productos	5,892,287	66%	7,090,715	63%	7,657,972	61%
Utilidad bruta	3,041,613	34%	4,076,670	37%	4,849,499	39%
Gastos de ventas	1,222,500	14%	1,550,500	14%	1,705,550	14%
Gastos administrativos	850,220	10%	982,358	9%	1,080,593	9%
Utilidad operativa	968,893	11%	1,543,813	14%	2,063,356	16%
Gastos financieros	480,000	5%	432,000	4%	336,000	3%
Utilidad antes de impuestos	488,893	5%	1,111,813	10%	1,727,356	14%
Menos impuestos 31%	151,557	2%	344,662	3%	535,480	4%
Utilidad neta	337,336	4%	767,151	7%	1,191,876	10%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 7 se puede observar que el costo de los productos ha disminuido en los dos últimos años a 3 y 2 puntos porcentuales, respectivamente, debido cambios en las presentaciones y baja de gramajes, lo cual incrementó el margen de utilidad bruta; los gastos de venta se han mantenido en proporciones constantes, en vista de que corresponden a comisiones por unidades vendidas; los gastos administrativos disminuyeron un punto porcentual, debido a reducciones en insumos; los gastos financieros bajan un punto porcentual debido a la amortización del préstamo bancario.

Las reducciones en costos y gastos mejoró la utilidad en cada uno de los dos últimos años en 3 puntos porcentuales.

4.3.1 Análisis horizontal del estado de resultados

Cuadro 8
Análisis horizontal del estado de resultados
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	2011	2012	Variación	Variación	Variación	Variación
	(a)	(b)	(c)	(b-a)	(c-b)	(b-a)/a	(c-b)/b
Ventas	8,933,900	11,167,385	12,507,471	2,233,485	1,340,086	25%	12%
Costo de los productos	5,892,287	7,090,715	7,657,972	1,198,428	567,257	20%	8%
Utilidad bruta	3,041,613	4,076,670	4,849,499	1,035,057	772,829	34%	19%
Gastos de ventas	1,222,500	1,550,500	1,705,550	328,000	155,050	27%	10%
Gastos administrativos	850,220	982,358	1,080,593	132,138	98,236	16%	10%
Utilidad operativa	968,893	1,543,813	2,063,356	574,920	519,543	59%	34%
Gastos financieros	480,000	432,000	336,000	- 48,000	- 96,000	-10%	-22%
Utilidad antes de impuestos	488,893	1,111,813	1,727,356	622,920	615,543	127%	55%
Menos impuestos 31%	151,557	344,662	535,480	193,105	190,818	127%	55%
Utilidad neta	337,336	767,151	1,191,876	429,814	424,726	127%	55%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis horizontal determinó incrementos consecutivos en las ventas durante los últimos dos años de Q 2.2 y Q 1.3 millones, respectivamente, equivalentes a 25% y 12%, en tanto que los costos se incrementaron 20% y 8% (Q 1.2 y Q 567.3 miles) en el mismo período, demostrando eficiencia de operación. Las comisiones reflejadas en los gastos de ventas tuvieron un comportamiento ascendente en sintonía con el incremento de ventas.

Los gastos administrativos tuvieron incrementos del 16% y 10%, respectivamente; sin embargo en valores solamente ascendieron a Q 132.1 y Q 98.2 miles. La baja en los gastos financieros obedece a la amortización de los préstamos bancarios.

El aumento en ventas, eficiencia en costos de operación y baja en los gastos financieros permitieron que la utilidad neta aumentara 27% y 55% en los últimos dos años, equivalentes a incrementos en la utilidad de Q 429.8 y Q 424.7 miles, respectivamente.

4.3.2 Análisis vertical del balance general

A continuación se presenta el análisis vertical del balance general.

Cuadro 9
Análisis vertical del balance general
Cifras en Quetzales

Cuentas	2010	%	2011	%	2012	%
Activo no corriente						
Edificios (neto)	3,271,628	36%	3,470,135	37%	4,337,669	34%
Vehiculos (neto)	2,133,972	23%	1,637,772	17%	2,021,579	16%
Mobiliario y equipo (neto)	200,794	2%	103,405	1%	155,107	1%
Total activo no corriente	5,606,394	62%	5,211,312	56%	6,514,355	51%
Activos corrientes						
Caja y bancos	392,766	4%	308,175	3%	385,219	3%
Cuentas por cobrar	2,223,656	24%	2,867,070	31%	4,583,680	36%
Inventarios	886,032	10%	996,350	11%	1,245,438	10%
Total activo corriente	3,502,454	38%	4,171,595	44%	6,214,337	49%
Total activos	9,108,848	100%	9,382,907	100%	12,728,692	100%
Pasivo no corriente						
Préstamo	3,000,000	33%	2,700,000	29%	2,400,000	19%
Total pasivo no corriente	3,000,000	33%	2,700,000	29%	2,400,000	19%
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	954,189	10%	792,772	8%	990,965	8%
Total pasivo corriente	954,189	10%	792,772	8%	990,965	8%
Total pasivo	3,954,189	43%	3,492,772	37%	3,390,965	27%
Patrimonio						
Capital contable	4,817,323	53%	4,785,648	51%	7,041,364	55%
Utilidades ejercicio	337,336	4%	767,151	8%	1,191,876	9%
Utilidades por distribuir	-		337,336	4%	1,104,487	9%
Total patrimonio	5,154,659	57%	5,890,135	63%	9,337,727	73%
Total pasivo y patrimonio	9,108,848	100%	9,382,907	100%	12,728,692	100%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis vertical del activo no corriente refleja una estructura en la que tienen preponderancia las bodegas de almacenamiento (edificios) 34% y vehículos 16%, en vista de que constituyen la base de la operación y distribución del sector.

La estructura de los activos corrientes refleja crecimiento en la importancia relativa de las cuentas por cobrar en los últimos dos años (incremento de 7 y 5 puntos porcentuales) quedando en el último año con una participación del 36%, lo cual es un indicio de crecimiento de la morosidad de los clientes; en tanto que los inventarios se han mantenido constantes en un 10%.

En los pasivos corrientes, el comportamiento de los proveedores se ha mantenido en 8%; y, los pasivos no corrientes han disminuido consistentemente por la amortización de la deuda bancaria, quedando actualmente con un 19%.

La estructura del patrimonio refleja un cambio de 4 puntos porcentuales con respecto al último año, quedando con una participación del 55%, lo cual fortalece la capacidad y solvencia financiera.

4.3.3 Análisis horizontal del balance de general

Cuadro 10
Análisis horizontal del balance general
Cifras en Quetzales y porcentajes

Cuentas	2010	2011	2012	Variación	Variación	Variación	Variación
	(a)	(b)	(c)	(b-a)	(c-b)	(b-a)/a	(c-b)/b
Activo no corriente							
Edificios (neto)	3,271,628	3,470,135	4,337,669	198,507	867,534	6%	25%
Vehiculos (neto)	2,133,972	1,637,772	2,021,579	- 496,200	383,807	-23%	23%
Mobiliario y equipo (neto)	200,794	103,405	155,107	- 97,389	51,702	-49%	50%
Total activo no corriente	5,606,394	5,211,312	6,514,355	- 395,082	1,303,043	-7%	25%
Activos corrientes							
Caja y bancos	392,766	308,175	385,219	- 84,591	77,044	-22%	25%
Cuentas por cobrar	2,223,656	2,867,070	4,583,680	643,414	1,716,610	29%	60%
Inventarios	886,032	996,350	1,245,438	110,318	249,088	12%	25%
Total activo corriente	3,502,454	4,171,595	6,214,337	669,141	2,042,742	19%	49%
Total activos	9,108,848	9,382,907	12,728,692	274,059	3,345,785	3%	36%
Pasivo no corriente							
Préstamo	3,000,000	2,700,000	2,400,000	- 300,000	- 300,000	-10%	-11%
Total pasivo no corriente	3,000,000	2,700,000	2,400,000	- 300,000	- 300,000	-10%	-11%
Pasivo corriente							
Cuentas por pagar	954,189	792,772	990,965	- 161,417	198,193	-17%	25%
Total pasivo corriente	954,189	792,772	990,965	- 161,417	198,193	-17%	25%
Total pasivo	3,954,189	3,492,772	3,390,965	- 461,417	- 101,807	-12%	-3%
Patrimonio							
Capital contable	4,817,323	4,785,648	7,041,364	- 31,675	2,255,716	-1%	47%
Utilidades ejercicio	337,336	767,151	1,191,876	429,814	424,726	27%	55%
Utilidades por distribuir	-	337,336	1,104,487	337,336	767,151	100%	69%
Total patrimonio	5,154,659	5,890,135	9,337,727	735,476	3,447,592	14%	59%
Total pasivo y patrimonio	9,108,848	9,382,907	12,728,692	274,059	3,345,785	3%	37%

Fuente: Elaboración propia.

En los activos no corrientes hubo incrementos significativos en edificios en el último año derivado de reparaciones en la pista de maniobras de los vehículos; además, hubo adquisición de nuevas unidades de vehículos para aumentar la capacidad de distribución.

En los activos corrientes, en los últimos dos años, las cuentas por cobrar evidencian un crecimiento significativo (Q 643.4 y Q 1.716.6 miles, 29% y 60%), lo cual puede ser indicio de incremento en los niveles de morosidad, en vista de que dichos incrementos no corresponden en su totalidad al incremento de las ventas, especialmente en el último año en que el incremento de ventas fue de solamente Q 1.340.1 miles.

Los inventarios han incrementado consistentemente su nivel (Q 110.3 y Q 249.1 miles), acorde al incremento en el nivel de ventas.

El pasivo no corriente (préstamo bancario) ha disminuido consistentemente conforme a la amortización anual (Q 300 miles). Los pasivos corrientes reflejan el comportamiento de los proveedores, reflejando el último año un comportamiento ascendente, influenciado por el incremento de ventas.

El patrimonio se fortaleció el último año (aumentó de Q 2.3 millones), lo cual fortalece la capacidad de operación y solvencia financiera.

4.3.4 Análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar

Con base en la investigación realizada en las empresas distribuidoras de productos *snacks*, se observó que las cuentas por cobrar estaban integradas de la siguiente forma:

Cuadro 11
Análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar
Cifras en Quetzales

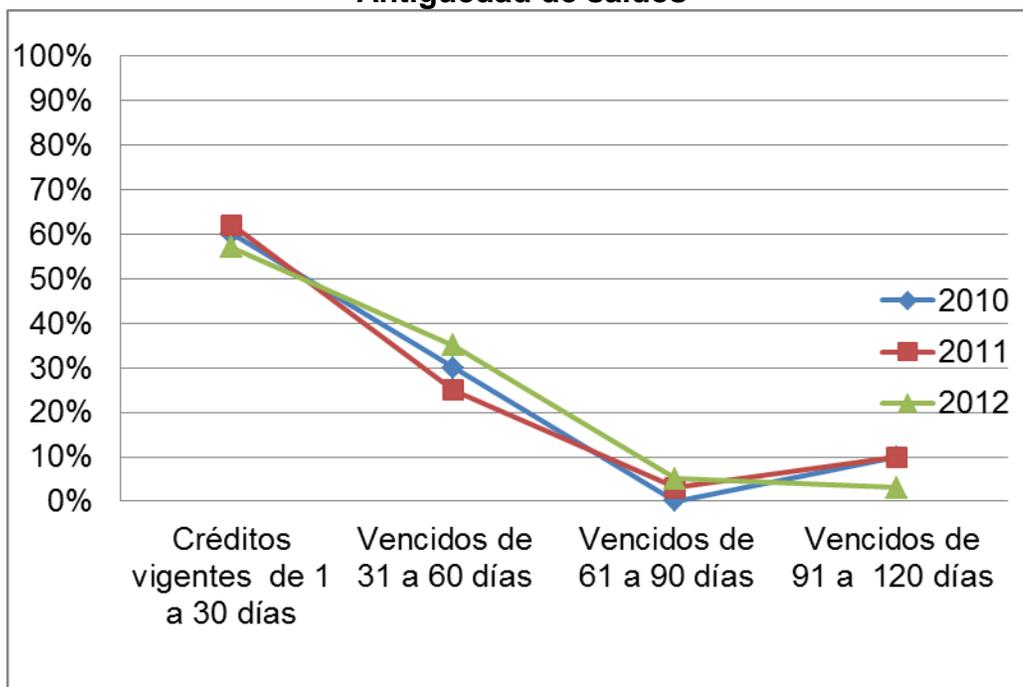
Descripción	2010	%	2011	%	2012	%
Créditos vigentes de 1 a 30 días	1,334,194	60%	1,777,583	62%	2,612,698	57%
Vencidos de 31 a 60 días	667,097	30%	716,768	25%	1,604,288	35%
Vencidos de 61 a 90 días			86,012	3%	229,184	5%
Vencidos de 91 a 120 días	222,366	10%	286,707	10%	137,510	3%
Total	2,223,656	100%	2,867,070	100%	4,583,680	100%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de antigüedad de saldos las cuentas por cobrar refleja problemas de morosidad con un descenso en la cartera sana de 62% a 57%, derivado de un incremento significativo en los créditos vencidos de 31 a 60 días de Q 716.8 miles a Q 1,604.3 miles en el último año y de los créditos vencidos de 61 a 90 días de Q86.0 a Q 229.2 miles. El aumento de morosidad de los clientes se debe a que ellos mismos dan crédito a sus propios clientes, creando un círculo vicioso de morosidad.

El 43% de los clientes sobrepasan el límite de crédito autorizado de 30 días, por lo que es necesario diseñar una estrategia para mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar, considerando que los créditos representan en el último año el 37% de las ventas.

Gráfica 2
Antigüedad de saldos



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede apreciar la estructura de la cartera de créditos por antigüedad de saldos. Considerando el límite de crédito de 30 días, los saldos vencidos a más de 30 días se consideran con problemas de recuperación, debido a factores internos de los clientes, tales como carteras en litigios, clientes desaparecidos, clientes no visitados, clientes con problemas de precios, productos devueltos no recuperados, entre otros. Cada empresa tiene diferentes políticas para sus registros y de alguna manera éstas deben llevar controles que permitan colaborar en reducir las cuentas atrasadas.

Es importante definir políticas de gestión de cobro que contribuyan a la recuperación de los créditos otorgados, en los plazos o límites de tiempo que se dan a cada cliente. Para tener disponibilidad de efectivo y cumplir con los compromisos de pago a corto plazo.

5. MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS, EN GUATEMALA

La propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, se basa en la determinación y análisis del estado de flujo de efectivo, el análisis de razones financieras, y el ciclo de conversión de efectivo, todo lo cual permite determinar la situación de los flujos de fondos por actividades de operación, inversión y financiamiento; la situación del capital de trabajo, liquidez, solvencia, apalancamiento, rentabilidad; la situación de los clientes, inventarios, proveedores y detección de necesidades de efectivo en plazo y montos.

5.1 Análisis del estado de flujo de efectivo

Las empresas distribuidoras de snacks, deben aprovechar el estado de flujo de efectivo para administrar el capital de trabajo, y conocer los movimientos de efectivo y sus equivalentes en las tres fuentes de actividades de operación, inversión y financiamiento; además, puede servir de base para la toma de decisiones oportunas.

Cuadro 12
Distribuidora de Snacks
Estado de flujo de efectivo
Al 31 de diciembre de cada año
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	2011	2012
Actividades de operación			
Ingreso recibido de clientes	9,095,317	10,523,971	10,790,861
Total ingresos	9,095,317	10,523,971	10,790,861
Pagos a proveedores	5,892,287	7,362,450	7,708,867
Gastos de operación	2,072,720	2,532,858	2,786,143
Gastos financieros	480,000	432,000	336,000
Impuesto sobre la renta	151,557	344,662	535,480
Total de egresos	8,596,564	10,671,969	11,366,491
Flujo neto de efectivo por actividades de operación	498,753	- 147,998	- 575,630
Actividades de inversión			
+/- Compra de vehiculos y mobiliario		395,082	- 1,303,043
Flujo neto de efectivo por actividades de Inversión		395,998	- 1,303,043
Actividades de financiamiento			
Pago de préstamo		- 300,000	- 300,000
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento		- 300,000	- 300,000
+/- Capital contable		- 31,675	2,255,717
Total	498,753	- 331,675	1,955,717
Flujo de caja	498,753	- 84,591	77,044
Saldo inicial de caja	(105,987)	392,766	308,175
Saldo final de caja	392,766	308,175	385,219

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del estado flujo de efectivo permite analizar la capacidad de generar efectivo, asimismo, determina necesidades de liquidez y fechas en que se producen.

El análisis del estado de flujo de efectivo refleja que el ingreso principal proviene de los clientes, con el correspondiente pago a proveedores; sin embargo, en el último año, el impacto del resto de egresos por gastos de operación (Q 2.8 millones) y en menor grado los gastos financieros e impuesto sobre la renta determinaron un flujo neto de efectivo por actividades de operación negativo, en Q575.6 miles.

En el flujo por actividades de inversión también hubo un resultado negativo de Q1.3 millones, derivado de la compra de vehículos y mobiliario.

El flujo neto negativo en actividades de operación e inversión fue compensado por el aumento en actividades de financiamiento (aumento en el capital contable de Q2,255 miles), lo cual permitió un flujo neto de caja de Q 77.0 miles.

5.2 Análisis de Razones Financieras

El análisis a través de razones financieras en empresas distribuidoras de snacks, incluye: razón corriente, prueba ácida, rotación del inventario, rotación de las cuentas por cobrar y por pagar, apalancamiento financiero, utilidad operativa y utilidades sobre ventas.

5.2.1 Razones financieras de liquidez

Al aplicar las razones financieras a los datos de las empresas analizadas se visualizó los resultados que se indican en los siguientes cuadros.

Cuadro 13
Razones de Liquidez
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	VECES	2011	VECES	2012	VECES
Razón corriente						
<u>Activo corriente</u>	3,502,454	4	4,171,595	5	3,345,785	3
Pasivo corriente	954,189		792,772		990,965	
Prueba ácida						
<u>Activo corriente - inventarios</u>	2,616,422	3	3,175,245	4	3,338,242	3
Pasivo corriente	954,189		792,772		990,965	

Fuente: Elaboración propia.

La liquidez corriente aunque ha fluctuado a la baja, continúa manifestando suficiencia para el pago de obligaciones de corto plazo (Q 3 por cada Q 1 de deuda de corto plazo)

El indicador de prueba ácida presenta resultados similares a la liquidez corriente, en vista de los bajos niveles de inventarios.

El resultado del análisis de la liquidez corriente y prueba ácida, demuestra capacidad de pago para cumplir con los compromisos a corto plazo; sin embargo, necesita mejorar el nivel del capital de trabajo, para hacer menos uso de financiamiento bancario.

5.2.1.1 Rotación del inventario

El análisis de rotación de inventarios reflejó los siguientes resultados:

Cuadro 14
Razones de actividad
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	2011	2012
Días de Inventario:			
Inventario * 360	318,971,520	358,686,000	448,357,500
Costo de ventas	5,892,287	7,090,716	7,657,973
Días de rotación del inventario	54	51	59
Rotación de inventario:			
Costo de ventas	5,892,287	7,090,716	7,657,973
Promedio de inventarios	886,032	996,350	1,245,438
Veces que rota el inventario	7	7	6

Fuente: Elaboración propia.

La rotación de inventarios se estableció en 6 veces el último año, lo cual equivale a 59 días promedio de rotación, lo cual se considera inadecuado, debido a que el parámetro del sector es de 22 días, en vista de que los *snacks* tienen fechas de vencimiento de 45 a 90 días, por lo que es importante colocarlos rápidamente en el mercado. Las empresas deben llevar un control exhaustivo de las rotaciones de inventarios para el abastecimiento de los clientes, evitando en lo posible que haya excedentes en bodega.

5.2.1.2 Rotación de las cuentas por cobrar y por pagar

Es importante tomar en cuenta la rotación de las cuentas por cobrar y pagar; sin embargo, las empresas distribuidoras de *snacks* de acuerdo al producto que distribuyen y la clase de clientes que atiende, tienen formas distintas de administrar sus créditos, el cual puede ser de acuerdo a montos; frecuencia de visita de sus vendedores.

Cuadro 15
Rotación de las cuentas por cobrar y pagar
Cifras en Quetzales

Rotación de cuentas por cobrar	2010	2011	2012
Cuentas por cobrar	2,223,656	2,867,070	4,583,680
Ventas / 360	24,816	31,021	34,743
Días de retorno de efectivo	90	92	132
Rotación de cuentas por pagar			
Cuentas por pagar	954,189	792,772	990,965
Compras / 360	16,367	19,696	21,272
Días de cuentas por pagar	58	40	47

Fuente: Elaboración propia.

El período de cobro se ha incrementado cuarenta días en el último año, quedando en 132 días promedio, lo cual excede con creces la política establecida en 30 días; siendo necesario diseñar estrategias para mejorar la recuperación de la cartera.

El período promedio de pago de las obligaciones a corto plazo ha fluctuado, quedando el último año en 47 días, lo cual está 17 días por encima de los 30 días establecidos por los proveedores, lo cual es favorable a las empresas distribuidoras de snacks; sin embargo, podría negociarse con los proveedores la extensión del período de pago a 60 días.

5.2.1.3 Razones de apalancamiento financiero

Cuadro 16
Razones de apalancamiento financiero
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	%	2011	%	2012	%
Razon de deuda						
<u>Deuda total</u>	3,954,189	43%	3,492,772	31%	3,390,965	27%
Total de activos	9,108,848		11,167,385		12,728,692	
Deuda a capital						
<u>Deuda total</u>	3,954,189	82%	3,492,772	73%	3,390,965	48%
Capital contable	4,817,323		4,785,648		7,041,364	
Cobertura de intereses						
<u>Utilidades antes de impuestos e intereses</u>	968,893	2	1,543,812	4	2,063,355	6
Cargos por intereses	480,000	Veces	432,000	Veces	336,000	Veces

Fuente: Elaboración propia.

El apalancamiento ha disminuido, quedando el último año en un nivel de 27% sobre los activos, y 48% con respecto al capital contable; sin embargo, al respecto es importante comentar el incremento que hubo el último año en dicho capital contable. Lo anterior ha provocado disminución en el pago de intereses de deuda, pero ha incrementado la obligación del pago de dividendos.

El análisis de cobertura de intereses determina suficiencia de las utilidades para pagar hasta 6 veces el costo financiero de la deuda.

5.2.1.4 Razones de utilidad

Cuadro 17
Razones de utilidad
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	%	2011	%	2012	%
Margen de utilidad operativa						
<u>Utilidad operativa</u>	968,893	11%	1,543,812	14%	2,063,355	16%
Ventas	8,933,900		11,167,385		12,507,471	
Utilidad sobre ventas						
<u>Utilidad neta</u>	337,336	4%	767,151	7%	1,191,876	10%
Ventas	8,933,900		11,167,385		12,507,471	

Fuente: Elaboración propia.

El margen de utilidad operativa actual de 16% indica que por cada quetzal de ventas, se obtiene una utilidad operativa de 16 centavos; en tanto que el margen de utilidad neto sobre ventas del 10%, evidencia que por cada quetzal de ventas, el sector obtiene una ganancia de 10 centavos, lo cual es difícil de evaluar en vista de que no se cuenta con parámetros de este competitivo sector.

5.3 Ciclo de Conversión del Efectivo

Cuadro 18
Ciclo de conversión del efectivo en días

Descripción	2010	2011	2012
Días período de cobro	90	92	132
Más días de rotación de inventario	54	51	59
Menos días de período de pago	58	40	47
Ciclo de conversión del efectivo	86	103	144

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de razones de actividad para medir la rotación de cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, permite determinar un ciclo de conversión de efectivo que se ha deteriorado, incrementándose 17 y 41 días los últimos dos años, quedando con un desfase de 144 días el último año, lo cual implica que hay necesidad de financiamiento para cubrir dicho desfase. El incremento significativo en el período de cobro de las cuentas por cobrar ha sido el principal causante del deterioro del ciclo de conversión de efectivo.

5.3.1 Cálculo en montos del ciclo de conversión de efectivo

Para realizar los cálculos del ciclo de conversión del efectivo hay que tomar los datos del balance general y las razones financieras así:

Cuadro 19
Cálculo en montos de ciclo de conversión
Cálculo del inventario

$$(886,032 * 0.66) * (54/360) = Q. 87,717$$

$$(996,350 * 0.63) * (51/360) = Q. 94,125$$

$$(1,245,438 * 61) * (59/360) = Q. 121,554$$

Cuentas por cobrar

$$(2,223,656) * (90/360) = Q. 555,914$$

$$(2,867,070) * (92/360) = Q. 716,767$$

$$(4,583,680) * (132/360) = Q. 1,680,682$$

Cuentas por pagar

$$(954,189 * 0.66 * 0.50) * (58/360) = Q. 50,381$$

$$(792,772 * 0.63 * 0.55) * (40/360) = Q. 30,216$$

$$(990,965 * 0.61 * 0.55) * (47/360) = Q. 43,220$$

Fuente: Elaboración propia.

- Se toma el dato del Inventario de mercaderías del balance general Q882,602, este se multiplica por el porcentaje que queda como resultado de dividir el costo de las ventas entre las ventas brutas $Q. 5, 892,287 / Q. 8,933,900 = 0.66$.
- La rotación del inventario es de 54 días dividido entre 360 días es igual 0.15
- Las cuentas por cobrar del balance general es de Q. 2.223,656, los 90 días corresponden a la rotación días.
- Las cuentas por pagar se toman del balance general Q. 954,189, las compras divididas el costo de ventas $Q.3,888,909 / Q, 5,892,287 = 0.66$.
- La rotación de las cuentas por cobrar es de 58 días.
- Con base en estos datos se calculan los siguientes dos años.

5.3.2 Detección de necesidades de financiamiento

Cuadro 20
Cálculo de las necesidades de efectivo
Cifras en Quetzales

Descripción	2010	2011	2012
Monto promedio de inventarios	87,717	94,125	121,554
+ Cuentas por cobrar	555,914	716,767	1,680,882
- Cuentas por cobrar	50,381	30,216	43,220
Ciclo de conversión del efectivo	593,250	780,676	1,759,216

Fuente: Elaboración propia.

La necesidad de financiamiento se ha incrementado los últimos dos años (De Q 593.2 miles aumentó a Q 780.7 miles y a Q 1,759.2 miles, respectivamente). En el último año el financiamiento requerido para cubrir el desfase de 144 días determinado en el ciclo de conversión de efectivo, de Q 1.759.2 miles, implica un elevado costo financiero para las empresas distribuidoras de snacks (16% de interés anual, a través de financiamiento bancario).

6. ANALISIS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

La situación de liquidez del sector de empresas distribuidoras de snacks, requiere del diseño y aplicación de estrategias para mejorar administración del capital de trabajo y ciclos de conversión de efectivo. Las estrategias propuestas se refieren a lo siguiente:

- Implementación de políticas de descuentos por pronto pago; incentivos para el cobro a clientes; y, convenios de pago con clientes mayoristas para reducir morosidad de las cuentas por cobrar;
- Administrar existencias de inventarios con base en presupuestos de ventas y niveles de inventarios de seguridad, para optimizar el nivel de existencias en bodega.
- Renegociar con los proveedores las condiciones y plazos de pago;
- Contratar servicios de outsourcing para la recuperación de la cartera vencida;
- Ampliar canales de distribución, obtener nuevos clientes, realizar estudios de mercado y visitas a los clientes, reestructura de las rutas de vendedores, para mejorar ingresos por ventas y cobro a clientes;
- Otorgar bonificaciones de productos por volumen de compras con clientes mayoristas, y descuentos en ventas a los clientes detallistas, para aumentar volumen de ventas
- Ampliar portafolio de productos, con el fin de introducir nuevos productos al mercado que ayuden a mitigar los gastos variables, y obtener mayores niveles de ventas.

6.1 Análisis de estados financieros proyectados

La proyección de estados financieros refleja los resultados esperados por la aplicación de las estrategias financieras propuestas para mejorar la administración del capital de trabajo.

6.1.1 Estados de resultado proyectados

Cuadro 21
Distribuidora de Snacks
Estado de resultados proyectados
Al 31 de diciembre de cada año
Cifras en Quetzales

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	13,758,218	15,134,040	16,647,444
Costo de los productos	8,194,030	8,767,612	9,381,345
Utilidad bruta	5,564,188	6,366,428	7,266,099
Gastos de ventas	1,790,828	1,880,369	1,974,387
Gastos administrativos	1,134,623	1,191,354	1,250,922
Utilidad operativa	2,638,738	3,294,705	4,040,790
Gastos financieros	288,000	240,000	192,000
Utilidad antes de impuestos	2,350,738	3,054,705	3,848,790
Menos impuestos 31%	728,729	946,958	1,193,125
Utilidad neta	1,622,009	2,107,746	2,655,665

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultados proyectado refleja un crecimiento gradual en las ventas del 10% derivado de las estrategias propuestas de mercadeo e incremento gradual en los precios; en el costo de los productos se prevé un incremento del 7%, en tanto que los gastos de ventas y administrativos tendrán igualmente un incremento proporcional al nivel de ventas.

Lo anterior permite incrementos sostenidos en la utilidad neta en los últimos dos años de Q 485.7 miles y Q 547.9 miles, equivalentes a incrementos proporcionales del 29.9% y 26.0%, respectivamente.

6.1.2 Balance general proyectado

Cuadro 22
Distribuidora de Snacks
Balance general proyectado
Cifras en Quetzales

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente			
Edificios (neto)	4,597,929	4,873,805	5,166,233
Vehiculos (neto)	2,142,874	2,271,446	2,407,733
Mobiliario y equipo (neto)	164,413	174,278	184,735
Total activo no corriente	6,905,216	7,319,529	7,758,701
Activos corrientes			
Caja y bancos	431,445	483,219	555,702
Cuentas por cobrar	4,033,638	3,549,602	3,017,162
Inventarios	1,120,894	1,008,805	857,484
Total activo corriente	5,585,978	5,041,625	4,430,347
Total activos	12,491,194	12,361,155	12,189,048
Pasivo no corriente			
Préstamo	2,100,000	1,800,000	1,500,000
Total pasivo no corriente	2,100,000	1,800,000	1,500,000
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar	891,869	802,682	706,360
Total pasivo corriente	891,869	802,682	706,360
Total pasivo	2,991,869	2,602,682	2,206,360
Patrimonio			
Capital contable	5,580,953	5,232,354	5,300,905
Utilidades ejercicio	1,622,009	2,107,746	2,655,665
Utilidades por distribuir	2,296,363	2,418,372	2,026,119
Total patrimonio	9,499,325	9,758,472	9,982,689
Total pasivo y patrimonio	12,491,194	12,361,154	12,189,048

Fuente: Elaboración propia.

El balance general proyectado refleja un incremento en caja y bancos del 12% cada año derivado del efecto positivo de las estrategias financieras; las cuentas por cobrar gradualmente van reduciendo su nivel en vista de la mejora en las políticas de crédito, cobro y convenios con clientes mayoristas.

Los inventarios también disminuyen, en vista de que se establece un control de existencias con base al presupuesto de ventas e inventarios de seguridad; en tanto que el pasivo corriente disminuye derivado a la mejora en las condiciones de pago a proveedores.

El incremento en activos no corrientes se debe a la adquisición de mobiliario y equipo, vehículos, y adiciones o mejoras al edificio, para mejorar capacidad instalada; en tanto que en los pasivos no corrientes, el préstamo bancario se sigue amortizando gradualmente.

6.1.3 Análisis del estado de flujo de efectivo

Cuadro 23
Distribuidora de Snacks
Estado de flujo de efectivo proyectado
Cifras en Quetzales

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3
Actividades de operación			
Ingreso recibido de clientes	14,308,260	15,618,077	17,179,884
Total ingresos	14,308,260	15,618,077	17,179,884
Pagos a proveedores	8,168,583	8,744,710	9,326,346
Gastos de operación	2,925,450	3,071,723	3,225,309
Gastos financieros	288,000	240,000	192,000
Impuesto sobre la renta	728,729	946,958	1,193,125
Total de egresos	12,110,762	13,003,391	13,936,780
Flujo neto de efectivo por actividades de operación	2,197,498	2,614,686	3,243,104
Actividades de inversión			
+/- Adquisición de vehículos y mobiliario	- 390,861	- 414,313	- 439,172
Flujo de efectivo por actividades de inversión	- 390,861	- 414,313	- 439,172
Actividades de financiamiento			
Disminución en préstamos	- 300,000	- 300,000	- 300,000
Disminución de capital	- 1,460,411	- 1,848,599	- 2,431,449
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento	- 1,760,411	- 2,148,599	- 2,731,449
Flujo de caja	46,226	51,774	72,483
Saldo inicial de caja	385,219	431,445	483,219
Saldo final de caja	431,445	483,219	555,702

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de efectivo por actividades de operación, del último año, fue negativo en Q575.6 miles, por lo que el flujo proyectado para el primer año de Q 2.2 millones, significa un incremento de Q 2.8 millones en el flujo por actividades de operación, derivado de los resultados positivos esperados de las estrategias definidas para mejorar el capital de trabajo.

La proyección del estado de flujo de efectivo refleja mejoras sustanciales en el flujo por actividades de operación, con incrementos sucesivos en los tres años proyectados derivado de las estrategias definidas para disminuir morosidad de los clientes y mejora en las condiciones de pago a proveedores. El incremento de los últimos dos años es de Q 417.8 miles y Q 628.4 miles, lo cual equivale a incrementos proporcionales del 19% y 24%, respectivamente.

El incremento en el flujo de actividades de operación, mejora la suficiencia del flujo de fondos, reduciendo la necesidad del flujo por actividades de inversión y financiamiento.

En resumen, la proyección de estados financieros demuestra los beneficios financieros obtenidos a través de la aplicación de estrategias para incrementar niveles de ventas, recuperar la cartera vencida y mejorar la rotación de inventarios.

6.2 Razones Financieras proyectadas

Con base en los estados financieros proyectados, se analizó el resultado del efecto de las estrategias de liquidez a través de razones financieras.

6.2.1 Razones financieras de liquidez

Al aplicar las razones financieras a los datos de las empresas analizadas se visualizó los resultados que se indican en los siguientes cuadros.

Cuadro 24
Razones de liquidez proyectadas
Cifras en Quetzales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Razón corriente			
<u>Activo corriente</u>	5,585,977.88	5,041,625.29	4,430,347.11
Pasivo corriente	891,868.50	802,681.65	706,359.85
Veces	6.3	6.3	6.3
Prueba ácida			
<u>Activo corriente - inventarios</u>	4,465,083.88	4,032,820.29	3,572,863.11
Pasivo corriente	891,868.50	802,681.65	706,359.85
Veces	5.0	5.0	5.1

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los indicadores de liquidez corriente reflejan una mejora sustancial en la capacidad de pago de las obligaciones de corto plazo. Se proyectan incrementos en los activos corrientes y a la vez disminución de las obligaciones de corto plazo, dando un efecto combinado para que en la liquidez corriente haya Q 6.3 por cada quetzal de deuda y en la prueba ácida la relación sea de 5.1 a 1.

La mejora en la situación de las cuentas por cobrar y optimización de inventarios ha posibilitado la mejora en la liquidez corriente.

6.2.2 Rotación del inventario

Cuadro 25
Razones de actividad proyectadas
Cifras en Quetzales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Días de Inventario:			
Inventario * 360	403,521,840	363,169,800	308,694,240
Costo de ventas	8,194,031	8,767,613	9,381,346
Días de rotación del inventario	49	41	33
Rotación de inventario:			
Costo de ventas	8,194,031	8,767,613	9,381,346
Promedio de inventarios	1,120,894	1,008,805	857,484
Veces que rota el inventario	7	9	11

Fuente: Elaboración propia.

El último año histórico reflejó una rotación de 6 veces, equivalente a 59 días promedio de rotación de los inventarios; sin embargo, con las estrategias para mejorar la existencia de inventarios y el inventario de seguridad, se logran mejorar sucesivas en la rotación de 7, 9 y 11 veces en los años proyectados (49, 41 y 33 días, respectivamente). El último año proyectado, la rotación de 11 veces equivale a una rotación de inventarios cada 33 días, lo cual es una excelente rotación, considerando que fecha de vencimiento de los snacks es de 3 meses.

6.2.3 Rotación de las cuentas por cobrar

Es importante tomar en cuenta la rotación de las cuentas por cobrar, considerando la característica de los clientes que atienden, tienen formas distintas de administrar sus créditos, puede ser de acuerdo al mercado que distribuyen, detalle, mayoreo o supermercados, por montos, frecuencia de visita.

Cuadro 26
Rotación de las cuentas por cobrar proyectadas
Cifras en Quetzales

Rotación de cuentas por cobrar	Año 1	Año 2	Año 3
Cuentas por cobrar	4,033,638	3,549,602	3,017,162
Ventas / 360	38,217	42,039	46,243
Días de retorno del efectivo	106	84	65

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios proyectados en la rotación de las cuentas por cobrar evidencian una mejora sustancial en la calidad de la cartera de clientes en vista de que de una rotación de 132 días promedio de cobro el último año evaluado, las proyecciones mejoran sucesivamente el período de cobro de las cuentas por cobrar a 106, 84 y 65 días, respectivamente, por lo cual se demuestra la efectividad de las estrategias diseñadas para mejorar la relación con los clientes.

6.2.4 Rotación de las cuentas por pagar

Cuadro 27
Rotación de las cuentas por pagar proyectadas
Cifras en Quetzales

Rotación de cuentas por pagar	Año 1	Año 2	Año 3
Rotación de cuentas por pagar			
Cuentas por pagar	891,869	802,682	706,360
Compras / 360	22,764	24,354	26,059
Días de pago a proveedores	39	33	27

Fuente: Elaboración propia.

Las mejoras proyectadas en las condiciones de pago a proveedores reflejan mejoras en los días promedio de pago a proveedores, pues de 47 días en el último año evaluado, las proyecciones disminuyen a 39, 33 y 27, respectivamente; además, la mejora en la situación de la liquidez, permite cumplir en el plazo

establecido con el pago de las obligaciones contraídas con los proveedores, lo cual mejora el record crediticio del sector.

6.2.5 Razones de utilidad proyectadas

Cuadro 28
Razones de utilidad proyectadas
Cifras en Quetzales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de utilidad operativa			
<u>Utilidad operativa</u>	2,638,738	3,294,705	4,040,790
Ventas	13758218	15134040	16647444
Porcentaje	19%	22%	24%
Utilidad sobre ventas			
<u>Utilidad neta</u>	1,622,009	2,107,746	2,655,665
Ventas	13,758,218	15,134,040	16,647,444
Porcentaje	12%	14%	16%

Fuente: Elaboración propia.

Las razones de utilidad muestran incrementos sucesivos en los márgenes de utilidad operativa y de utilidad sobre ventas. En el margen de utilidad operativa, del 16% en el último año evaluado, las proyecciones del margen aumentan a 19%, 22%, y 24%, respectivamente.

En el margen de utilidad neta, del 10% en el último año evaluado, las proyecciones del margen aumentan a 12%, 14% y 16%, respectivamente, lo cual significa incrementos a 12, 14 y 16 centavos de margen de utilidad por cada quetzal de ventas.

6.2.6 Ciclo de conversión del efectivo

Cuadro 29
Ciclo de conversión del efectivo proyectado en días

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Días período de cobro	106	84	65
Más días de rotación de inventario	49	41	33
Menos días de período de pago	39	43	33
Ciclo de conversión del efectivo	116	82	65

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del ciclo de conversión proyectado mejora sustancialmente con respecto a la última medición realizada de 144 días. Aunque el ciclo sigue siendo negativo (el ciclo de activos corrientes es mayor al ciclo de los pasivos corrientes), se observa una disminución paulatina en las necesidades de financiamiento: de 116 días disminuye a 82 y 65 días, respectivamente.

El primer año de la proyección el ciclo de 116 días equivale a 155 días promedio de cobro y días promedio de rotación de inventarios, en comparación con un período promedio de pago a proveedores de 39 días.

6.2.7 Cálculo de montos del ciclo de conversión del efectivo

Para realizar el cálculo de los montos del ciclo de conversión del efectivo se tomaron como base los estados financieros proyectados.

Cuadro 30
Cálculos de ciclo de conversión proyectado
Cifras en Quetzales

Cálculo del inventario	
$(1,120,894 * 0.60) * (49/360) =$	Q. 94,155
$(1,008,805 * 0.58) * (41/360) =$	Q. 64,362
$(857,484 * 0.56) * (33/360) =$	Q. 43,217
Cuentas por cobrar	
$(4,033,638) * (106/360) =$	Q. 1,187,682
$(3,549,602) * (84/360) =$	Q. 828,240
$(3,017,162) * (65/360) =$	Q. 543,089
Cuentas por pagar	
$(891,869 * 0.66 * 0.55) * (39/360) =$	Q. 35,612
$(802,682 * 0.63 * 0.55) * (33/360) =$	Q. 25,031
$(706,360 * 0.61 * 0.55) * (27/360) =$	Q. 17,773

Fuente: Elaboración propia.

6.2.8 Necesidades de efectivo proyectadas

Cuadro 31
Cálculo de las necesidades de efectivo proyectadas
Cifras en Quetzales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Monto promedio de inventarios	94,155	64,362	43,217
+ Cuentas por cobrar	1,187,682	828,240	543,089
- Cuentas por pagar	35,612	25,031	17,773
Ciclo de conversión del efectivo	1,246,225	867,571	568,533

Fuente: Elaboración propia.

La necesidad de financiamiento detectada de Q 1,759.2 miles (a 144 días plazo) en el último año evaluado, disminuye en las proyecciones realizadas. El primer año de la proyección, la necesidad de financiamiento determinada es de Q 1,246.2 miles a 116 días plazo, disminuyendo sucesivamente los siguientes dos años a Q867.6 miles y Q 568.5 miles, a 82 y 65 días plazo, respectivamente.

La proyección determina que las necesidades de financiamiento disminuyen sucesivamente 29%, 30% y 34% equivalentes a Q 513 miles, Q 378.6 miles y Q 568.5 miles, respectivamente lo cual implica una disminución en el costo financiero estimado en el 16% anual, en los plazos establecidos de 116, 82 y 65 días, en los años proyectados.

Aunque la necesidad de financiamiento continúa en los años proyectados, es importante destacar la mejora sustancial que se prevé derivado de las estrategias financieras diseñadas y del modelo de administración del capital de trabajo propuesto, en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala.

CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis de investigación formulada, en vista de que se comprobó que a través de la propuesta de un modelo para la administración del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, con base en el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras, permitió evaluar la situación de los flujos de efectivo, ciclo de conversión de efectivo, detección de necesidades de efectivo; asimismo, permitió evaluar los resultados financieros esperados de las estrategias diseñadas para mejorar la situación y administración de las cuentas por cobrar, inventarios y proveedores.
2. El resultado del análisis de situación financiera de las empresas distribuidoras de snacks, a través del análisis vertical y horizontal de estados financieros, y el análisis de antigüedad de saldos de los clientes, reveló estructuras financieras adecuadas en el estado de resultados, con costos de los productos acordes al nivel de ventas, margen de utilidad sobre ventas del 10% e incrementos en las ventas durante los últimos dos años de Q 2.2 y Q 1.3 millones; en el balance general se determinó una estructura balanceada (51% de activos no corrientes y 49% de activos corrientes), en tanto que en el pasivo y capital hubo un cambio drástico el último año (pasivos bajó de 37% 27% y patrimonio subió de 63% a 75%, derivado de un incremento en el capital contable de Q2.255.7 miles, lo cual fortaleció la solvencia); por último, en las cuentas por cobrar se detectó incrementos sucesivos de Q 643.4 miles y Q 1,716.6 miles, lo cual evidenció el deterioro de la gestión de cobro.
3. El análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar confirmó el problema en las cuentas por cobrar en vista de que se determinó que solamente el 57% de la cartera está vigente (Q 2.6 millones), quedando el 35% de la cartera con vencimiento de 31 a 60 días (Q 1.6 millones).

4. El estado de flujo de efectivo reveló insuficiencia de los flujos de efectivo por actividades de operación (negativo en Q 575.6 miles) y de financiamiento (negativo en Q 1.3 millones), lo cual tuvo que ser compensado a través de un incremento en el flujo de actividades de financiamiento (aumento en el capital contable de Q 2,255 miles).
5. Las razones financieras revelaron suficiencia de la liquidez para el cumplimiento con el pago de las obligaciones de corto plazo; la rotación de inventarios con periodo promedio de 59 días se considera elevada, en vista de que el vencimiento de los snacks es de tres meses; el período promedio de cobro a clientes de 132 días excede con creces la política establecida en 30 días; en tanto que el período promedio de pago a proveedores de 47 días, aunque excede el plazo de 30 días, ha favorecido al sector.
6. El ciclo de conversión de efectivo se ha deteriorado, cambiando el desfase del ciclo de 86 a 103 y a 144 días, los últimos tres años, derivado del deterioro de la rotación de las cuentas por cobrar y el nivel de la rotación de inventarios. La detección de necesidades de efectivo aumentó de Q 593.2 miles a Q 780.7 miles y a Q 1,759.2 miles con plazos de 86, 103 y 144 días, respectivamente.
7. Las estrategias diseñadas para mejorar la administración del capital de trabajo, incluyen: descuentos por pronto pago, incentivos por cobro a clientes, convenios de pago con clientes mayoristas, presupuestos de ventas para determinar necesidades de inventarios, inventario de seguridad, renegociación de condiciones y plazos de pago a proveedores; ampliar canales de distribución; bonificaciones de productos por volumen de compras; y ampliar portafolio de productos, entre otros.
8. El flujo de efectivo proyectado para los próximos 3 años refleja suficiencia del flujo por actividades de operación las empresas distribuidoras de snacks, en vista de que un flujo negativo de Q 575.6 miles, el último año, cambia a un resultado positivo de Q 2.2 millones en el primer año proyectado, lo cual

significa un incremento de Q 2.8 millones, derivado de los resultados positivos esperados de las estrategias definidas para mejorar la administración del capital de trabajo.

9. El resultado esperado en el ciclo de conversión de efectivo es positivo, en vista de que el desfase de 144 días establecido en el último año evaluado, cambia a 116 días en el primer año proyectado, luego disminuye sucesivamente a 82 y 65 días, respectivamente. Lo anterior significa que la necesidad de financiamiento detectada de Q 1.76 millones a 144 días plazo, disminuye el primer año proyectado a Q 1.25 millones a 116 días plazo; los siguientes dos años de proyección la necesidad de financiamiento disminuye a Q867.6 miles y Q 568.5 miles (82 y 65 días plazo, respectivamente), lo cual demuestra los beneficios financieros del modelo de administración del capital de trabajo propuesto, para uso de las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación del modelo propuesto para la administración del capital de trabajo en las empresas distribuidoras de snacks, en Guatemala, con base en el análisis del estado de flujo de efectivo, el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras, en vista de que se comprobó la mejora que produce en la suficiencia del flujo de fondos por actividades de operación, en el ciclo de conversión de efectivo y en la disminución de necesidades de efectivo.
2. Desarrollar una propuesta de planificación estratégica financiera en las empresas distribuidoras de productos snacks en Guatemala, a través de la administración con base en presupuestos, proyecciones financieras y el análisis de riesgos a los que está expuesto el sector.
3. Realizar el seguimiento adecuado a la cartera de créditos para prever su deterioro y aplicar las estrategias diseñadas para mejorar el cumplimiento de los plazos de pago a los clientes.
4. Aprovechar el análisis de estados financieros a través de razones de liquidez, apalancamiento financiero, rentabilidad y otras que se consideren necesarias de acuerdo a las circunstancias, para apoyar la toma de decisiones y la buena marcha de la actividad empresarial del sector.

BIBLIOGRAFÍA

Consultas en libros de texto:

1. Arya, Jagdishc. Y Larder, Robin W. Matemáticas aplicadas a la administración y a la economía, Pearson Educación, México 2002.
2. Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson.
3. Hernández, Sampieri, Roberto. Fernández, collado, Carlos. Lucio, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. Onceava Edición. Editorial. Mc Graw_Hill. México 2004.
4. Javier Dearte Schlageter, Lorenzo Fernández Alonzo. Finanzas Operativas: Un coloquio. Instituto México: Limusa. Panamericano de Alta Dirección Empresa 2010.
5. Meigs Williams. Haka Bettner, Contabilidad, La base para decisiones gerenciales, 11ª. Edición.
6. Moyer McGuigan Kretlow. (2005). Administración Financiera Contemporánea, 9ª edición. Thompson.
7. Meigs Robert F., Contabilidad y la Base para las Decisiones Gerenciales. 11ª. Edición.
8. Scott, B. & Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. 14ª edición. Cengage Learning.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado. (2009). Normativo de Tesis para Optar el Grado de Maestro en Ciencias.

10. Vélez Pareja Ignacio. Decisiones Empresariales Bajo Riesgo. Editorial Norma.
11. Wilsch Hilton Gordon Rivera. Presupuestos, Planificación y Control. 6ª. Edición.

Consultas por Internet:

1. ACNielsen Compañía de investigación de mercados y medios, Tendencias y Análisis www.acnielsen.com.mx/site/shtml consulta el 24/02/2012
2. ACNielsen Compañía de investigación de mercados y medios, Marketing www.acnielsen.com.mx/site/shtml consulta el 24/02/2012
3. Biblioteca virtual: <http://es.scribd.com/doc/51555915/generalidades/analisisde> los estados financieros, consulta 30/06/2012.
4. Quiroa Rabanales, Silvia Rocío. Incidencia de Aplicación del Outsourcing en las empresas Industriales, productoras de snack en la Ciudad de Guatemala. Tesis. Consulta el 24/02/2012. <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/15080>
5. El Periódico de Guatemala. www.elperiodico.com.gt/es//pais/23269 consulta el 24/02/2012
6. El Periódico de Guatemala. www.elperiodico.com.gt/es/20051021/actualidad/21191/ consulta el 24/02/2012
7. El Periódico de Guatemala. www.elperiodico.com.gt/es//pais/23269, consulta el 24/02/2012.
8. La Enciclopedia Libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Snack>. consulta el 24/02/2012

9. Sanguino, R (2000) El Sistema de Distribución Comercial.
<http://www.5campus.org/lección/distribución>. consulta el 24/02/2012.
10. Vides Leiva, Eliza Yasminda. Diseño de un sistema de control de balance de materias primas y producción para la administración del costo directo en el departamento de ingeniería en una planta de productos alimenticios del grupo Frito lay. Tesis. Consulta el 24/02/2012.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0019_C.

ANEXOS

ANEXO 1**GUIA DE ENTREVISTA FINANCIERA**

Nombre de la empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Realiza presupuestos de ingresos y egresos anuales _____
2. ¿Tiene préstamos bancarios? _____
3. ¿El capital de trabajo es suficiente? _____
4. ¿Qué tipos de análisis financiero utilizan? _____
5. ¿Realiza el método de ciclo de conversión? _____
6. ¿Realiza análisis financiero? _____
7. ¿Con que frecuencia realiza el análisis financiero? _____
8. ¿cuál es método que usa para conocer las necesidades de efectivo?

9. ¿Tiene cuentas incobrables? _____
10. ¿Posee políticas y procedimientos autorizados de créditos? _____
11. ¿Tiene departamento legal para los procesos necesarios? _____
12. ¿Su cartera de créditos esta en los rangos? de 30 días _____ de 31 a 60 días _____ de 61 a 90 días _____ de 91 a más días _____
13. ¿cuál es el índice de rotación de cartera de créditos? _____
14. ¿Realizan flujo de fondos anual? _____
15. ¿Negocian descuentos por pronto pago? _____

ANEXO 2
ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS

Índices o Razones	Fórmula	Interpretación
Índices de Rentabilidad		
Márgen de utilidad bruta	Utilidad bruta/Ventas totales	Muestra la proporción de las utilidades marginales
Utilidad operativa	Utilidad operativa/ventas	Muestra la utilidad después de deducir costos y gasto
Utilidad sobre ventas	Utilidad neta / ventas	Muestra la utilidad neta ya deducido los impuestos y otros
Índices de Actividad		
Rotación de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar/ventas/360	Muestra la rapidez de convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa.
Rotación de cuentas por pagar	Cuentas por pagar/compras/360	Es el tiempo requerido en que la empresa puede hacer frente a sus pagos
Rotación de inventarios	Costo de ventas/inventarios	Muestra la rapidez en que el inventario se convierte en cuentas por cobrar o en efectivo
Índices de Liquidez		
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	Muestra cómo la empresa cubre sus deudas corrientes con sus activos corrientes.
Razón circulante o índice de solvencia	Activo corriente / pasivo corriente	Muestra el porcentaje de la empresa que se adeuda en el corto plazo.
Razón rápida o prueba ácida	Activo corriente - inventario/pasivo corriente	Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir las deudas a corto plazo.

Fuente: Elaboración propia con base en; Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de administración financiera, 10ª edición. Pearson. P. 62 y 63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Actividades del flujo de efectivo	10
2. Estructura del flujo de efectivo método indirecto	11
3. Estructura del flujo de efectivo método directo	12
4. Comparativo de las principales razones de liquidez	37
5. Estado de resultados	45
6. Balance general	46
7. Análisis vertical del estado de resultados	48
8. Análisis Horizontal del estado de resultados	49
9. Análisis en vertical del balance general	50
10. Análisis horizontal del balance de general	52
11. Análisis de las cuentas por cobrar	54
12. Estado de flujo de efectivo	57
13. Razones de liquidez	59
14. Razones de actividad	60
15. Rotación de las cuentas por cobrar y pagar	61
16. Razones de apalancamiento financiero	62
17. Razones de utilidad	63
18. Ciclo de conversión del efectivo en días	64
19. Calculo del ciclo de conversión	65
20. Cálculo de las necesidades de efectivo	66
21. Estado de resultados proyectado	68
22. Balance general proyectado	69
23. Estado de flujo de efectivo proyectados	70
24. Razones de liquidez proyectadas	72
25. Rotación de actividad	73
26. Rotación de las cuentas por cobrar proyectadas	74

Cuadro	Página
27. Rotación de las cuentas por pagar proyectadas	74
28. Razones de utilidad proyectadas	75
29. Ciclo de conversión del efectivo proyectadas en días	76
30. Cálculo del ciclo de conversión proyectado	77
31. Necesidades de efectivo proyectadas	77

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Línea del tiempo	14
2. Antigüedad de saldos	55