

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



**“PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

CLAUDIA YEMINA ROMERO COCA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CLAUDIA YEMINA ROMERO COCA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON

EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Elisa Rojas Barahona
SECRETARIO:	Lic. Sergio Eduardo Centeno Martínez
EXAMINADORA:	Licda. Luisa Fernanda Lima Dubón

Guatemala, 18 de julio de 2016.

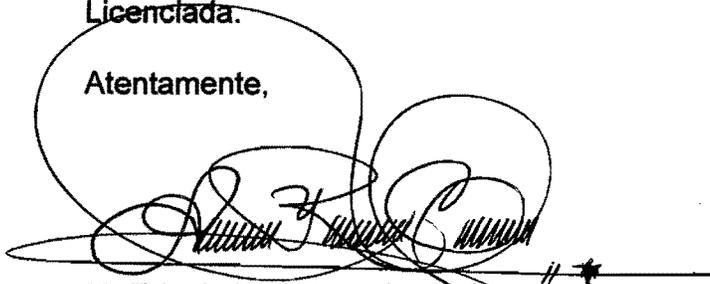
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Campus Central, Ciudad de Guatemala.

Respetable Señor Decano:

Con base en el nombramiento DICTAMEN ADMON-27-2016, de fecha 31 de marzo de 2016, donde se me designa para asesorar a la estudiante CLAUDIA YEMINA ROMERO COCA, con número de carné 201010864, en la elaboración del trabajo de tesis titulado "PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", me permito informarle que he procedido a su revisión y supervisión y dicho trabajo cumple con las normas y requisitos académicos de nuestra facultad y constituye una fuente útil de información así como un aporte profesional valioso para la carrera de Administración de Empresas.

Por lo anteriormente expuesto recomiendo el mismo, siendo de mi entera satisfacción y emito dictamen favorable a efecto de que la estudiante CLAUDIA YEMINA ROMERO COCA se someta a sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



M. Ed. Licda. Astrid Violeta Reina de Morales
Administradora de Empresas
Colegiada No. 8201.

LIC. ASTRID VIOLETA REINA CALMO
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
COLEGIADA No. 8201

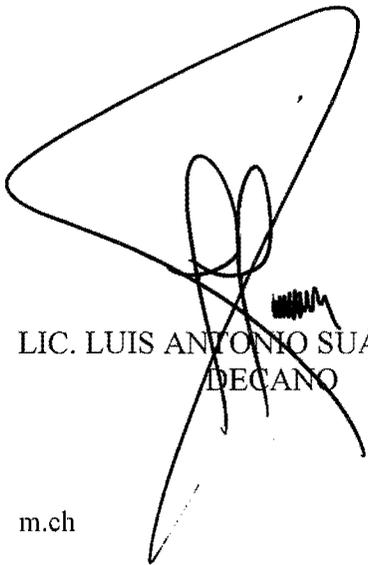


FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
DOS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 21-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 133-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **CLAUDIA YEMINA ROMERO COCA**, autorizándose su impresión.

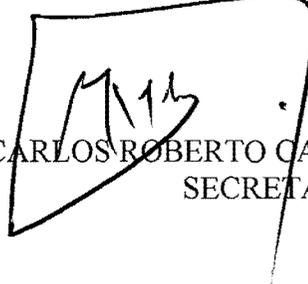
Atentamente,



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO A:

DIOS	Por su infinito amor y misericordia, por guiar siempre mi vida y darme espíritu de lucha y perseverancia para lograr mis metas y objetivos.
MI ABUELITA	Tereza de Jesús Coca, por ser ejemplo de esfuerzo y dedicación, por su amor y cuidados durante mi niñez, se lo agradezco con todo mi corazón, que Dios la bendiga siempre.
MIS PADRES	Rosa Nidia Coca y Jacobo Vásquez, por su apoyo incondicional en mi educación y creer en mí siempre, hemos logrado juntos esta meta.
MIS HERMANAS	Rosita y Karla, por sus cuidados, protección y consejos, por ser ejemplo de valores y principios en mi vida.
MIS SOBRINOS	David, Diana, Erika y Katy, por alegrar mi vida con su amor y sonrisas, han sido fuente de motivación para superarme cada día.
MI ASESORA DE TESIS	Licenciada Astrid Reina de Morales, por guiar con paciencia, dedicación y profesionalismo mi trabajo de graduación.
MI NOVIO Y AMIGOS	Por todo el apoyo, amistad incondicional y las palabras de aliento para salir siempre adelante a pesar de las adversidades.
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Por darme la oportunidad de formarme como profesional a nivel superior, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página	
INTRODUCCIÓN	i	
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	Metodología, técnicas e instrumentos de investigación	1
1.1.1	Métodos	1
1.1.1.1	Método científico	1
1.1.1.2	Método analítico	2
1.1.1.3	Método inductivo-deductivo	2
1.1.2	Técnicas	2
1.1.2.1	Técnicas de investigación documental	2
1.1.2.2	Técnicas de investigación de campo	3
1.1.3	Instrumentos	3
1.2	Empresa	4
1.2.1	Estructura organizacional	5
1.2.2	Clasificación de empresa	6
1.2.2.1	La empresa según actividad económica	6
1.2.2.2	La empresa según si fabrica o no	6
1.2.2.3	La empresa según ámbito geográfico	7
1.2.2.4	La empresa según forma jurídica	7
1.2.3	Empresa comercial	7
1.2.3.1	Distribuidores industriales	9
1.2.3.2	Responsabilidades de los distribuidores industriales	10
1.3	Planeación	10
1.3.1	Filosofía empresarial	10
1.3.2	Planeación estratégica	11
1.3.3	Tipos de planes	12

Contenido	Página	
1.4	La planificación y los flujogramas en la representación de procedimientos y procesos	14
1.4.1	Flujograma	15
1.4.2	Características, tipos, simbología, diseño y elaboración	16
1.5	Planificación financiera	19
1.5.1	Planificación financiera a corto plazo	22
1.5.2	Formulación de planes financieros a corto plazo	23
1.5.3	Factores de planificación financiera a corto plazo	23
1.5.3.1	Factores internos	24
1.5.3.2	Factores externos	25
1.6	Reportes financieros: estados financieros	25
1.6.1	Balance general	25
1.6.2	Estado de resultados	26
1.6.3	Estado de flujos de efectivo	26
1.6.4	Estado de variaciones en el capital contable	27
1.7	Leyes y obligaciones tributarias relevantes, aplicables a las empresas en Guatemala	27
1.7.1	Leyes descritas en el Código de Comercio de Guatemala decreto 2-70 del Congreso de la República	27
1.7.2	Obligaciones tributarias en Guatemala	29
1.7.2.1	Impuesto Sobre la Renta (ISR) decreto 10-2012 del Congreso De la República de Guatemala	30
1.7.2.2	Impuesto de Solidaridad (ISO) decreto 73-2008 del Congreso De la República de Guatemala	31
1.8	Elementos de análisis situación financiera y económica de una empresa	33
1.8.1	Situación financiera	33
1.8.1.1	Análisis de la liquidez	34

Contenido	Página	
1.8.1.2	Análisis del endeudamiento y solvencia	34
1.8.2	Situación económica	34
1.8.2.1	Análisis de la utilidad	35
1.8.2.2	Análisis de la rentabilidad	35
1.8.3	Técnicas de evaluación financiera y económica	35
1.8.3.1	Análisis vertical de estados financieros	35
1.8.3.2	Razones financieras	37
1.8.3.2.1	Razones de liquidez o solvencia a corto plazo	37
1.8.3.2.2	Razones de apalancamiento	38
1.8.3.2.3	Razones de eficiencia	40
1.8.3.2.4	Razones de rentabilidad	42
1.8.3.3	Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA)	43
1.8.4	Diferencias entre liquidez y rentabilidad	43
1.9	Administración del capital de trabajo	45
1.9.1	Administración de la liquidez	46
1.9.1.1	Administración del efectivo	46
1.9.1.1.1	Factores que determinan el saldo de caja	47
1.9.1.1.2	Ciclo de efectivo	48
1.9.1.1.3	Determinación del ciclo de efectivo	48
1.9.1.1.4	Interpretación del ciclo de efectivo	49
1.9.1.1.5	Determinación del saldo de efectivo meta	50
1.9.1.1.6	Presupuesto de efectivo	51
1.9.1.1.7	Presupuesto de efectivo en empresas comerciales	51
1.9.1.1.8	Método de ingresos y desembolsos de efectivo	53
1.9.1.1.9	Control de la posición de efectivo	54
1.9.1.1.10	Técnicas para mejorar el flujo de efectivo	56
1.9.1.2	Administración de cuentas por cobrar	56
1.9.1.2.1	Condiciones y período de crédito	58

Contenido	Página
1.9.1.2.2 Descuentos por pronto pago	60
1.9.1.2.3 Análisis de la política de crédito	61
1.9.1.2.4 Análisis de la política de crédito con Valor Presente Neto	62
1.9.1.2.5 Análisis de la política de crédito con punto de equilibrio	65
1.9.1.2.6 Política de crédito óptima	66
1.9.1.2.7 Proceso de evaluación para otorgar crédito	67
1.9.1.2.7.1 Fuentes de información	68
1.9.1.2.7.2 Análisis de crédito	68
1.9.1.2.7.3 Decisión de crédito y línea de crédito	69
1.9.1.2.8 Política de cobranza y supervisión de cuentas por cobrar	70
1.9.1.3 Administración de inventarios	71
1.9.1.3.1 Importancia de la administración de inventarios	71
1.9.1.3.2 Desarrollo de políticas de inventarios	73
1.9.1.3.3 Aspectos de planificación, coordinación y control de los inventarios	77
1.9.1.3.4 Modelos de administración de inventarios	79
1.9.1.3.4.1 Métodos prácticos de control de inventarios de demanda	79
1.9.1.3.4.2 Control agregado de inventarios	81
1.9.1.3.4.2.1 Coeficiente de rotación	81
1.9.1.3.4.2.2 Clasificación ABC de productos	82
1.9.2 Administración de la deuda de corto plazo	83
1.9.2.1 Crédito comercial	83
1.9.2.2 Crédito bancario de corto plazo	84
1.9.3 Políticas financieras a corto plazo	86
1.9.3.1 Magnitud de la inversión de la empresa en activo circulante	87
1.9.3.2 ¿Qué política de financiamiento es mejor?	88

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA
EMPRESA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Contenido	Página
2.1 Metodología utilizada	89
2.2 Unidad de análisis	89
2.2.1 Antecedentes y características	89
2.2.2 Filosofía empresarial	91
2.2.2.1 Misión corporativa	91
2.2.2.2 Visión corporativa	91
2.2.2.3 Valores corporativos	91
2.2.3 Estructura organizacional	92
2.2.4 Productos que comercializa	92
2.2.4.1 Línea de impresoras industriales	92
2.2.4.2 Línea de suministros industriales	93
2.2.4.3 Línea de repuestos para impresoras industriales y soporte técnico	93
2.2.4.4 Línea de maquinaria de empaque industrial	94
2.2.4.5 Línea de repuestos de maquinaria de empaque industrial y soporte técnico	95
2.2.4.6 Línea de material de empaque	96
2.3 Situación actual de la empresa	97
2.3.1 Proceso de planeación financiera a corto plazo	97
2.3.2 Análisis financiero y económico	107
2.3.2.1 Análisis Vertical Balance General “La Compañía”	108
2.3.2.2 Análisis Vertical Estado de Resultados “La Compañía”	113
2.3.2.3 Análisis Estado de Patrimonio de los Accionistas “La Compañía”	117
2.3.2.4 Análisis financiero	120

Contenido	Página	
2.3.2.4.1	Análisis de razones de liquidez o solvencia a corto plazo	121
2.3.2.4.2	Análisis razones de apalancamiento	125
2.3.2.5	Análisis económico	128
2.3.2.5.1	Análisis de razones de eficiencia	129
2.3.2.5.2	Análisis razones de rentabilidad	134
2.3.2.6	Análisis global liquidez y rentabilidad “La Compañía”	137
2.4	Administración del capital de trabajo	139
2.4.1	Administración de la liquidez	139
2.4.1.1	Administración del efectivo	139
2.4.1.1.1	Ciclo de operaciones	145
2.4.1.1.2	Análisis Estado de Flujo de Efectivo “La Compañía”	147
2.4.1.1.2.1	Análisis de actividades de operación	149
2.4.1.1.2.2	Análisis de actividades de inversión	151
2.4.1.1.2.3	Análisis de actividades de financiamiento	151
2.4.1.2	Administración de cuentas por cobrar	153
2.4.1.3	Administración de inventarios	163
2.4.1.3.1	Análisis rotación de inventario por línea de producto	170
2.4.1.3.2	Almacenes virtuales	178
2.4.2	Administración de deuda a corto plazo	183
2.4.2.1	Deuda comercial	184
2.4.2.2	Deuda bancaria	184
2.4.2.3	Administración de cuentas por pagar	187
2.4.3	Políticas financieras a corto plazo	188
2.4.3.1	Magnitud de la inversión de la empresa en activo circulante	188
2.4.3.2	Financiamiento del activo circulante	189
2.5	Vaciado guía de observación	189
2.6	Resumen principales hallazgos proceso de planeación financiera a corto plazo	194

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página	
3.1	Objetivos	202
3.1.1	General	202
3.1.2	Específicos	202
3.2	Proceso de planeación financiera a corto plazo	203
3.2.1	Misión Gerencia Financiera	203
3.2.2	Visión Gerencia Financiera	203
3.2.3	Objetivos a largo y corto plazo Gerencia Financiera	203
3.2.3.1	Objetivo a largo plazo	203
3.2.3.2	Objetivo general a corto plazo	204
3.2.3.2.1	Objetivos específicos a corto plazo	204
3.2.4	Estrategias Gerencia Financiera a corto plazo	204
3.2.5	Metas Gerencia Financiera a corto plazo	205
3.3	Estados financieros propuestos “La Compañía”	205
3.4	Herramientas de análisis situación financiera-económica	210
3.4.1	Análisis vertical de estados financieros y uso de razones financieras	210
3.4.2	Cálculo de TREMA para evaluar la situación económica de la compañía	210
3.5	Administración del capital de trabajo	218
3.5.1	Administración de la liquidez	218
3.5.1.1	Administración del efectivo	218
3.5.1.1.1	Determinación del ciclo de efectivo	219

Contenido	Página
3.5.1.1.2 Determinación del saldo mínimo en caja para un período de operaciones	221
3.5.1.1.3 Planeación del efectivo por medio del presupuesto de caja	224
3.5.1.1.3.1 Presupuesto de ingresos (flujos de entradas) de efectivo	224
3.5.1.1.3.2 Presupuesto de egresos (flujos de salidas) de efectivo	230
3.5.1.1.3.3 Presupuesto de efectivo, estimación de los excedentes o déficits de efectivo	238
3.5.1.1.3.4 Presupuesto de efectivo, con aplicación de política de saldo mínimo en caja	240
3.5.1.1.3.5 Técnicas para mejorar el flujo de efectivo	243
3.5.1.1.4 Estado de flujo de efectivo como herramienta de evaluación de la generación de efectivo	243
3.5.1.1.4.1 Análisis actividades de operación	246
3.5.1.1.4.2 Análisis actividades de inversión	248
3.5.1.1.4.3 Análisis actividades de financiamiento	249
3.5.1.2 Administración de cuentas por cobrar	250
3.5.1.2.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar	251
3.5.1.2.1.1 Objetivos administración de cuentas por cobrar	251
3.5.1.2.1.2 Metas administración de cuentas por cobrar	251
3.5.1.2.1.3 Estrategias administración de cuentas por cobrar	252
3.5.1.2.2 Condiciones y políticas de crédito	252
3.5.1.2.2.1 Condiciones de crédito	252
3.5.1.2.2.2 Políticas de crédito	253
3.5.1.2.3 Herramientas financieras para otorgar créditos y cambiar políticas de crédito	254
3.5.1.2.3.1 Análisis de la política de crédito con Valor Presente Neto	254
3.5.1.2.3.2 Análisis de la política de crédito con Punto de Equilibrio	258

Contenido	Página
3.5.1.2.4 Herramientas de control y supervisión de cuentas por cobrar	259
3.5.1.2.5 Descuentos por pronto pago como herramienta para acelerar la cobranza	261
3.5.1.3 Administración de inventarios	263
3.5.1.3.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de inventarios	263
3.5.1.3.1.1 Objetivos	264
3.5.1.3.1.2 Metas	264
3.5.1.3.1.3 Estrategias	265
3.5.1.3.2 Políticas de inventarios	265
3.5.1.3.3 Herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios	266
3.5.1.3.3.1 Método de existencias a demanda para planificar los inventarios	266
3.5.1.3.3.2 Coeficiente de rotación y clasificación ABC de productos para el control agregado de los inventarios	269
3.5.1.3.3.2.1 Reportes de coeficientes de rotación	269
3.5.1.3.3.2.2 Clasificación ABC de productos	271
3.5.1.3.4 Informe de desempeño administración de inventarios	273
3.5.2 Fuentes de financiamiento a corto plazo en Guatemala	274
3.5.2.1 Línea de importación o cupos de importación	275
3.5.2.2 Descuento de documentos	277
3.5.3 Manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera	280
3.5.3.1 Objetivos	280
3.5.3.1.1 General	280
3.5.3.1.2 Específicos	280
3.5.3.2 Normas de aplicación general	281

Contenido	Página	
3.5.3.3	Importancia	281
3.5.3.4	Alcance y responsables	282
3.5.3.5	Estructura organizacional Gerencia Financiera y administrativa	282
3.5.3.6	Políticas financieras a corto plazo	283
3.5.3.6.1	Política para la inversión en activo circulante	283
3.5.3.6.2	Política para el financiamiento del activo circulante	283
3.5.3.7	Normas y procedimiento para el análisis de la situación financiera-económica de la compañía	284
3.5.3.7.1	Normas para el análisis de la situación financiera-económica de la compañía	284
3.5.3.7.2	Procedimiento para el análisis de la situación financiera-económica de La Compañía, S.A.	285
3.5.3.7.3	Flujograma para el análisis de la situación financiera-económica de La Compañía, S.A.	286
3.5.3.8	Normas y procedimientos para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja	287
3.5.3.8.1	Normas para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja	287
3.5.3.8.2	Procedimiento para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja	288
3.5.3.8.3	Flujograma para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja	289
3.5.3.9	Normas y procedimientos para solicitud de crédito de clientes	290
3.5.3.9.1	Normas para solicitud de crédito de clientes	290
3.5.3.9.2	Procedimiento para solicitud de crédito de clientes	291
3.5.3.9.3	Flujograma procedimiento para solicitud de crédito de clientes	292

Contenido	Página
3.5.3.10 Normas y procedimientos trámite de facturas para gestionar cobro	293
3.5.3.10.1 Normas trámite de facturas para gestionar cobro	293
3.5.3.10.2 Procedimiento trámite de facturas para gestionar cobro	294
3.5.3.10.3 Flujograma procedimiento trámite de facturas para gestionar cobro	296
3.5.3.11 Normas y procedimientos para la administración de inventarios	297
3.5.3.11.1 Normas para la administración de inventarios	297
3.5.3.11.2 Procedimiento para la administración de inventarios	298
3.5.3.11.3 Flujograma procedimiento para la administración de inventarios	299
3.5.3.12 Normas y procedimientos para la administración de bodegas virtuales	300
3.5.3.12.1 Normas para la administración de bodegas virtuales	300
3.5.3.12.2 Procedimiento para la administración de bodegas virtuales	301
3.5.3.12.3 Flujograma procedimiento para la administración de bodegas virtuales	302
3.5.3.13 Normas y procedimientos para la administración de cuentas por pagar	303
3.5.3.13.1 Normas para la administración de cuentas por pagar	303
3.5.3.13.2 Procedimiento para la administración de cuentas por pagar	304
3.5.3.13.3 Flujograma procedimiento de administración cuentas por pagar	305
3.5.3.14 Formularios	306
CONCLUSIONES	310
RECOMENDACIONES	311
BIBLIOGRAFÍA	313
ANEXOS	317

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Situación de la empresa	33
2	Expresión de políticas de inventarios	76
3	Informe de desempeño administración de inventarios	78
4	Ejemplo pronóstico a demanda	80
5	Ventas presupuestadas primer semestre año 2016 “La Compañía”	101
6	Ventas presupuestadas segundo semestre año 2016 “La Compañía”	102
7	Compra de mercadería presupuestada primer semestre año 2016 “La Compañía”	103
8	Compra de mercadería presupuestada segundo semestre año 2016 “La Compañía”	104
9	Presupuesto de gastos primer semestre año 2016 “La Compañía”	105
10	Presupuesto de gastos segundo semestre año 2016 “La Compañía”	106
11	Balance General “La Compañía” períodos 2011-2015	108
12	Estado de Resultados “La Compañía” períodos 2011-2015	113
13	Determinación ISR “La Compañía” períodos 2011-2015	116
14	Estado de Patrimonio de los Accionistas “La Compañía” períodos 2011-2015	117
15	Capital autorizado “La Compañía”	118
16	Capital suscrito y pagado “La Compañía”	118
17	Impuesto Sobre la Renta (ISR) “La Compañía” períodos fiscales 2011-2015	120
18	Cálculo de razones de liquidez “La Compañía” períodos 2011-2015	121
19	Cálculo de razones de apalancamiento “La Compañía” períodos 2011-2015	125
20	Cálculo de razones de eficiencia “La Compañía” períodos 2011-2015	129
21	Compras de mercadería al crédito “La Compañía” períodos 2011-2015	132

No.	Contenido	Página
22	Cálculo de razones de rentabilidad “La Compañía” períodos 2011-2015	134
23	Cálculo de razones de rentabilidad “La Compañía” aplicando ISR y reserva legal a la UAI, según cuadro 17, períodos 2011-2015	135
24	Reporte de cobro diario “La Compañía” día jueves 03/12/2015	141
25	Proyección de cobro semanal “La Compañía” del 30 de noviembre al 4 de diciembre 2015	142
26	Reporte semanal de pagos “La Compañía” del 30 de noviembre al 04 de diciembre 2015	143
27	Estado de Flujo de Efectivo “La Compañía” períodos 2011-2015	147
28	Formulario solicitud de crédito actual “La Compañía”	155
29	Balance de antigüedad de saldos cliente “X”, “Y” y “Z” al 31-12-2015	159
30	Balance General de antigüedad de saldos a diciembre, períodos 2011-2015	161
31	Calificación de rotación de inventarios según opinión de la administración actual	16
32	Pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia producto facturado al costo como autoconsumo “La Compañía” períodos 2011-2015	168
33	Inventario obsoleto al 31 de diciembre del año 2015 “La Compañía”	169
34	Inventario por línea de producto “La Compañía” períodos 2011-2015	171
35	Costo de ventas por línea de producto “La Compañía” períodos 2011-2015	172
36	Razón rotación de inventario por línea de producto “La Compañía” períodos 2011-2015	173
37	Razón días en inventario por línea de producto “La Compañía” períodos 2011-2015	177

No.	Contenido	Página
38	Pérdidas por liquidación de almacenes virtuales “La Compañía” períodos 2011-2015	180
39	Reporte mensual bodegas virtuales “La Compañía” año 2014	181
40	Reporte mensual bodegas virtuales “La Compañía” año 2015	182
41	Detalle de préstamos bancarios a corto plazo “La Compañía” años 2015 y 2014	185
42	Detalle de préstamos bancarios a largo plazo “La Compañía” años 2015 y 2014	186
43	Detalle de movimiento de préstamos bancarios de corto y largo plazo “La Compañía” año 2015	186
44	Cálculo de razones, políticas financieras a corto plazo “La Compañía” período 2011-2015	188
45	Observación del proceso planeación financiera a corto plazo “La Compañía”	190
46	Observación del proceso administración del efectivo “La Compañía”	191
47	Observación del proceso administración cuentas por cobrar “La Compañía”	192
48	Observación del proceso administración de inventarios “La Compañía”	193
49	Principales hallazgos proceso de planeación financiera a corto plazo “La Compañía”	194
50	Principales hallazgos proceso de administración del efectivo “La Compañía”	195
51	Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por cobrar “La Compañía” parte I	196
52	Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por cobrar “La Compañía” parte II	197

No.	Contenido	Página
53	Principales hallazgos proceso de administración de inventarios “La Compañía” parte I	198
54	Principales hallazgos proceso de administración de inventarios “La Compañía” parte II	199
55	Principales hallazgos proceso de administración de la deuda a corto plazo “La Compañía”	200
56	Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por pagar “La Compañía”	201
57	Listado de procedimientos que no se tienen definidos por escrito en “La Compañía”	201
58	Balance General propuesto “La Compañía” período 2011-2015	206
59	Estado de Resultados propuesto “La Compañía” períodos 2011-2015	207
60	Estado de Patrimonio de los Accionistas propuesto “La Compañía” períodos 2011-2015	208
61	Costo de capital bancario aplicado a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario menos inflación períodos 2011-2015	214
62	Cálculo TREMA períodos 2011-2015 “La Compañía”	216
63	Comparación ROE versus TREMA períodos 2011-2015 “La Compañía”	217
64	Razones financieras para el cálculo del ciclo de efectivo “La Compañía”	219
65	Determinación del ciclo de efectivo año 2015 y 2014 “La Compañía”	220
66	Saldos a cobrar en el primer trimestre del año 2016 “La Compañía”	225
67	Presupuesto de ingresos por ventas a crédito propuesto, primer semestre año 2016 “La Compañía”	227

No.	Contenido	Página
68	Presupuesto de ingresos por ventas a crédito propuesto, segundo semestre año 2016 “La Compañía”	228
69	Otros ingresos presupuestados para el primer semestre año 2016 “La Compañía”	229
70	Otros ingresos presupuestados para el segundo semestre año 2016 “La Compañía”	229
71	Resumen flujos de entradas de efectivo, para cada mes del año 2016 “La Compañía”	230
72	Compras reales de mercadería, mes de diciembre año 2015 “La Compañía”	231
73	Efectivo requerido para compra de mercadería año 2016 “La Compañía”	232
74	Efectivo requerido por compras a acreedores año 2016 “La Compañía”	233
75	Efectivo requerido para gastos primer semestre año 2016 “La Compañía”	234
76	Efectivo requerido para gastos segundo semestre año 2016 “La Compañía”	235
77	Resumen de flujos de salidas de efectivo, primer semestre año 2016 “La Compañía”	236
78	Resumen de flujos de salidas de efectivo, segundo semestre año 2016 “La Compañía”	237
79	Presupuesto de efectivo propuesto para el año 2016 “La Compañía”	238
80	Presupuesto de efectivo propuesto, con política de saldo mínimo en caja año 2016 “La Compañía”	242
81	Balance General con variaciones año 2011-2015 “La Compañía”	244
82	Estado de flujo de efectivo propuesto 2012-2015 “La Compañía”	245

No.	Contenido	Página
83	Reporte de balance de antigüedad de saldos propuesto clientes "X", "Y" y "Z" al 31-12-2015	260
84	Cálculo de existencias a demanda producto "XX"	268
85	Reporte coeficientes de rotación mes de diciembre año 2015 línea suministros industriales	270
86	Clasificación ABC de productos de acuerdo a coeficientes de rotación	271
87	Clasificación ABC según coeficientes de rotación, mes de diciembre año 2015 línea suministros industriales	272
88	Informe de desempeño propuesto, administración de inventarios	273

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Contenido	Página
1	Canal de mercadeo industrial	9
2	Pasos de planificación	14
3	Ciclo de operaciones “La Compañía”	145
4	Organigrama organizacional Gerencia financiera y administrativa “La Compañía”	282

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Tasa de inflación interanual Guatemala, períodos 2011-2015	211
2	Tasa de interés líder política monetaria Guatemala, períodos 2011-2015	212
3	Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del Sistema Bancario de Guatemala períodos 2011-2015	213
4	Tasa de estimación de riesgo Guatemala, períodos 2011-2015	215

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Contenido	Página
1	Impresoras industriales	92
2	Suministros industriales	93
3	Repuestos para impresoras industriales y soporte técnico	94
4	Maquinaria de empaque industrial	94
5	Repuestos de maquinaria de empaque industrial y soporte técnico	95
6	Material de empaque	96

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Guía de Entrevista dirigida a Gerencia Financiera	318
2	Guía de Entrevista dirigida a Jefatura de Créditos y Cobros	328
3	Guía de Entrevista dirigida a Jefatura de Administración de Inventarios	334

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de la mejora continua en el desempeño de las compañías y maximizar la seguridad financiera de las mismas, es necesario contar con herramientas gerenciales de administración y planificación financiera eficientes, ya que es una técnica que facilita a los gerentes considerar las necesidades en materia de competitividad, desarrollo, decisiones de inversión y de financiamiento. Por consiguiente, es indispensable desarrollar una planificación con orientación proactiva y con visión a futuro por medio del establecimiento de objetivos, metas, políticas, programas y presupuestos que permitan la creación de ventajas competitivas.

La presente investigación la cual se titula “Planeación financiera a corto plazo en una empresa comercializadora de maquinaria industrial ubicada en la ciudad de Guatemala”, tiene como objetivo general, realizar un análisis que permita conocer el proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa objeto de investigación, con el fin de proporcionar lineamientos que orienten el proceso de toma de decisiones para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, haciendo énfasis en la formulación de planes financieros a corto plazo.

En el primer capítulo, se detalla el marco teórico de conocimientos existentes en donde se sitúa el tema a investigar, el cual inicia detallando la metodología, técnicas e instrumentos de investigación. Luego se define el concepto de empresa, su clasificación, y para los fines específicos de la presente investigación, se profundiza en la empresa comercial, planeación, planeación financiera, y planeación financiera a corto plazo.

En el segundo capítulo, se describe la situación financiera actual de la compañía, con el objetivo de determinar la causa que provoca deficiencias en la gestión financiera, se hace una narración de los antecedentes y características de la misma, el proceso de planeación financiera a corto plazo realizado, un análisis

financiero y económico de los estados financieros por medio del análisis vertical de estados financieros y el uso de razones financieras, el proceso administrativo del capital de trabajo y las políticas financieras a corto plazo utilizadas.

En el tercer capítulo, se desarrollan objetivos, metas, estrategias y políticas para mejorar la eficiencia en la gestión financiera de la empresa, y se establecen herramientas de planificación financiera a corto plazo. Así mismo, se presenta un manual de normas y procedimientos, para formalizar y definir los procesos adecuados de trabajo en las gestiones de la Gerencia Financiera, administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Por último, se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, enfocadas a sentar las bases para implementar y poner en práctica un proceso de planeación financiera a corto plazo adecuado, que proporcione las guías de acción necesarias para su correcta aplicación como herramienta gerencial.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimientos existentes; señala lo que se conoce sobre el tema a investigar.

1.1 Metodología, técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo metodológico, el uso de técnicas e instrumentos de investigación científica en la presente investigación, se ha tomado como base lo expuesto por el autor Robledo Mérida, en su obra Técnicas y proceso de investigación científica, a continuación, se explica a detalle.

1.1.1 Métodos

Se aplicarán los siguientes:

- Método científico
- Método analítico
- Método inductivo-deductivo

1.1.1.1 Método científico

Constituye el procedimiento para ordenar la actividad investigativa y poder analizar e interpretar la información recabada. Incluye la aplicación de las siguientes fases:

- **Indagadora:** a través de la recolección de información directa de fuentes primarias y secundarias, se obtendrá información acerca de la empresa objeto de investigación y de fuentes bibliográficas que se relacionen con el tema: artículos de periódicos, revistas, internet, estudios, libros, etc.

- **Demostrativa:** implicará organizar la información recabada en la fase indagadora para analizarla, sintetizarla, abstraerla y comparar los datos obtenidos con el fin de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.
- **Expositiva:** comprende la última fase del método científico y consistirá en aplicar procesos de conceptualización y generalización, los cuales se expondrán a través del informe final de la investigación.

1.1.1.2 Método analítico

Será de utilidad en el proceso de examinar de manera profunda y detallada, la información recabada tanto de fuentes primarias como secundarias, para comprender con amplitud el tema objeto de investigación.

1.1.1.3 Método inductivo-deductivo

Por medio del método inductivo se analizará la información particular de la unidad objeto de análisis, para luego pasar a un grado de conocimiento general. Con la aplicación del método deductivo, se partirán de generalidades de la unidad objeto de investigación para luego pasar a un grado particular. La inducción y la deducción, constituirán métodos fundamentales de razonamiento sobre la información recopilada.

1.1.2 Técnicas

Son los procedimientos e instrumentos que se utilizarán en la investigación.

1.1.2.1 Técnicas de investigación documental

- **Lectura:** es una técnica que siempre se utiliza, implicará la comprensión, interpretación y análisis de información documental. Se utilizará para adquirir conocimientos sobre el tema de investigación y fundamentar el presente marco teórico.

- **Recolección de datos:** consistirá en la recopilación de información de fuentes de investigación primarias (objetos o personas que están directamente relacionadas con el hecho que se estudiará), y fuentes secundarias (objetos o personas que proporcionarán información sobre el hecho, aunque no hayan tenido relación directa con el mismo).
- **Fichaje:** se registrarán las teorías y bibliografías consultadas para el proceso de investigación.

1.1.2.2 Técnicas de investigación de campo

Se aplicarán las siguientes:

- **Observación directa:** implicará observar el comportamiento de la unidad objeto de análisis para fundamentar el tema de investigación.
- **Entrevista:** se entrevistará a los encargados de la gestión financiera de la empresa objeto de investigación, lo cual incluye la totalidad de la población por medio de un censo.
- **Análisis:** se utilizará para clasificar la información obtenida de todas las fuentes de información, y estudiar cada una de sus partes.

1.1.3 Instrumentos

Son todos aquellos medios que servirán de ayuda para recopilar toda la información primaria, tales como como: guías de observación, boletas de entrevista y fichas de estudio.

A continuación, se ha procurado definir todos los conceptos y sus respectivas clasificaciones, que se considera tienen una relación directa con el tema a investigar.

1.2 Empresa

Existe diversidad de definiciones y enfoques para estudiar el concepto empresa, a continuación, se mencionan los que se consideran más apropiados en la presente investigación.

Dentro del estudio de la microeconomía se acepta definir empresa como: “La organización social, ente o átomo organizacional más pequeño que, independientemente de su régimen de constitución jurídica y financiera, integra recursos (factores de la producción: recursos naturales, trabajo, capital y capacidad empresarial) con el objeto de administrarlos racionalmente con máxima eficiencia y eficacia a fin de que, de la óptima mezcla de ellos: produzca, distribuya y/o intercambie bienes y/o servicios satisfactorios que demanda la sociedad, a cambio de un flujo de dinero que cubra, no sólo los costos de operación, sino que además le proporcione márgenes de beneficio (ganancia, utilidad o dividendos) atractivos que le convenzan de permanecer activo dentro del mercado en que opera”. (20:173)

Desde el punto de vista económico y comercial, se encuentran las siguientes definiciones de empresa:

“Agente económico que organiza con eficiencia el empleo de los factores productivos (tierra, trabajo y capital) con el objetivo de producir los bienes y servicios necesarios demandados por el mercado”. (12:8) Un enfoque tradicional asimila la empresa a ente capaz de transformar un conjunto de factores productivos en bienes y servicios con un único objetivo: venderlos, ofrecerlos al mercado a cambio de un precio, para obtener beneficios.

“Una empresa es una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre los propietarios”. (6:4)

“La empresa es una unidad de decisión, creadora de bienes y/o servicios a través de la transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos, generando en ese proceso valor añadido, con el fin de lucrar a los propietarios”. (6:6) En resumen, la empresa, es el ente económico que, actuando racionalmente, combina los factores de la producción con el objeto de transformarlos en bienes y/o servicios necesarios para el bienestar de la sociedad tratando de satisfacer, al mismo tiempo, objetivos económicos de lucro.

1.2.1 Estructura organizacional

Se desarrolla para establecer cómo operar una empresa y ayudar a lograr objetivos que permitan el crecimiento de la misma. “Para organizar y sistematizar el trabajo, se necesita definir quién lo hará, además de cómo y dónde. También, se necesita definir y asignar los recursos para hacerlo. Es decir, para lograr los fines y objetivos del proceso y llevar adelante distintos tipos de planes, es necesario asignar tareas a las personas y que estas tareas estén coordinadas. El concepto estructura incluye los siguientes elementos:

- Un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo.
- Un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas.
- La forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas.
- Las relaciones de poder, estatus y jerarquía.
- Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización.

El organigrama, por tanto, es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo que además permite:

- Articular las distintas funciones.

- Destacar los distintos puestos y posiciones.
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.
- Ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa.
- Conocer las relaciones entre los puestos de trabajo”. (21:3)

1.2.2 Clasificación de empresa

Las empresas se clasifican según distintos criterios que no son excluyentes, es decir que todos son válidos. A continuación, se presentan algunas clasificaciones:

1.2.2.1 La empresa según actividad económica

- **“Sector primario:** son aquellas que crean valor al obtener recursos de la naturaleza (empresas agrícolas, mineras, ganaderas y pesqueras, entre otras).
- **Sector secundario:** transforman unos bienes en otros que, a su vez, se utilizan como factores en otros procesos productivos o que son más útiles para el consumo. Incluyen a las empresas industriales y de construcción.
- **Sector terciario:** son las que ofrecen a los consumidores o a otras empresas un servicio. Incluyen actividades de muy diversa naturaleza. Como por ejemplo: empresas comerciales, financieras, asesoramiento técnico y profesional, etc.”. (26:105)

No obstante, esta clasificación es poco precisa, pues incluye en el mismo grupo actividades muy diversas. A continuación, se presentan clasificaciones más específicas:

1.2.2.2 La empresa según si fabrica o no

- **“Empresas industriales:** fabrican productos a partir de los bienes o materias primas que compran a sus proveedores.

- **Empresas comerciales:** no fabrican, se dedican a comercializar los bienes o productos que compran, es decir, lo mismo que compran a sus proveedores luego lo venden a sus clientes, pero sin someterlo a transformación alguna, lo venden tal y como lo compraron”. (7:3)

1.2.2.3 La empresa según ámbito geográfico

- **“Empresas locales:** llevan a cabo su actividad en una localidad, provincia o comunidad autónoma.
- **Empresas nacionales:** se encuentran en el territorio nacional.
- **Empresas internacionales:** se encuentran en más de una nación”. (7:3)

1.2.2.4 La empresa según forma jurídica

- **“Empresa individual:** una sola persona aporta el capital o elementos necesarios para su puesta en marcha, la dirige y asume toda la responsabilidad de las deudas incluso con su patrimonio particular si fuera necesario.
- **Empresa de sociedad:** son varias personas las que aportan el capital y asumen la responsabilidad de las deudas sólo con lo que hayan aportado a la empresa, pero nunca con su propio patrimonio”. (7:3) Según el Código de Comercio de Guatemala, decreto 2-70 del Congreso de la República, edición actualizada, estas sociedades son: sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.

Para los fines específicos de la presente investigación, se analizará con más detalle la empresa comercial.

1.2.3 Empresa comercial

Son intermediarias entre el productor y el consumidor, y la función principal, es la compra y venta de productos terminados. Según afirman Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, pocos productores venden los bienes que

fabrican directamente a los usuarios finales. En vez de eso, usan intermediarios para llevar los productos al mercado. Tratan de crear un canal de distribución “un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial”. (11:300)

¿Por qué los productores delegan a socios del canal una parte de la labor de venta? Al hacerlo ceden parte del control sobre la forma en que los productos se venden y a quiénes se venden. Se deduce que, usan distribuidores porque éstos pueden suministrar más eficazmente bienes y servicios a los mercados objetivos, cuentan con contactos, experiencia, especialización, y escala de operación; en general los intermediarios ofrecen a compañías productoras más de lo que éstas pueden lograr por cuenta propia. Las empresas comerciales agregan valor al realizar mejor una o más de las siguientes funciones de canal:

- **“Venta y promoción:** la fuerza de ventas ayuda a los fabricantes a llegar a muchos clientes pequeños con un costo bajo.
- **Compra y desarrollo de surtidos:** las empresas comerciales pueden seleccionar artículos y desarrollar los surtidos que los clientes requieren, con ello ahorran mucho trabajo a estos últimos.
- **Fragmentación de lotes:** ahorran dinero a los clientes al comprar lotes muy grandes de mercancía para después fragmentarlos (dividirlos en cantidades pequeñas).
- **Almacenamiento:** mantienen inventarios, así que pueden reducir los costos y los riesgos de inventarios de proveedores y clientes.
- **Transportación:** pueden hacer entregas más rápidas a los compradores porque están más cerca que los productores.
- **Financiamiento:** financian a los clientes mediante el otorgamiento de crédito, y a los proveedores al ordenar con tiempo y pagar las facturas oportunamente.

- **Aceptación de riesgos:** absorben riesgos porque asumen la propiedad de la mercancía y cualquier costo causado por concepto de robo, daño, descomposición y obsolescencia.
- **Información de mercados:** proporcionan información a proveedores y clientes acerca de competidores, productos nuevos y cambios en los precios”. (11:352)

1.2.3.1 Distribuidores industriales

“Un canal de distribución consiste en empresas que se han unido para beneficiarse mutuamente, y cada miembro del canal depende de los otros miembros”. (11:303) Según Kotler y Armstrong, los distribuidores industriales compran a productores y venden principalmente a consumidores industriales.

Las empresas productoras buscan distribuidores en las diferentes regiones o industrias que compren y comercialicen los productos que fabrican, a cambio ofrecen distribución exclusiva, buenos márgenes, capacitación sobre el producto y apoyo promocional. Los canales de distribución pueden verse como sistemas de entrega de valor a los clientes, donde cada miembro del canal agrega valor para el cliente.

“Las compañías pueden diseñar sus canales de distribución para proporcionar productos y servicios a los clientes en diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de mercadeo que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final, constituye un nivel de canal”. (11:302)

Diagrama 1

Canal de mercadeo industrial



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing. 8ª. Edición, México, p. 303

1.2.3.2 Responsabilidades de los distribuidores industriales

Al salir los productos (máquinas, equipos, suministros, repuestos, etc.) del fabricante al distribuidor industrial, éste último está al frente y es quien el cliente ve. Es el que se asegura de que, cuando se entrega un producto esté en las condiciones que debe estar, capacita a los operadores del cliente, provee servicios preventivos y correctivos durante toda la vida útil de los bienes, vigila de cerca el bienestar de cada máquina y programa las reparaciones para evitar el costoso periodo de inactividad. Los distribuidores industriales son los que crean la imagen de las compañías fabricantes y no sólo respaldan los productos y servicios, sino que los acompañan a cualquier lugar del mundo.

1.3 Planeación

En las organizaciones, la función de la planeación es la más básica de todas las funciones gerenciales, cierra la brecha de dónde se está y a dónde se quiere ir. Es importante señalar que la planeación y el control son inseparables; se define como la función que: “incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas”. (10:106) Esto implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, ya que establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo.

La planeación también es: “un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (8:23)

1.3.1 Filosofía empresarial

“La filosofía de la organización es entendida como la visión conjunta de una organización para lograr los objetivos, está relacionada con una serie de pautas que

guían a toda la organización: creencias, ideas, actitudes y comportamientos. Está compuesta de tres elementos:

- **La misión corporativa:** es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa.
- **La visión corporativa:** es el lugar hacia dónde quiere llegar la organización, el objetivo último.
- **Los valores corporativos:** son los modelos de actuación de la organización”.
(3:40)

1.3.2 Planeación estratégica

Según lo plasma el Dr. Levy, en su libro Planeación Financiera en la Empresa Moderna: el manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial, la planeación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, y trata de anticipar lo que otros puedan hacer.

Las oportunidades y amenazas deben identificarse teniendo presente los objetivos que la empresa pretende alcanzar; por otro lado, las fortalezas y debilidades se identifican examinando el desempeño interno de la compañía.

Al confrontar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, es posible formular objetivos y estrategias, los cuales deben quedar por escrito y continuar un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades, recursos y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución. Planificar estratégicamente significa saber con cierta probabilidad, donde se estará en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy.

“Técnicamente aplicada a las finanzas, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo

de planear el quehacer financiero de la misma, prevenir posible problemática y tomar las medidas conducentes para solucionarla. Asimismo, el área financiera ayudará a la empresa al tener definidos los puntos débiles e identificar las fortalezas, previamente al proceso mencionado de planeación, y así poder estructurar un plan estratégico completo, científicamente elaborado”. (13:59)

La planeación estratégica es entonces una declaración formal por parte de la alta dirección para guiar a la organización en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos en un medio cambiante, a partir de analizar el mercado, competidores, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

1.3.3 Tipos de planes

Los planes son herramientas para los gerentes ya que constituyen guías de acción para organizar al personal, asignar recursos y cumplir con los objetivos trazados. Según lo afirma Antonio Francés en su obra: *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, las empresas suelen contar con un conjunto de planes que responden a diferentes necesidades y están relacionados entre sí. Los planes individuales se identifican de acuerdo con su horizonte de planificación, el cual es el período de tiempo, en años, para el que se establece el plan.

Los horizontes de planificación comunes son los de corto, mediano y largo plazo. Los planes de corto plazo suelen ser de un año, los de mediano plazo de tres años y los de largo plazo de cinco años o más; no obstante, existen diversidad de criterios y esto es principalmente a que el horizonte de planeación varía en las empresas debido al giro comercial, entorno político, estabilidad en la economía, etc. En las organizaciones se establecen muchos tipos de planes, los cuales se clasifican en estratégicos, tácticos y operativos.

- **Planes estratégicos:** “centran la atención en el futuro (en sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar

para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo”. (19:271)

El seguimiento riguroso de éstos guarda relación con rendimientos financieros superiores, se refieren a los principales aspectos de una organización, entre los cuales se mencionan productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos. Por consiguiente, el plan estratégico es un conjunto de iniciativas que constituyen los medios que permitirán a la empresa alcanzar la visión.

- **Planes tácticos:** “traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la empresa, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización”. (19:271)
- **Planes operativos:** “centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca doce meses o menos. Entre las tres clases de planes, éste es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló.

Los planes estratégicos, tácticos y operativos difieren entre sí en cinco dimensiones relevantes: horizonte temporal, alcance, complejidad, efecto e interdependencia. Aunque estas diferencias importan, las tres clases de planes deberían estar alineados e integrados entre sí. Por desgracia, este tipo de alineación e integración solo ocurre en el 33% de las compañías”. (19:271)

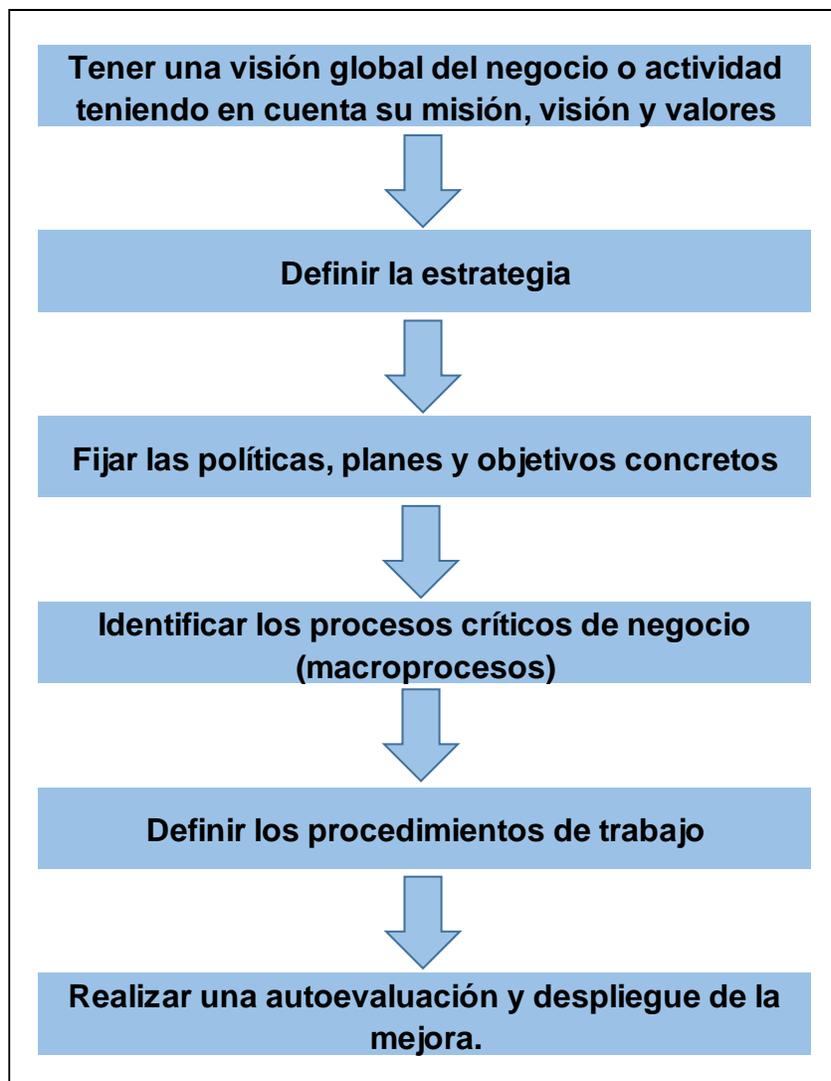
Independientemente del tipo de plan, todos los planes deben explicar cómo se van a alcanzar las metas, los recursos necesarios, calendarios, responsables y otras acciones necesarias para alcanzar las metas planteadas.

1.4 La planificación y los flujogramas en la representación de procedimientos y procesos

“En cualquier sistema de gestión, sea del tipo que sea (empresarial, documental, etc.), la planificación se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

Diagrama 2

Pasos de planificación



Fuente: Mondelo, A. H. y Fernández, I. I. 2014. Sistemas de archivo y clasificación de documentos: técnicas y procedimientos de gestión de información. 1ª. Ed. España, p. 71

Si se identifican los procesos claves y procedimientos que se realizan en la organización, se pueden ver claramente los vínculos que se dan entre las estrategias de la organización y los resultados obtenidos y, por lo tanto, priorizar las acciones de mejora en función de las políticas.

En la actualidad, muchas organizaciones definen su estructura organizativa de acuerdo a sus macroprocesos, procesos y procedimientos, orientando su actividad hacia la gestión por procesos.

Un macroproceso es la agrupación de todos los procesos que se dan en una organización; un proceso, el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados; un procedimiento, la forma especificada para llevar a cabo una actividad. El instrumento que permite comprender y representar los procesos que se dan en una organización es el flujograma o diagrama de flujo". (18:70)

1.4.1 Flujograma

"Es el reflejo gráfico y esquemático de un conjunto de actividades que pueden estar referidas a las etapas de un proyecto o a las fases de un proceso. El flujograma es una herramienta útil para identificar cada una de las tareas en las cuales se puede descomponer un proceso, reflejar las secuencias que se dan entre ellas, así como el orden establecido.

Para representar un flujograma, es necesario conocer las principales tareas del proceso y las relaciones que se dan con otros procesos, por ejemplo, cuando la finalización de un proceso es condición necesaria para el inicio de otro. A partir de ahí, la representación gráfica concreta puede variar, ya que lo interesante es utilizar la que mejor se adapte a los fines que se pretenden con el diagrama de flujo". (18:72)

1.4.2 Características, tipos, simbología, diseño y elaboración

“Los diagramas de flujo permiten representar gráficamente la estructura y el funcionamiento de los procesos que se dan en una empresa y sus principales características son: identifican, entre otros, las actividades y los empleados implicados en un proceso; permiten racionalizar los procesos y detectar problemas en los mismos; y posibilitan hacer comparaciones con otros procesos que se consideran mejores y así poder mejorar.

Para elaborar un flujograma es preciso describir claramente el proceso que se quiere representar, identificar los puntos de comienzo y final del proceso, así como las actividades que se realizan en este, etc.

En cuanto a los tipos de flujogramas se pueden establecer dos grupos. En función de la cantidad de información que contengan, se puede diferenciar entre flujogramas detallados y flujogramas en bloque. En el primer tipo se aporta mucha información sobre todas las actividades y personas, mientras que en el segundo grupo se indican solo los aspectos más genéricos. Asimismo, según la orientación del flujograma, se puede distinguir entre horizontales y verticales. En los del primer tipo los procesos y sus fases se muestran de izquierda a derecha, mientras que, en el segundo, las fases se representan de arriba hacia abajo. Además, existe otro tipo (mezcla de los dos anteriores), los flujogramas panorámicos, en los que se representa la información de forma secuencial de arriba hacia abajo, sobre una tabla con columnas en las que cada columna representa a una persona o a un departamento”. (18:72)

Para facilitar la comprensión e intercambio de flujogramas, existe un convenio mediante el que se atribuye un significado a cada uno de los símbolos que se pueden utilizar para la elaboración. Los símbolos son una especie de lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, conceptos, acciones, etc., de ahí el hecho de que existan diversidad de simbologías para representar flujogramas.

Lo más común para la elaboración de diagramas es por medio de la forma ANSI (American National Standard Institute) quien ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujos administrativos.

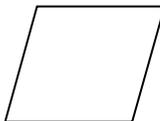
A continuación, se describen los mismos:



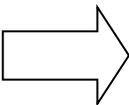
Inicio o fin: indica el principio o fin del procedimiento.



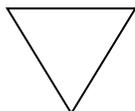
Operación, actividad o proceso: representa las actividades que se realizarán en el procedimiento. Una operación ocurre cuando se prepara información, se firma un documento, se llena un formato, se maneja una máquina, se recolecta datos, se escribe un informe, etc., es decir se invierte esfuerzo físico y mental.



Inspección, revisión o verificación: una inspección ocurre cuando se examina y/o comprueba “algo” del trabajo ejecutado, cuando antes de autorizar la consecución de otro paso de un procedimiento, se detiene a meditar, para autorizar lo que debe continuarse.



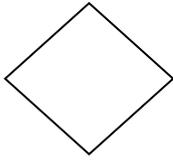
Transferencia: este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema, interviene otra sección o departamento.



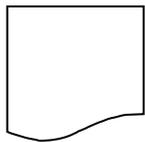
Archivo final: los archivos definitivos de papelería, formularios, se representan por medio de un triángulo invertido. El símbolo del triángulo invertido, representa el archivo definitivo y aparece cuando se guarda y/o detiene totalmente una fase del procedimiento.



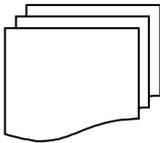
Archivo temporal: el triángulo representa lo temporal, cuando una fase del procedimiento se detiene o para, y posteriormente será utilizada en otra acción o actividad.



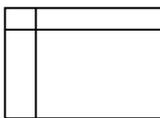
Decisión: una decisión o alternativa al darse en un procedimiento, se presenta por medio de un rombo. Al representar la decisión por medio de rombo, hay que tener presente que a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la negativa.



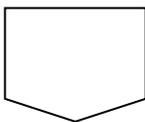
Documento: representa la utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas que se generan en el procedimiento, deben ir antes de la acción.



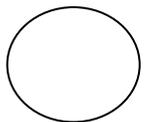
Multidocumento: representa una serie de documentos que se generan o se necesitan.



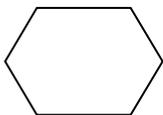
Archivo: indica el archivo de formas y documentos correspondientes a cada proceso.



Conector: representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuará el procedimiento.



Conector dentro de página: conexión de enlace en la misma hoja, de dos partes del diagrama.



Preparación: cuando se procede a preparar el documento necesario en el proceso.

“La elaboración de un diagrama presenta las siguientes etapas:

1. Determinar el principio y fin del proceso, teniendo en cuenta que el principio de un proceso puede ser el final de otro previo y viceversa.
2. Definir las actividades que tienen lugar en el proceso, así como el orden en el que se suceden. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, también hay que hacer una lista con ellas.
3. Identificar y elaborar una lista con los puntos de decisión.
4. Trasladar al gráfico, mediante el uso de la simbología convenida, los puntos de principio, fin, actividades y alternativas posibles.
5. Repasar el diagrama de flujo y comprobar que todos los elementos del proceso y sus posibles caminos alternativos estén reflejados.
6. Una vez realizado el diagrama de flujo, se puede optar por reelaborarlo de forma más detallada dividiendo cada una de las actividades en otras subactividades que las conformen”. (18:73)

1.5 Planificación financiera

Según lo afirmado por los autores Ross, Westerfield y Jordan en su obra: Fundamentos de Finanzas Corporativas, constituye la forma en que se deben cumplir los objetivos planteados por medio de la elaboración de un plan financiero, el cual consiste en declarar lo que se pretende hacer mediante los cambios y el crecimiento en la organización. Incluye diversas técnicas para la evaluación del futuro, reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos, las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Es una guía para dirigir, coordinar y controlar las decisiones para alcanzar los objetivos financieros. La planificación financiera se define como “la cuantificación

en términos monetarios de la planificación general de la empresa”. (17:162) Es decir, se realiza una integración de todos los planes de actividades de operación de cada gerencia, departamento o unidad, para consolidar uno solo que constituye el plan financiero general de la compañía, el cual se plasma a través de:

- **Objetivos:** describen a dónde se quiere llegar.
- **Estrategias:** caminos de acción para cumplir objetivos.
- **Políticas:** declaraciones o entendimientos generales que guían la toma de decisiones.
- **Programas:** complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
- **Organización:** personas responsables.

La mejor forma de concretar las ideas es plasmándolas en una serie de objetivos claros y alcanzables, que sirvan para crear el plan de la empresa. Desde el punto de vista financiero, lo que interesa, es el reflejo que la planificación de la empresa tiene en los recursos financieros. “La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales”. (2:82) El punto de partida al desarrollar un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales del desarrollo del negocio y metas de crecimiento. Pero ¿qué puede lograr la planeación financiera? Es probable que la empresa invierta mucho tiempo examinando los diferentes escenarios que se convertirán en la base del plan financiero, es por ello que es importante preguntar qué logrará el proceso de planeación.

- **“Examen de las interacciones:** el plan financiero debe hacer explícitos los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades de operación de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles.
- **Exploración de las alternativas:** el plan financiero permite que la empresa elabore, analice y compare diferentes escenarios en forma regular. Es posible explorar varias alternativas de inversión y financiamiento, y se puede evaluar la repercusión en la empresa.
- **Cómo evitar las sorpresas:** la planeación financiera debe identificar qué le podría suceder a la empresa si ocurren diferentes acontecimientos. En particular, debe abordar qué acciones emprenderá si las cosas salen mal o, de manera más general, si los supuestos hechos respecto del futuro fueron un grave error.
- **Cómo asegurar la viabilidad y consistencia internas:** además de una meta general de creación de valor, por lo común una empresa tiene muchas metas específicas que podrían formularse en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero, etc.”. (25:81)

El resultado más importante del proceso de planeación es que obliga a los administradores financieros a pensar en las metas y establecer prioridades. El futuro es por completo desconocido; sin embargo, se puede establecer la dirección en la que se quiere navegar y algunas predicciones sobre lo que se encontrará a lo largo del camino. Si se hace un buen trabajo, servirá para estar alerta cuando el futuro llegue.

La planificación financiera constituye una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones; mediante la elaboración de planes financieros, se logra de alguna manera minimizar el riesgo, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, lo que la convierte en una herramienta necesaria no

solo para evitar sorpresas, sino para tener pensado cómo hay que actuar ante una situación inevitable.

La capacidad para adaptar las actividades de la empresa a un entorno cambiante, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importantes dentro del proceso de planificación financiera.

1.5.1 Planificación financiera a corto plazo

Según lo explican los autores Ross, Westerfield y Jordan en la obra antes mencionada, se ocupa directamente de la administración de los activos y pasivos circulantes de las compañías, el objetivo primordial es analizar las decisiones financieras a corto plazo respecto a la administración del capital de trabajo, cuyos efectos se reflejan usualmente en un periodo de un año. Las preocupaciones principales son temas de liquidez y la gestión del activo y pasivo circulante. Casi siempre la administración financiera a corto plazo se denomina administración del capital de trabajo, ambos términos significan lo mismo.

En la mayoría de los negocios es necesario pagar en efectivo gastos antes de cobrar en efectivo la venta de los productos. Esto da como resultado en empresas típicas, inversiones en activos circulantes (inventarios y cuentas por cobrar) superiores a los pasivos circulantes como cuentas por pagar. “El principio más importante para la administración eficiente del capital de trabajo es minimizar el monto de la inversión de la empresa en activos que no producen ingresos, como las cuentas por cobrar e inventarios, y maximizar el uso de crédito “gratuito” como anticipo de clientes, salarios devengados y cuentas por pagar. Estas tres fuentes de fondos son gratuitas para la empresa en el sentido de que generalmente no conllevan un cargo explícito de interés”. (2:89) Las políticas y procedimientos que acortan el tiempo entre el momento que la empresa vende un producto y el momento en que cobra en efectivo a los clientes, reducen la necesidad de capital de trabajo.

1.5.2 Formulación de planes financieros a corto plazo

Planificar para permanecer en el tiempo y lograr un desarrollo exitoso, obliga a gestionar las finanzas de las compañías de manera proactiva. Comúnmente los planes financieros de corto plazo abarcan un período de un año y se trata de un plan que contempla el futuro inmediato y los pormenores de lo que la compañía pretende realizar en ese período. Es una actividad que surge por la necesidad de proyectar y fijar bases financieras con el fin de minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos para hacer frente al entorno económico manteniendo control de los activos circulantes, así como la capacidad de pago y endeudamiento necesarios para poder cumplir con las actividades operacionales de la empresa.

Según Ross, Westerfield y Jordan, los planes financieros especifican las acciones financieras, y el impacto esperado de esas acciones sobre las actividades de operación y las consecuencias en el efectivo. Mediante la gestión financiera a corto plazo se puede planificar y controlar las salidas de efectivo, evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de excedentes, centrando atención en la fijación del nivel óptimo de liquidez mediante la estimación del saldo óptimo de caja y/o activos líquidos, permitiendo analizar, en base a las políticas financieras de activos circulantes, las necesidades previstas de financiación a corto plazo.

1.5.3 Factores de planificación financiera a corto plazo

La planificación financiera es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos, siendo uno de los objetivos primordiales tomar decisiones financieras lo más acertadas posibles. Para poder realizar planes financieros es necesario considerar factores tanto internos como externos que puedan incidir en la planificación financiera, ya que permite tomar decisiones sustentadas en la objetividad y reducir riesgos por improvisación. Según lo establece el Dr. Levy, en la obra mencionada

anteriormente, por medio de un diagnóstico estratégico es posible determinar los factores internos y externos que inciden en la planeación financiera de una compañía, los cuales se destacan a continuación:

1.5.3.1 Factores internos

Comprenden un examen interno de la compañía para ajustar la capacidad total al logro de los objetivos:

- **Estructura organizativa:** consiste en establecer los niveles organizacionales y definir funciones y responsabilidades con el propósito de dar lineamientos para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades financieras.
- **Definición de la misión y visión:** contribuye a sentar las bases de la planificación financiera de modo que exista objetividad al tomar decisiones.
- **Formulación de objetivos financieros:** se establecen para asegurar el crecimiento, propiciar la estabilidad financiera y asegurar la permanencia de las compañías en el tiempo, por tanto, es indispensable que los objetivos trazados sean cuantificables, claros y alcanzables.
- **Formulación de estrategias financieras:** al definir objetivos, se asignan los recursos y se plantean las guías de acción que contribuirán a logro de los objetivos financieros propuestos.
- **Establecimiento de metas financieras:** son enunciados que consisten en lograr los objetivos financieros propuestos en el corto plazo, tienden a referirse a los planes de crecimiento y reducción de costos operativos para hacer más eficiente la empresa.
- **Instauración de políticas financieras:** consiste en la necesidad de fijar las reglas o guías como mecanismos de control para tomar decisiones financieras.

1.5.3.2 Factores externos

Debido a que ninguna organización puede abstraerse del medio en que se desenvuelve, en el proceso de planificación financiera se debe tomar en cuenta los factores externos que influyen en la operación, el diagnóstico externo comprende:

- **Factores económicos:** son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Factores políticos:** son aquellos que se refieren al uso o migración del poder.
- **Factores sociales:** son aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- **Factores tecnológicos:** están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware) así como los procesos (software).
- **Factores geográficos:** son los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros.
- **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

1.6 Reportes financieros: estados financieros

“Los estados financieros deben considerarse como un medio para comunicar información y no como un fin; su objetivo es proporcionar información sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y el movimiento en el capital contable de una entidad”. (24:4)

1.6.1 Balance general

“A este estado financiero se le llama también estado de situación financiera. Éste proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar

(también llamados activos) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados pasivos) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (llamada también capital contable). Esta información se prepara a una fecha determinada: la fecha de cierre de los estados financieros. Además, este estado financiero presenta información que permite hacer un análisis de la posición financiera, el cual consiste en diagnosticar la estructura financiera y la liquidez de la empresa”. (24:4)

1.6.2 Estado de resultados

“Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular una utilidad o pérdida para ese periodo; muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión. La estructura del estado de resultados permite saber de dónde vinieron los ingresos y dónde se gastó para con ello saber cómo se llegó a los resultados obtenidos”. (24:5)

1.6.3 Estado de flujos de efectivo

“Presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado.

En resumen, informa de dónde viene y en qué se usó el dinero en ese tiempo. Al analista financiero le permite saber la forma como se genera y utiliza el efectivo, información necesaria para determinar la capacidad de generación de recursos.” (24:5)

1.6.4 Estado de variaciones en el capital contable

“Éste expone información relacionada con los cambios que se dieron durante un periodo en cada una de las cuentas que integran el capital contable, el cual representa la inversión de los accionistas” (24:5)

1.7 Leyes y obligaciones tributarias relevantes, aplicables a las empresas en Guatemala

La presente investigación está delimitada bajo el contexto de un análisis sobre administración financiera en una empresa comercial, constituida como una sociedad anónima en Guatemala, en tal sentido, se detallan las siguientes leyes e impuestos a las cuales están sujetas este tipo de empresas en el país.

1.7.1 Leyes descritas en el Código de Comercio de Guatemala decreto 2-70 del Congreso de la República

En el artículo 1, el Código de Comercio de Guatemala establece la aplicabilidad del mismo, el cual literalmente indica: los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil. Así mismo, en el artículo 2, se detallan quienes son comerciantes en Guatemala: son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- La Banca, seguros y fianzas.
- Las auxiliares de las anteriores.

A continuación, se detallarán artículos indicados en el Código de Comercio, los cuales regulan y están relacionados con la administración financiera en las compañías.

Artículo 36. Reserva legal. De las utilidades netas de cada ejercicio de toda sociedad, deberá separarse anualmente el cinco por ciento (5%) como mínimo para formar la reserva legal.

Artículo 37. La reserva legal podrá capitalizarse. La reserva legal no podrá ser capitalizada en forma alguna entre los socios, sino hasta la liquidación de la sociedad. Sin embargo, podrá capitalizarse cuando exceda del quince (15%) del capital al cierre del ejercicio inmediato superior, sin perjuicio de seguir capitalizando el cinco por ciento (5%) anual a que se refiere el artículo 36.

Artículo 86. Sociedad anónima. Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

Artículo 88. Capital autorizado. El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones, sin necesidad de formalizar un aumento de capital. El capital autorizado podrá estar total o parcialmente suscrito al constituirse la sociedad y debe expresarse en la escritura constitutiva de la misma.

Artículo 89. Capital suscrito. En el momento de suscribir acciones es indispensable pagar por lo menos el veinticinco (25%) de su valor nominal.

Artículo 90. Capital pagado mínimo. El capital pagado inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de cinco mil quetzales (Q5,000.00).

Artículo 105. Derechos de los accionistas. La acción confiere a su titular la condición de accionista y le atribuye, como mínimo, los siguientes derechos:

- El de participar en el reparto de las utilidades social y de patrimonio resultante de la liquidación.
- El derecho preferente de suscripción en la emisión de nuevas acciones.
- El de votar en las asambleas generales.

Artículo 132. Asamblea general. La asamblea general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad y expresa la voluntad social en las materias de su competencia. Los asuntos mencionados en el artículo 134, son de la competencia exclusiva de la asamblea.

Artículo 134. Asambleas ordinarias. La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses que sigan al cierre del ejercicio social y también en cualquier tiempo en que sea convocada. Deberá ocuparse además de los asuntos incluidos en la agenda, de los siguientes:

- Discutir, aprobar o improbar el estado de pérdidas y ganancias, el balance general y el informe de la administración, y en su caso, del órgano de fiscalización, si los hubiere, y tomar las medidas que juzgue oportunas.
- Nombrar y remover a los administradores, al órgano de fiscalización, si los hubiere, y determinar sus respectivos emolumentos.
- Conocer y resolver acerca del proyecto de distribución de utilidades que los administradores deben someter a su consideración.
- Conocer y resolver de los asuntos que concretamente le señale la escritura social.

1.7.2 Obligaciones tributarias en Guatemala

Las empresas están sujetas al pago de impuestos sobre las rentas que se perciben por las operaciones de las mismas, es por ello que a continuación, se

aborda el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto de Solidaridad (ISO), los cuales son de los principales impuestos que se deben pagar trimestralmente en Guatemala y, cuyas disposiciones legales repercuten en la administración financiera de las compañías.

1.7.2.1 Impuesto Sobre la Renta (ISR) decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala

Es un impuesto directo que se aplica en Guatemala, a la renta que obtenga toda persona o entidad, proveniente de la inversión de capital, de trabajo o de la combinación de ambos.

Esta normativa tiene tres categorías de rentas para los contribuyentes, de acuerdo al origen de los ingresos:

- Rentas de las actividades lucrativas
- Rentas del trabajo y
- Rentas del capital, ganancias y pérdidas de capital.

Para los fines de la presente investigación, se abordará con más detalle la categoría de rentas de las actividades lucrativas.

El artículo 10 del decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, define las actividades lucrativas como: la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente. El artículo 14, establece los regímenes para las rentas de actividades lucrativas: régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas y régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas. Para efectos de la presente investigación, se abordará únicamente el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.

Artículo 19. Renta imponible del régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas. Los contribuyentes que se inscriban al régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas.

Artículo 20. Renta bruta. Constituye renta bruta el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas.

Artículo 36. Tipo impositivo en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas. Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%). Es importante hacer la aclaración que hasta el año 2013, el tipo impositivo en Guatemala era del 31%, para el año 2014 el 28% y para el año 2015 en adelante el 25%.

1.7.2.2 Impuesto de Solidaridad (ISO) decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala

Es un impuesto que grava el patrimonio de las personas, que toma de base los activos o los ingresos brutos de quienes realicen actividades mercantiles o agropecuarias, en el territorio nacional y que obtengan por dichas actividades un margen de utilidad bruto superior al cuatro por ciento (4%). El mismo está regulado bajo los siguientes artículos:

Artículo 7. Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a. La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b. La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo 8. Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

Artículo 9. Determinación del impuesto. El impuesto se determina multiplicando el tipo impositivo por la base imponible establecida en el artículo 7 de esta Ley. Si la base imponible fuere la cuarta parte del monto del activo neto, al impuesto determinado en cada trimestre, se le restará el Impuesto Único Sobre Inmuebles efectivamente pagado durante el mismo trimestre. En los casos de períodos menores a un trimestre, el impuesto se determina en proporción al número de días del trimestre que hayan transcurrido.

Artículo 10. Pago del impuesto. El impuesto debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario, utilizando los medios que para el efecto la Administración Tributaria ponga a disposición de los contribuyentes.

Artículo 11. Acreditación. El Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí. Los contribuyentes podrán optar por una de las formas siguientes:

- a. El monto del Impuesto de Solidaridad, pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, conforme los plazos establecidos en el artículo 10 de esta Ley, podrá ser acreditado al pago del Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento durante los tres años calendario inmediatos siguientes, tanto el que debe pagarse en forma mensual o trimestral, como el que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda.

b. Los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta, podrán acreditarse al pago del Impuesto de Solidaridad en el mismo año calendario. Los contribuyentes que se acojan a esta forma de acreditación podrán cambiarla únicamente con autorización de la Administración Tributaria.

El remanente del Impuesto de Solidaridad que no sea acreditado conforme lo regulado en este artículo, será considerado como un gasto deducible para efectos del Impuesto Sobre la Renta, del período de liquidación definitiva anual en que concluyan los tres años a los que se refiere la literal a) de este artículo.

1.8 Elementos de análisis situación financiera y económica de una empresa

Para evaluar si la situación de una empresa es buena o no se deben evaluar dos aspectos:

Cuadro 1
Situación de la empresa

Situación financiera	Situación económica
Liquidez	Utilidad
Endeudamiento (Solvencia)	Rentabilidad (Rendimiento)

Fuente: Tanaka Nakasone, G. 2005. Análisis de estados financieros para la toma de decisiones. 1ª. Edición, Perú, p. 186

1.8.1 Situación financiera

“La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento. Si una empresa está en una buena situación financiera no tendrá problemas de

pago de sus obligaciones, y tendrá altas probabilidades de conseguir financiamiento en el momento que lo desee”. (27:187)

1.8.1.1 Análisis de la liquidez

Según el autor Tanaka, en su obra: Análisis de estados financieros para la toma de decisiones, hay dos maneras de analizar la liquidez:

- **Liquidez desde el punto de vista del activo:** un activo es líquido cuando se puede convertir rápidamente en efectivo. Por ejemplo, tener el dinero invertido en mercadería es más líquido que tenerlo en maquinaria pues es más fácil vender la mercadería y cobrarla que en el caso de la maquinaria.
- **Liquidez desde el punto de vista de la empresa:** es la capacidad que tiene una empresa de afrontar de manera ordenada y sin complicaciones los compromisos tanto de corto como de largo plazo. La empresa puede pagar ordenadamente si al momento de afrontar las obligaciones lo hace sin que esto conlleve dificultades financieras.

1.8.1.2 Análisis del endeudamiento y solvencia

Según lo afirma el autor Tanaka, en su libro antes mencionado, es la capacidad de la empresa de conseguir financiamiento externo. Una compañía está en buena situación de endeudamiento cuando, en determinado momento en que necesita un préstamo tiene cierta facilidad para conseguirlo.

Para analizar la situación de endeudamiento de la empresa se debe evaluar en el balance general las cuentas de pasivo y de patrimonio.

1.8.2 Situación económica

“La situación económica está compuesta por el análisis de la utilidad y la rentabilidad de la empresa. Una empresa está en buena situación económica cuando ha generado beneficios, utilidades y ha realizado buenas inversiones (rentables)”. (27:188)

1.8.2.1 Análisis de la utilidad

Una empresa ha logrado utilidad cuando al restar del total de ingresos el total de egresos (costos y gastos) le queda un saldo o remanente por distribuir. Para observar la utilidad de la empresa se debe revisar el estado de pérdidas y ganancias, analizando los diferentes rubros de utilidades (utilidad bruta, utilidad operativa, utilidad neta, etc.)

1.8.2.2 Análisis de la rentabilidad

Una empresa ha logrado rentabilidad cuando ha realizado buenas inversiones, lo que significa que las inversiones han generado utilidad. No obstante, dichas utilidades para ser rentables deben representar una tasa de rendimiento aceptada por los inversionistas.

1.8.3 Técnicas de evaluación financiera y económica

Todo proceso de planificación debe incorporar un mecanismo de evaluación tanto financiera como económica, mediante técnicas que permitan comparar los resultados reales obtenidos versus los objetivos planteados en el proceso de planificación.

Entre las técnicas de evaluación que se pueden utilizar para medir el cumplimiento de los planes financieros a corto plazo se encuentran los siguientes:

1.8.3.1 Análisis vertical de estados financieros

“Esta herramienta ayuda a conocer la participación interna de las partidas dentro de los estados financieros. En el balance general permite saber cómo están formados los activos, cuántos son activos circulantes y cuántos son activos fijos; en la otra parte del balance general, cómo se distribuyen las fuentes de financiamiento, cuánto es de pasivos y cuánto representa el capital. También,

dentro de estos rubros, cuáles son las partidas más importantes de acuerdo con sus cantidades monetarias.

Además esta herramienta sirve de apoyo para determinar cómo han cambiado las estructuras de los activos en el balance general; si los activos circulantes son ahora proporcionalmente mayores en relación con los activos totales o si son los activos fijos los que están incrementado su proporción; o respecto a la estructura de las fuentes de financiamiento, pasivo y capital, cuál de las dos tiene mayor participación y cómo se modifican, y en los pasivos totales las proporciones de los circulantes dentro de los de largo plazo, y la forma como cambian cada una de estas proporciones.

En el estado de resultados las comparaciones se hacen respecto a las ventas, se analiza la participación de cada una de las partidas y se compara con éstas. Cómo están los costos de venta, los gastos de administración y los gastos de venta proporcionalmente respecto a las ventas y cómo han cambiado. El analista puede formarse un juicio al comparar los porcentajes integrales de un periodo y otro, además constata si los cambios son favorables o desfavorables e investiga en las situaciones que así convenga para posteriormente tomar decisiones.

El desarrollo matemático de esta herramienta se realiza de la siguiente manera: en el balance general los activos totales se consideran como 100%, además el pasivo más el capital contable también se toma como 100%. La división de las partidas de los activos entre el activo total representará la participación porcentual de éstas respecto a dicho activo total. La división de las partidas del pasivo y el capital entre la suma del pasivo y el capital contable también representará su proporcionalidad respecto a este total. En el estado de resultados la partida que se hace 100% son las ventas, y respecto a ésta se dividen todas las partidas, las cuales representarán la proporción que son de las ventas". (24:149)

1.8.3.2 Razones financieras

Se definen como “formas de comparar e investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera”. (25:50) A partir del cálculo de razones se puede obtener bastante información acerca de la liquidez y capacidad de las compañías para continuar siendo solventes en caso de alguna adversidad; así como también, sobre la rentabilidad. A continuación, se detallan las principales, parafraseando lo que presentan los autores Ross, Westerfield y Jordan en la obra antes mencionada, así como también, Rodríguez Morales en su obra Análisis de Estados Financieros: un enfoque en la toma de decisiones.

1.8.3.2.1 Razones de liquidez o solvencia a corto plazo

Se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones de corto plazo; se comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas.

- **Capital de trabajo:** representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con los compromisos de corto plazo. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

- **Razón circulante:** indica la capacidad para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Cuanto mayor sea esta razón, mayor será la capacidad de pagar las deudas. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

- **Razón rápida o prueba del ácido:** generalmente, el inventario es el activo circulante menos líquido y los valores en libros no son del todo confiables por no considerar la calidad de los mismos, por lo tanto, esta razón es igual a la

razón de circulante, pero sin considerar el inventario. Indica por cada porción de deuda a corto plazo, cuánto se tiene de respaldo en activos disponibles. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Razón de efectivo:** implica un análisis más profundo de la liquidez, considera la relación entre el efectivo en caja y bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

- **Capital de trabajo neto a activos totales:** mide la relación del capital de trabajo neto (entendido como la cantidad de liquidez a corto plazo que tiene la empresa) con el total de activos disponibles. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de trabajo neto a activos totales} = \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Total de activos}}$$

1.8.3.2 Razones de apalancamiento

Son también conocidas como razones de endeudamiento; indican el grado en que las empresas se financian con deuda, entre las principales están:

- **Razón de deuda a activo total:** La función de esta razón es poner de manifiesto la importancia relativa del financiamiento, al mostrar el porcentaje de activos de la empresa financiados con deuda. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de deuda a activo total} = \frac{\text{Activos totales} - \text{capital contable total}}{\text{Activos totales}}$$

- **Razón de deuda a capital:** se calcula dividiendo la deuda total de la empresa entre el capital de los accionistas. Cuanto más bajo sea este indicador, más alto será el nivel de financiamiento proporcionado por los accionistas. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón deuda a capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

- **Razón pasivo circulante al pasivo total:** indica el porcentaje del pasivo total que debe pagarse dentro de los próximos 12 meses a partir de la fecha de cierre del balance general. Una alta concentración de deuda a corto plazo compromete las posibilidades de pago en el futuro cercano. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón pasivo circulante al pasivo total} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo total}}$$

- **Razón pasivo de largo plazo a capital contable:** define la proporción que existe en la forma en cómo se utilizan las dos fuentes de financiamiento a largo plazo que tiene la empresa (pasivo de largo plazo y capital contable). Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón pasivo de largo plazo a capital contable} = \frac{\text{Pasivo de largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

- **Razón pasivo bancario de largo plazo a activo fijo neto:** muestra la proporción del activo fijo neto que se financia por el pasivo bancario a largo plazo. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón Pasivo bancario de largo plazo a activo fijo neto} = \frac{\text{Pasivo bancario de largo plazo}}{\text{Activo fijo neto}}$$

- **Multiplicador del capital:** muestra el grado de apalancamiento financiero utilizado por las compañías en las inversiones de activos totales. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable total}}$$

1.8.3.2.3 Razones de eficiencia

Son conocidas también como razones de actividad o de rotación, determinan la eficiencia de las compañías en el uso de los activos, guardan un vínculo muy estrecho con el análisis de la liquidez, las principales son las siguientes:

- **Rotación del inventario:** permite conocer la eficiencia con que una empresa maneja el inventario y la liquidez del mismo. Indica el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar a lo largo del año. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

- **Días de ventas en inventario:** indica el tiempo promedio en el cual el inventario de una empresa permanece estático, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Días de ventas en inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar:** permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y qué tanto éxito tiene en el cobro. Indica el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar en efectivo durante un año. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

- **Días de ventas en cuentas por cobrar:** permite conocer el tiempo promedio en el cual se cobran las ventas al crédito de una empresa. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Días de ventas en cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

- **Rotación de cuentas por pagar:** permite conocer la capacidad propia de la empresa de pagar las deudas con los proveedores. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

- **Días en cuentas por pagar:** permite conocer el tiempo promedio en el cual se pagan las compras al crédito de una empresa. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Días en cuentas por pagar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

- **Rotación del capital de trabajo neto:** permite conocer cuánto se genera en ventas por la inversión realizada por la empresa en capital de trabajo neto. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación del capital de trabajo neto} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$$

- **Rotación de activos fijos:** permite conocer cuánto se genera en ventas por la inversión realizada por la empresa en activos fijos netos. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

- **Rotación de activos totales:** permite conocer cuánto se genera en ventas por la inversión realizada por la empresa en activos totales. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

1.8.3.2.4 Razones de rentabilidad

El propósito es medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza los activos y administra las operaciones. Las tres medidas más conocidas y utilizadas entre todos los índices financieros, según los autores Ross, Westerfield y Jordan son las siguientes:

- **Margen de utilidad:** permite conocer cuánto se genera de utilidades en relación al monto de ventas. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

- **Rendimiento sobre los activos:** ROA por sus siglas en inglés (return on assets) es una medida de la utilidad por monto invertido en activos totales. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

- **Rendimiento sobre el capital:** ROE por sus siglas en inglés (return on equity) es la verdadera medida del desempeño del renglón de resultado neto, muestra

cómo les fue a los accionistas durante el año en cuestión de la inversión realizada. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

1.8.3.3 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA)

“Es aquella que las propuestas deben ofrecer como mínimo para ser tomadas en cuenta como candidatas para la inversión. Expresa lo que los accionistas desean ganar sobre su capital para seguir invirtiendo en la empresa.

TREMA= Tasa libre de riesgo + Costo de capital + Estimación de riesgo

Donde:

Tasa libre de riesgo = Tasa líder + tasa de inflación interanual

Costo de capital = Tasa ponderada activa del sistema Financiero nacional

Estimación de riesgo = Tasa de interés de bonos del tesoro Estado de Guatemala”. (4:96)

1.8.4 Diferencias entre liquidez y rentabilidad

Según lo plasma el autor Tanaka, en su obra: Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones, estos conceptos siguen caminos contrarios y no deben ser confundidos, por principio a mayor liquidez menor rentabilidad y a menor liquidez mayor rentabilidad. En un momento dado una empresa puede gozar de una buena situación económica, pero puede encontrarse en una mala situación financiera y, asimismo, se puede gozar de una buena situación financiera, pero encontrarse en una mala situación económica. Al afirmar que una empresa tiene buena situación económica, quiere decir que las actividades operativas producen un adecuado nivel de beneficios o tiene una buena tasa de rentabilidad; pero si al mismo tiempo dichas actividades generan escasez de

fondos para atender los compromisos de la empresa, significa que se encuentra en una inadecuada situación financiera.

El autor Tanaka, afirma que en los periodos de crecimiento de las compañías suelen presentarse situaciones de iliquidez, ya que en esas fases de auge se expanden las ventas, por lo que se requieren mayores inventarios, ampliación de instalaciones o adquisición de maquinaria para hacer frente a una mayor producción, se aumenta la cartera de créditos, etc., todo lo cual absorberá probablemente todos los fondos disponibles, e incluso también los necesarios para cumplir con obligaciones que se contrajeron para financiar el crecimiento. De esta manera, la empresa puede encontrarse con problemas financieros (liquidez) en el corto plazo. La situación financiera (disponibilidad y uso eficiente de fondos) y la situación económica (obtención de máxima utilidad y rentabilidad), si bien están íntimamente relacionadas, no siguen necesariamente y en todo momento un curso único de acción. Muchas veces se observa que durante las operaciones de las empresas se presentan momentos favorables desde el punto de vista de la rentabilidad, con situaciones serias de liquidez y así como también, momentos favorables desde el punto de vista de liquidez, con situaciones serias de rentabilidad. Un error común es pensar equivocadamente que el curso económico y el curso financiero marchan juntos y que una operación de buena rentabilidad trae consigo, como una relación causa y efecto, necesariamente condiciones para una buena liquidez en todo momento. Pero en la práctica se observa que no ocurre así en todos los casos, con menor probabilidad en condiciones de desarrollo y expansión.

El autor Tanaka, también explica que, si una empresa se encuentra en una inadecuada situación financiera y en una buena situación económica, mejorará la situación financiera en el mediano plazo, pues es de suponer que cuando la empresa deje de realizar nuevas inversiones (pero solo con carácter transitorio), si las realizadas fueron las adecuadas, éstas ganarán nuevos beneficios los que se sumarán a los que se obtenían regularmente; así finalmente mejorará la

situación financiera. Por el contrario, las empresas no pueden hacer frente por mucho tiempo a malas situaciones económicas (bajos beneficios, y menos aún pérdidas) aunque sea buena la situación financiera, pues las pérdidas irán consumiendo las disponibilidades hasta que éstas sean insuficientes para seguir operando. Los encargados de finanzas de las empresas deben tratar de que exista un equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad, es decir, deben de maximizar la rentabilidad de la empresa manteniendo el nivel mínimo necesario de liquidez que permita afrontar las obligaciones de manera ordenada en el corto plazo.

1.9 Administración del capital de trabajo

En base a los autores Ross, Westerfield y Jordan, comprende una actividad cotidiana que le garantiza a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con las operaciones y evitar costosas interrupciones. Es la parte de la administración financiera que tiene por objeto coordinar esfuerzos para determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo, influidos por la compensación entre riesgo y rentabilidad.

Por otro lado, según el autor Tanaka, el capital de trabajo tiene dos definiciones: el capital de trabajo bruto y el capital de trabajo neto. El capital de trabajo bruto equivale al activo corriente de la empresa, el cual representa las inversiones a corto plazo (inversiones que se pueden convertir en efectivo en un plazo de hasta un año) y está compuesto por partidas como caja, bancos, valores negociables, cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar e inventarios. Por otro lado, el capital de trabajo neto consiste en la diferencia del activo corriente menos pasivo corriente, es decir, inversiones a corto plazo menos financiamiento de terceros a corto plazo. En base a el autor Tanaka, el capital de trabajo muestra:

- **La liquidez de la empresa de manera aproximada:** si la diferencia de activo corriente y pasivo corriente da un número positivo, es decir, es mayor a cero, entonces refleja el hecho de que las inversiones que se pueden convertir en efectivo en el corto plazo, son mayores a las obligaciones que debe afrontar la organización, por lo que la empresa aparentemente no tendrá problemas de liquidez.

Por ejemplo, si el activo corriente es de Q. 1,000.00 y el pasivo corriente es de Q. 800.00, entonces la empresa tiene inversiones por Q. 200.00 que exceden a las obligaciones de corto plazo; en consecuencia, no tendría aparentemente problemas para afrontarlas. Se dice aparentemente, pues podría darse el caso de que la empresa tiene los Q. 1,000.00 invertidos en mercadería que podrían convertirse en efectivo en 120 días, y los Q. 800.00 representan una deuda a pagar en 45 días; entonces la empresa podría tener problemas de liquidez.

- **La gestión financiera:** si el capital de trabajo neto es positivo, las inversiones corrientes son mayores que las obligaciones de corto plazo, o lo que es lo mismo, las deudas de corto plazo no fueron suficientes para financiar las inversiones corrientes. Entonces, fueron financiadas por deudas a largo plazo, financiamiento de accionistas y/o autofinanciamiento (fondos generados por las operaciones propias de la empresa).

1.9.1 Administración de la liquidez

“Se ocupa de la cantidad óptima de activos líquidos que una empresa debe tener en existencia, y es un aspecto particular de las políticas de administración del activo circulante”. (25:519)

1.9.1.1 Administración del efectivo

“Se relaciona de manera más estrecha con optimizar los mecanismos de cobranza y desembolso de efectivo”. (25:519) El efectivo es la partida más

líquida en cualquier empresa; sin embargo, generalmente a mayor liquidez menor rentabilidad.

El objetivo primordial de la administración del efectivo es mantener inversiones en el nivel más bajo posible sin afectar la operación eficaz y eficiente de la empresa. Por lo general esta meta se reduce a la máxima “cobra pronto y paga tarde”; en consecuencia, se analizan las maneras de acelerar la cobranza y administrar los desembolsos. A continuación, se detallan las razones para mantener efectivo en una empresa:

- **“Motivo especulativo:** es la necesidad de contar con dinero en efectivo para aprovechar, por ejemplo, ofertas que pudieran surgir, tasas de interés atractivas y (en el caso de las empresas internacionales) fluctuaciones favorables en el tipo de cambio de las divisas.
- **Motivo precautorio:** es la necesidad de contar con una provisión de seguridad que actúe como reserva financiera.
- **Motivo de transacción:** es la necesidad de tener efectivo en caja para pagar las cuentas. Los requerimientos relacionados con transacciones que provienen de las actividades normales de desembolso y cobranza de la empresa. Los desembolsos de efectivo incluyen el pago de sueldos y salarios, las deudas mercantiles, los impuestos y dividendos”. (25:518)

1.9.1.1.1 Factores que determinan el saldo de caja

“Dado que existen motivos que obligan a las empresas a mantener un saldo de efectivo, se analizan a continuación algunos factores que determinarán este saldo:

- **Probabilidad de conseguir financiamiento:** si la empresa tiene la posibilidad de conseguir financiamiento en el momento que desee y en buenas condiciones, menor será el saldo que debe mantener en caja.

- **Probabilidad de proyectar adecuadamente los flujos de efectivo:** si la empresa puede proyectar con cierto nivel elevado de certeza los flujos de caja, deberá mantener un menor saldo de efectivo por motivos precautorios.
- **Aversión o propensión al riesgo:** si el administrador del efectivo de la empresa es una persona arriesgada entonces mantendrá el saldo mínimo de caja suficiente para subsistir”. (27:214)

1.9.1.1.2 Ciclo de efectivo

“El ciclo de efectivo se refiere al período de tiempo que transcurre desde que la empresa hace un desembolso hasta que recibe los pagos por ingresos por ventas”. (25:493) Esto constituye un mecanismo para controlar el efectivo, ya que establece la relación existente entre los pagos y los cobros.

La preocupación principal en las finanzas de corto plazo se refiere a las actividades de operación y financiamiento de las empresas en dicho período. La estimación del ciclo de efectivo es un elemento importante en la planificación financiera a corto plazo, mediante la gestión de la liquidez, se garantiza mantener los saldos adecuados de efectivo y administrarlos con el menor costo posible para garantizar las operaciones de las compañías.

1.9.1.1.3 Determinación del ciclo de efectivo

Al analizar el ciclo de efectivo es necesario tomar en cuenta dos factores; el ciclo operativo y el ciclo de pago.

- **Ciclo operativo:** “medida de tiempo que transcurre entre la adquisición de inventario y la cobranza de las cuentas por cobrar”. (25:493) Está conformado por dos elementos determinantes de la liquidez que son: el ciclo de conversión de inventarios o plazo promedio de existencias, y el ciclo de conversión de cuentas por cobrar o plazo promedio de cobro. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

Ciclo operativo = periodo de inventario + periodo de cuentas por cobrar

El ciclo operativo describe cómo un producto se desplaza en las cuentas del activo circulante: empieza a existir como inventario, se convierte en una cuenta por cobrar cuando se vende y, por último, se transforma en efectivo cuando se cobra la venta. En cada paso el activo se acerca cada vez más al efectivo.

- **Ciclo de pago:** “medida de tiempo que transcurre entre el momento en que se recibe el inventario y el momento en que se paga”. (25:493) Este se encuentra determinado por el ciclo de conversión de las cuentas por pagar o plazo promedio de pago.

El ciclo de efectivo se puede calcular entonces mediante la siguiente fórmula:

Ciclo de efectivo = ciclo operativo - periodo de cuentas por pagar

O bien lo que es lo mismo:

Ciclo de efectivo = periodo promedio de existencias + periodo promedio de cobro – periodo promedio de pago

1.9.1.1.4 Interpretación del ciclo de efectivo

En base a los autores Ross, Westerfield y Jordan, se interpreta que el ciclo de efectivo depende de los periodos de inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar; se alarga a medida que los periodos de inventario y cuentas por cobrar se prolongan, y disminuye si la empresa es capaz de diferir el pago de las cuentas por pagar y así prolongar el periodo. Usualmente los cambios en el ciclo del efectivo de la empresa se vigilan porque sirven como una medida de alerta temprana. Un ciclo que se alarga indica que la empresa tiene dificultades para desplazar el inventario o hacer efectivas las cuentas por cobrar. Dichos problemas pueden ocultarse, al menos en forma parcial, con un ciclo mayor de cuentas por pagar, por lo que ambos ciclos deben vigilarse.

Los autores Ross, Westerfield y Jordan, también afirman que la administración del ciclo de efectivo es muy importante, ya que la mayoría de empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, lo que significa que se tendrá necesidad de financiamiento para realizar inversiones en inventario y cuentas por cobrar. La brecha entre las entradas y salidas de efectivo en el corto plazo puede solventarse, ya sea al solicitar un préstamo o al mantener una reserva de liquidez en la forma de efectivo; o si no acortar el ciclo de efectivo al cambiar los periodos de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Cuanto más largo es el ciclo de efectivo de la empresa, tanto más financiamiento requerirá.

Existe una relación muy estrecha entre el ciclo de efectivo de la empresa y la rentabilidad de la misma, ya que uno de los determinantes básicos de la rentabilidad y el crecimiento de la compañía es la rotación de activos totales, el cual se obtiene al dividir el valor de las ventas entre los activos totales. Mientras más alta sea esta razón, mayor será el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital. De este modo si no intervienen otros factores, cuanto más breve sea el ciclo de efectivo, tanto menor será la inversión de la empresa en inventarios y cuentas por cobrar. Como resultado, los activos totales de la compañía son menores y la rentabilidad es más alta.

1.9.1.1.5 Determinación del saldo de efectivo meta

“Implica un equilibrio entre los costos de oportunidad de mantener demasiado efectivo (los costos de mantenimiento) y los costos de mantener muy poco efectivo (los costos de escasez, también llamados costos de ajuste). El carácter de estos costos depende de la política de capital de trabajo de la empresa.

Si la empresa tiene una política flexible de capital de trabajo, seguro mantendrá un portafolio o cartera de valores negociables. En este caso, los costos de ajuste, o escasez, serán los costos de intermediación vinculados con la compraventa de valores. Si la compañía tiene una política restrictiva de capital de trabajo es probable que consiga un préstamo a corto plazo para hacer frente a su déficit de

efectivo. Los costos en este caso serán los intereses y otros gastos relacionados con el contrato del préstamo”. (25:537)

A continuación, se presenta un modelo propuesto por el autor Tanaka, utilizado para determinar de manera aproximada el monto de efectivo mínimo para un período de operaciones:

Rotación de efectivo: número de veces en que el efectivo de una empresa rota en un período determinado. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días (un período determinado)}}{\text{Ciclo de efectivo}}$$

El cálculo del ciclo de efectivo ya se ha explicado anteriormente, el cual consiste en restar del ciclo operativo de la empresa el período o rotación de cuentas por pagar. Ahora bien, para calcular el efectivo mínimo requerido para hacer frente a un ciclo de efectivo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Efectivo mínimo} = \frac{\text{Total de desembolsos esperados en un año}}{\text{Rotación de efectivo}}$$

1.9.1.1.6 Presupuesto de efectivo

“Es una herramienta primordial en la planeación financiera a corto plazo; permite identificar las necesidades y oportunidades financieras. Una función importante del presupuesto de efectivo es ayudar al administrador a examinar la necesidad de contratar préstamos a corto plazo. La idea de este presupuesto es sencilla: registrar los estimados de los ingresos (entradas) y desembolsos de efectivo (salidas). El resultado es un estimado del superávit o déficit de efectivo”. (25:504)

1.9.1.1.7 Presupuesto de efectivo en empresas comerciales

“En todo tipo de compañías la administración del efectivo es vital; sobre todo en las empresas comerciales (tanto detallistas como mayoristas) en las que se necesita administrar el efectivo porque a menudo se deben mantener grandes y

costosos inventarios y se recurre también a un amplio crédito para tal efecto. Al desarrollar un presupuesto realista de caja es esencial contar con un plan completo de las operaciones”. (29:335)

Según los autores Welsch, Hilton, Gordon y Rivera en su obra Presupuestos: planificación y control, la presupuestación del efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso de excedentes. Un objetivo clave es planificar la posición de liquidez de la compañía como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión. La administración del efectivo es importante en las empresas, sean grandes o pequeñas, muchas instituciones de préstamos exigen proyecciones de los flujos de efectivo antes de otorgar préstamos de cierto monto.

El presupuesto de efectivo de corto plazo forma parte del plan anual de utilidades y consta básicamente de dos partes: los ingresos de efectivo (flujos de entradas) planificados y los desembolsos (flujos de salidas) planificados. En resumen, se enfoca exclusivamente en los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo. Los principales propósitos son:

- “Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
 - Identificar los excedentes o déficits de efectivo por periodos.
 - Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo para inversión.
 - Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
 - Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja”.
- (29:318)

A continuación, se describe un método básico para desarrollar el presupuesto de efectivo a corto plazo en una empresa, propuesto por los autores Welsch, Hilton, Gordon y Rivera en su obra antes mencionada.

1.9.1.1.8 Método de ingresos y desembolsos de efectivo

“Es denominado método directo de la cuenta de caja, el cual se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como los de ventas, de gastos y de desembolsos de capital. Es sencillo de elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Como parte del plan anual de utilidades, con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo”. (29:319)

• Ingresos (flujos de entradas) de efectivo planificados

“Los flujos de entradas de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Las ventas de contado producen efectivo inmediato; por lo tanto, no hay ningún retardo entre el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo”. (29:319)

En el caso de las ventas a crédito, el lapso que transcurre entre el momento de la venta y la realización del efectivo, causará dificultades. El enfoque fundamental para dichas dificultades se basa en la experiencia pasada de la cobranza, el periodo promedio entre la fecha de la venta y la fecha del correspondiente cobro de efectivo. El gerente responsable del crédito y las cobranzas debe, por ejemplo, determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Los datos como los porcentajes de las ventas a crédito cobradas a treinta días, sesenta días, etc., son útiles en la planificación de los flujos de entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar. Estos ingresos de efectivo planificados deben reducirse o ajustarse debido al probable efecto de las cuentas incobrables.

- **Desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados**

“Se efectúan pagos de efectivo principalmente por concepto de materiales, mano de obra directa, gastos, adiciones de capital, retiro de la deuda y dividendos pagados a los accionistas. Los presupuestos de estos conceptos de transacciones con efectivo (que ya han sido preparados en este punto en el proceso de la planificación) constituyen la base para calcular los flujos de salidas de efectivo”. (29:323) El método de los ingresos y desembolsos de efectivo demanda la eliminación de las partidas que no entrañan efectivo, como es la depreciación, en los correspondientes presupuestos de gastos que ya se han preparado. En la estimación del lapso entre la creación de las cuentas por pagar y el subsecuente pago de efectivo para la liquidación de estos pasivos, se debe tomar en cuenta la experiencia y la política de la compañía en materia de descuentos sobre compras. También deben considerarse las acumulaciones de gastos (o de pasivos), así como los pagos adelantados, cuando se determinen los tiempos de los pagos de efectivo correspondientes; incluso, pueden estimarse los pagos de intereses sobre las deudas y los impuestos a la propiedad.

- **Estimación de los excedentes o déficits de efectivo**

Consiste en calcular si la empresa tendrá excedentes, mediante el saldo resultante de comparar los flujos de entradas y de salidas de efectivo, lo cual muestra si la empresa obtendrá un saldo positivo o negativo en un período determinado. Estos cálculos recogen las necesidades de financiación de la empresa si las proyecciones de los flujos de efectivo son correctas. A fin de absorber los ingresos y gastos inesperados, se establece un saldo mínimo de efectivo derivado de las operaciones.

1.9.1.1.9 Control de la posición de efectivo

“El encargado de finanzas en las compañías es el responsable del control de la posición de efectivo (o de caja). Por lo común, los ingresos y pagos reales de

efectivo durante el periodo cubierto por el presupuesto serán un tanto diferentes a los que se muestran en el plan de utilidades. Esta diferencia puede ser resultado de:

- Las variables cambiantes que afectan al efectivo, por ejemplo, una alteración en las tasas de impuestos.
- Los sucesos repentinos e inesperados que influyen en las operaciones.
- La falta de control sobre el efectivo.

Es importante contar con un sistema eficaz de control del efectivo, a causa de las consecuencias potenciales. Suele suceder que la administración toma decisiones o modifica las políticas existentes a fin de intensificar la posición de caja. Por ejemplo, un camino inesperado en las operaciones puede crear una grave escasez de efectivo, pero la administración puede ser capaz de evitar, o al menos minimizar, esta indeseable situación:

- Incrementando los esfuerzos para cobrar las cuentas.
- Reduciendo los gastos que se erogan en efectivo.
- Aplazando desembolsos de capital.
- Retardando el pago de determinados pasivos.
- Reduciendo los inventarios.
- Modificando los calendarios de las transacciones que impactan directamente al efectivo.

Las tres actividades primordiales de la planificación y control de efectivo son:

- La planificación sistemática de los flujos de efectivo a corto plazo.
- La proyección mensual de la posición de caja.
- La evaluación diaria de caja". (29:331)

1.9.1.1.10 Técnicas para mejorar el flujo de efectivo

“La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe contemplar cómo mejorar el flujo de efectivo. La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre:

- El proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas.
- El proceso de los pagos de efectivo para retardar los desembolsos.
- Las políticas de inversiones para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses.

Mejorar los procesos de cobro, pago y las políticas de inversión del efectivo de otra manera ocioso, fortalecerá la posición de liquidez de una compañía. La liquidez como ya se ha mencionado se refiere a la disponibilidad para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de efectivo de una empresa”. (29:334)

1.9.1.2 Administración de cuentas por cobrar

En base al libro Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano, del autor López Dumrauf, el crédito se concede con el fin de estimular las ventas. Así, el acto de otorgar crédito es realizar una inversión en un cliente, se trata de una inversión vinculada a un producto o servicio; sin embargo, existen ciertos costos potenciales. Si el cliente no paga, la empresa debe absorber los costos de mantener las cuentas por cobrar. Por lo tanto, existe una relación de intercambio entre mayores ventas, costos y riesgos derivados de mantener un mayor nivel de cuentas por cobrar.

Por otra parte, según el autor Tanaka, el objetivo de otorgar crédito es incrementar las ventas y con ello, maximizar la rentabilidad. Si la empresa no da crédito y la competencia sí (con niveles similares de precios) entonces, los

clientes optarán por comprar al competidor y los ingresos y la rentabilidad de la empresa disminuirán. El principal beneficio de las cuentas por cobrar es el incremento de ingresos y rentabilidad por mayores ventas.

“A continuación se detallan algunas desventajas al otorgar créditos:

- Se incrementa la posibilidad de quebranto, es decir la posibilidad de tener cuentas incobrables, las que se traducirán finalmente en pérdidas para la empresa.
- Se incrementan los gastos administrativos, dado que se necesitará personal que administre las cobranzas de los deudores.
- Costo de oportunidad, dado que el dinero que está por cobrar pudo haberse invertido y logrado una rentabilidad.

A fin de minimizar las desventajas que surgen al otorgar crédito, la empresa puede realizar las siguientes acciones con el propósito de obtener efectivo más rápidamente:

- Realizar descuentos por pronto pago, lo que motivará a los clientes a hacer efectivo el pago.
- Descontar documentos, por ejemplo, descuentos de letras en una institución bancaria, con lo que obtendrá liquidez (a un costo denominado descuento) que permitiría a la empresa invertir y obtener una rentabilidad.
- Realizar operaciones de factoring (cesión de las cuentas por cobrar), es decir, venta de documentos, obteniendo el efectivo a un costo”. (27:216)

“Cuando una compañía concede crédito, debe establecer procedimientos para el otorgamiento y la cobranza de éste. Concretamente, debe establecer una política de crédito que tenga en cuenta:

- **Condiciones de venta:** éstas deben especificar el período de crédito, si hay descuentos por pronto pago y cuál será el plazo de descuento, así como también el instrumento de crédito.
- **Política de cobranza:** una vez otorgado el crédito debe transformarlo en efectivo en la fecha de vencimiento, por lo cual debe establecer procedimientos para la consecución.
- **Análisis crediticio:** si la compañía va a otorgar crédito, debe realizar un análisis sobre qué clientes lo merecen. Existen procedimientos para este tipo de análisis que las empresas usan para distinguir a los buenos de los malos clientes.

Las cuentas por cobrar forman parte de la inversión en capital de trabajo de una compañía, el monto de esta inversión está relacionado con dos factores: las ventas de la empresa y lo que se tarda en cobrar los créditos (período promedio de cobranza). Un crecimiento en las ventas genera un aumento espontáneo en las cuentas por cobrar, así como también un incremento en el período promedio de cobranza”. (16:561)

1.9.1.2.1 Condiciones y período de crédito

“El período de crédito es el intervalo de tiempo por el que se concede el crédito y suele variar mucho entre industrias”. (16:562). En algunos casos, éste se establece entre 30 y 90 días y puede llegar a 120 o 180 días. Las condiciones de venta también pueden incluir un descuento. Por ejemplo, es común que se planteen condiciones del tipo “10/10, neto 60”. Esto significa que los clientes tienen 60 días para pagar a partir de la fecha de la factura, pero si lo hacen dentro de los diez días posteriores a ese día, obtendrán un descuento de 10%. En este sentido, funciona como una forma de cobrarle al cliente el crédito otorgado, pues si se deja de aprovechar el descuento de 10% se tendrá que pagar el neto a 60 días, lo cual implica un mayor costo financiero para el cliente.

En base al autor López Dumrauf en su obra antes mencionada, cuando se concede crédito, se está financiando una parte del ciclo operativo del comprador y con ello se alarga el ciclo de efectivo del vendedor. Si el período de crédito del vendedor excede el período de inventarios del comprador, no sólo se están financiando los inventarios, sino que también se está financiando parte de las cuentas por cobrar del comprador. Aún más si el período de crédito excediera el ciclo operativo del comprador, se estarían financiando los inventarios, las cuentas por cobrar y también activos que no forman parte del capital de trabajo. De hecho, el comprador estaría financiando el negocio con el dinero del vendedor. Es por ello que el período de crédito debe fijar algún límite superior, que no debería exceder el ciclo operativo de ningún modo.

De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan, existen otras series de factores que influyen en el plazo del crédito y muchos de ellos también en el ciclo operativo del cliente, entre los más importantes se encuentran:

- **“Riesgo de crédito:** cuando mayor sea el riesgo de crédito de un comprador, tanto menor será el plazo del crédito (si es que se otorga).
- **Tamaño de la cuenta:** si la cuenta es pequeña puede que el plazo del crédito sea corto porque la administración de estas cuentas es más costosa y los clientes son menos importantes.
- **Competencia:** cuando el vendedor opera en un mercado muy competitivo, podrían ofrecerse plazos más largos de crédito para atraer a los clientes.
- **Tipo de cliente:** un solo vendedor podría ofrecer diferentes términos de crédito a distintos compradores. En un sentido más general, los vendedores suelen tener clientes mayoristas y minoristas y casi siempre ofrecen diferentes términos”. (25:550)

A continuación, se aborda con más detalle los descuentos por pronto pago, ya que no solo constituyen una herramienta potencial en la administración de la

liquidez, sino que también una ventaja competitiva a nivel comercial. Los descuentos por pronto pago proveen beneficios tanto a las empresas que los otorgan como a los clientes que los aceptan.

1.9.1.2.2 Descuentos por pronto pago

“Los descuentos por pronto pago a menudo forman parte de los términos de venta. En Estados Unidos la práctica de otorgar descuentos por compras al contado data de la Guerra Civil y está muy difundida en la actualidad. Una razón por la que se ofrecen los descuentos es acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar, lo que reduce el monto del crédito ofrecido, que la empresa debe compensar con el costo del descuento”. (25:550)

Cuando se ofrece un descuento por pronto pago, el crédito es en esencia gratuito durante el periodo de descuento. El comprador solo paga por el crédito después de que vence el descuento. Otra razón de los descuentos por pronto pago es que son una forma de cobrar precios mayores a los clientes a los que se ha otorgado crédito. En este sentido, los descuentos por pronto pago son una manera conveniente de cobrar por el crédito otorgado a los clientes.

Para entender por qué el descuento es importante, se calculará el costo para el comprador de no pagar pronto por medio de un ejemplo adaptado, tomado originalmente de los autores Ross, Westerfield y Jordan en su obra Fundamentos de Finanzas Corporativas. Para ello se buscará la tasa de interés efectiva que el comprador está pagando por un crédito comercial.

Suponiendo que el pedido es por Q.1,000.00. El comprador puede pagar Q.980.00 en 10 días o esperar otros 20 días y pagar Q.1,000.00. Es evidente que, en efecto, el comprador disfruta de un préstamo de Q.980.00 por 20 días que pagará Q. 20.00 de interés sobre el “préstamo”. ¿Cuál es la tasa de interés?

Con Q.20.00 de interés sobre Q.980.00 de préstamo, la tasa es de $Q.20.00/Q.980.00 \times 100\% = 2.0408\%$; relativamente baja, pero debe recordarse

que se trata de la tasa por periodo de 20 días. Hay $365/20 = 18.25$ periodos como este en un año, por lo que se debe calcular la Tasa Anual Equivalente (TAE), para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$TAE = (1 + i)^{\frac{365}{n}} - 1$$

Donde:

i = tasa de interés en tanto por uno

n = plazo en días

Si no toma el descuento, el comprador paga una tasa anual efectiva (TAE) de:

$$TAE = (1 + 0.020408)^{\frac{365}{20}} - 1 = 44.6\%$$

Desde el punto de vista del comprador, la anterior es una fuente de financiamiento muy cara. Dado que la tasa de interés es tan alta, es improbable que el vendedor se beneficie del pronto pago. Si se omite la posibilidad de incumplimiento de pago del comprador, la decisión del cliente de no aprovechar el descuento de seguro es ventajosa para el vendedor.

1.9.1.2.3 Análisis de la política de crédito

“Hay cinco factores básicos que deben tomarse en consideración cuando se evalúa la política de crédito:

- **Efectos en los ingresos:** si la empresa otorga crédito habrá una demora en la cobranza de ingresos, ya que algunos clientes aprovechan el crédito ofrecido y pagan después. Sin embargo, la compañía podría cobrar un precio mayor si otorga crédito y aumenta la cantidad vendida. Por tanto, es probable que los ingresos totales aumenten.
- **Efectos en los costos:** aunque la empresa puede experimentar demoras en la entrada de los ingresos si otorga un crédito, incurrirá en los costos de las ventas de inmediato. Ya sea que venda al contado o a crédito, siempre deberá adquirir o producir la mercancía y pagarla.

- **El costo de la deuda:** cuando la empresa otorga un crédito debe hacer los arreglos pertinentes para financiar las cuentas resultantes por cobrar. En consecuencia, el costo de endeudamiento a corto plazo es un factor en la decisión de otorgar crédito.
- **La probabilidad de no recibir el pago:** si la empresa otorga un crédito, cierto porcentaje de los compradores a crédito no pagan. Desde luego que esto no ocurre si la empresa vende al contado.
- **El descuento por pronto pago:** cuando la empresa ofrece un descuento por pronto pago como parte de los términos de crédito, algunos clientes optan por pagar antes para aprovechar el descuento”. (25:552)

1.9.1.2.4 Análisis de la política de crédito con Valor Presente Neto

Para ejemplificar cómo se analiza una política de crédito utilizando valor presente neto, se presenta un caso sencillo adaptado, tomado originalmente de los autores Ross, Westerfield y Jordan en su obra antes mencionada. Una empresa en la actualidad vende solo al contado; sin embargo, desea evaluar la solicitud de algunos de sus principales clientes respecto a cambiar la actual política a un mes (30 días) neto. Para analizar esta propuesta se define lo siguiente:

P = Precio por unidad

v = Costo variable por unidad

Q = Cantidad actual vendida al mes

Q' = Cantidad vendida con la nueva política

R = Rendimiento mensual requerido

Se obviarán los descuentos y la posibilidad de incumplimiento, además de los impuestos, porque no afectan las conclusiones.

¿Cuál es el valor presente neto de cambiar de política?, el valor presente neto (VPN) representa el “valor actual de los flujos de efectivo descontados a una tasa apropiada o determinada”. (25:112) Indica qué cantidad de dinero se debe de

invertir hoy para obtener un rendimiento específico en el futuro. Para ejemplificar el VPN de cambiar de política de crédito se partirá de los siguientes supuestos:

$$P = Q. 49.00$$

$$v = Q. 20.00$$

$$Q = 100$$

$$Q' = 110$$

Si el rendimiento requerido (R) es de 2% mensual, ¿debe la empresa aceptar el cambio? En la actualidad, la empresa tiene ventas mensuales por $P \times Q = Q.4,900.00$. Los costos variables de cada mes son $v \times Q = Q.2,000.00$, de modo que el flujo de efectivo mensual de esta actividad es:

$$\begin{aligned} \text{Flujo de efectivo con la política anterior} &= (P - v) Q \\ &= (Q.49.00 - Q.20.00) \times 100 \\ &= Q.2,900.00 \end{aligned}$$

Desde luego que este no es el flujo de efectivo total de la empresa, pero es todo lo que se necesita estudiar porque los costos fijos y otros componentes del flujo de efectivo son los mismos, no importa si el cambio se realiza o no.

Si la empresa cambia a 30 días netos en sus ventas, la cantidad vendida aumentará a $Q' = 110$. Los ingresos mensuales aumentarán a $P \times Q'$, y los costos serán $v \times Q'$. El flujo de efectivo mensual de conformidad con la nueva política será:

$$\begin{aligned} \text{Flujo de efectivo con la nueva política} &= (P - v) Q' \\ &= (Q.49.00 - Q.20.00) \times 110 \\ &= Q.3,190.00 \end{aligned}$$

Esto indica que el beneficio mensual de cambiar de política es igual a la utilidad bruta por unidad vendida, $P - v = Q.29.00$, multiplicada por el incremento en las ventas, $Q' - Q = 10$, $(Q.29.00 \times 10) = Q.290.00$. El valor presente de los flujos de efectivo futuros incrementales según los autores Ross, Westerfield y Jordan es:

$$VP = ((P - v) (Q' - Q))/R$$

Para la empresa este valor presente resulta ser:

$$VP = (Q.29.00 \times 10)/0.02 = Q.14,500.00$$

Los Q.14,500.00 representan lo que la empresa debe invertir hoy (en el presente) para obtener un beneficio de Q.290.00, considerando el rendimiento requerido de 2% mensual (Q.14,500.00 x 0.02 = Q.290.00). Ahora que se conoce el beneficio del cambio, ¿qué costo tiene? Hay dos componentes por considerar:

1. Como la cantidad vendida aumentará de Q a Q', la empresa tendrá que producir más unidades a un costo de: $v(Q' - Q) = Q.20.00 \times (110 - 100) = Q.200.00$

2. Las ventas que se habrían cobrado este mes de acuerdo con la política actual:

$$P \times Q = Q.4,900.00 \text{ que no se cobrarán.}$$

Según la nueva política, las ventas efectuadas este mes no se cobrarán sino hasta 30 días después. El costo del cambio es la suma de estos dos componentes:

$$\text{Costo del cambio} = PQ + v(Q' - Q)$$

$$\text{Para la empresa, este costo sería de } Q.4,900.00 + Q.200.00 = Q.5,100.00$$

En conjunto se advierte que el VPN del cambio es:

$$\text{VPN del cambio} = - (PQ + v(Q'-Q)) + ((P-v) (Q'-Q)) / R$$

Para la empresa el costo del cambio es de Q.5,100.00. Como ya se vio, el beneficio es de Q.290.00 al mes para siempre. A 2% mensual, el VPN es:

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -(Q.5,100.00) + Q.290.00/0.02 \\ &= -Q.5,100.00 + Q.14,500.00 \\ &= Q.9,400.00 \end{aligned}$$

Por lo tanto, el cambio es muy rentable, el VPN es positivo por Q.9,400.00. La empresa tendría que invertir Q.14,500.00 para obtener un beneficio de Q. 290.00 a una tasa de 2% mensual; sin embargo, solo invertirá Q. 5,100.00 en costos.

Ahora suponiendo que una empresa estima cambiar la política de ventas desde todo al contado a 30 días netos, pero no se espera que la cantidad vendida varíe. ¿Cuál es el VPN del cambio? En este caso, $Q' - Q$ es igual a cero, de modo que el VPN es simplemente $- PQ$. Esto indica que el efecto del cambio es solo posponer un mes la cobranza para siempre, sin que esto redunde en beneficio alguno.

1.9.1.2.5 Análisis de la política de crédito con punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, por ende, la utilidad neta es cero. “Una empresa vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de los costos y gastos, de tal manera que no obtiene utilidades ni pérdidas”. (4:67)

Siguiendo con el caso del cambio de política de crédito adaptado, tomado de los autores Ross, Westerfield y Jordan, la variable principal es $Q' - Q$, el aumento en la venta de unidades. El incremento proyectado de 10 unidades es solo un estimado, de modo que existe cierto riesgo de pronóstico. En estas circunstancias es natural preguntarse en qué cantidad es necesario aumentar las ventas en unidades para ubicarse en el punto de equilibrio:

$$VPN = - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v)(Q' - Q))/R$$

Para calcular de manera explícita el punto de equilibrio se establece el VPN igual a cero y se despeja para $(Q' - Q)$:

$$VPN = 0 = - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v)(Q' - Q))/R$$

$$Q' - Q = (PQ) / ((P - v) / R - v)$$

Por lo tanto para la empresa el incremento en las ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio es:

$$\begin{aligned} Q' - Q &= Q.4,900.00 / (Q.29.00/0.02 - Q.20.00) \\ &= Q.4,900.00 / 1,430 \\ &= \mathbf{3.426573427 \text{ unidades}} \end{aligned}$$

Esto indica que el cambio es buena idea siempre que la empresa cuente con la certeza de que puede vender por lo menos 3.43 unidades más al mes.

Al calcular el VPN asumiendo un incremento en las ventas de 3.426573427 unidades, cantidad con la cual se logra punto de equilibrio, se verifica el resultado obtenido:

$$\begin{aligned} \text{VPN del cambio} &= - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v) (Q' - Q)) / R \\ &= - (Q.4,968.53) + Q.99.37/0.02 \\ &= - Q.4,968.53 + Q.4,968.53 \\ &= Q.0.00 \end{aligned}$$

De esta manera se comprueba que el monto de los costos (Q.4,968.53) es igual al monto de la inversión (Q.4,968.53) que se debe realizar para obtener los rendimientos requeridos por la empresa con una tasa del 2% mensual, el VPN calculado es igual a cero. Efectivamente la compañía logra punto de equilibrio al incrementar las ventas en 3.43 unidades, no se obtienen ganancias adicionales ni pérdidas al realizar el cambio de política.

1.9.1.2.6 Política de crédito óptima

“En principio, la cantidad óptima de crédito se determina por el punto en que los flujos de efectivo incrementales producidos por el mayor volumen de ventas son exactamente iguales a los costos incrementales de manejo del incremento en la inversión en las cuentas por cobrar. La disyuntiva entre otorgar crédito y no

hacerlo resulta fácil de identificar, pero es difícil de cuantificar con precisión. Como resultado, solo puede describirse una política de crédito óptima.

Para empezar, los costos de manejo relacionados con el otorgamiento de crédito son de tres tipos:

- El rendimiento requerido sobre las cuentas por cobrar.
- Las pérdidas por las cuentas incobrables.
- Los costos de administrar el crédito y la cobranza.

Si una empresa tiene una política de crédito muy restrictiva, todos los costos vinculados serán bajos. En este caso, la empresa tendrá un “déficit” de crédito y habrá un costo de oportunidad. Este representa la posible utilidad adicional de las ventas a crédito que se pierden debido a que el crédito se niega. Este beneficio perdido proviene de dos fuentes: el incremento en la cantidad vendida ($Q' - Q$) y quizás un precio mayor. Los costos de oportunidad disminuyen a medida que la política de crédito se flexibiliza.

En general, los costos y beneficios del otorgamiento de crédito dependen de las características de las empresas e industrias particulares. Si no intervienen otros factores, por ejemplo, es probable que las compañías con excedentes de capacidad, costos de operación variables bajos y clientes recurrentes, otorguen crédito de manera más liberal que otras empresas”. (25:554)

1.9.1.2.7 Proceso de evaluación para otorgar crédito

Toda vez la empresa ha establecido los términos de venta que ofrecerá, debe evaluar a los solicitantes de crédito y considerar las posibilidades de una deuda incobrable o un pago impuntual.

Según los autores Van Horne y Wachowicz en su libro: Fundamentos de Administración Financiera, el procedimiento de evaluación del crédito incluye tres pasos relacionados:

- Obtener información del solicitante
- Analizar esta información para determinar la solvencia del solicitante
- Tomar la decisión de crédito.

1.9.1.2.7.1 Fuentes de información

“Existen varias fuentes que brindan información crediticia de los negocios como:

- **Verificación en el banco:** todos los bancos tienen departamentos de crédito que otorgan información sobre los clientes, como un servicio a esas empresas que buscan un crédito comercial.
- **Verificación comercial:** la información de crédito se intercambia entre compañías que venden al mismo cliente. Una empresa puede preguntar a otros proveedores acerca de las experiencias crediticias con una cuenta.
- **Experiencia de la propia compañía:** es de mucha utilidad revisar la puntualidad de pagos anteriores, el departamento de crédito debe evaluar constantemente a las compañías para tomar decisiones de extender créditos”.
(28:259)

1.9.1.2.7.2 Análisis de crédito

“Después de que una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, debe establecer lineamientos para determinar a quiénes se les permitirá o no comprar a crédito. El análisis de crédito se refiere al proceso de decidir si se otorgará crédito o no a un cliente particular. En general abarca dos pasos: recopilar la información pertinente y determinar la solvencia del cliente. El análisis de crédito es importante porque las posibles pérdidas en las cuentas por cobrar son considerables. Una empresa intenta decidir si debe o no otorgar crédito a un cliente, esta decisión puede complicarse. Por ejemplo, hay que tomar en cuenta que la respuesta depende de lo que ocurrirá si se niega el crédito. ¿El cliente pagará al contado o no realizará la compra del todo?” (25:556)

“Toda vez reunida la información, la empresa debe realizar un análisis de crédito del solicitante. La recolección de la información y el análisis tiene una relación muy estrecha, si con base en la información inicial, parece que una cuenta grande es relativamente riesgosa, el analista de crédito necesitará obtener más información”. (28:260) La evaluación de crédito supone la aplicación de técnicas para determinar qué clientes deben obtener crédito. Este proceso implica analizar la capacidad crediticia del cliente, compararla con las normas de crédito y los requisitos mínimos de la empresa para autorizar crédito a un cliente. “No existen fórmulas mágicas para evaluar que un cliente no pague. En términos muy generales, las clásicas cinco “C” del crédito son los factores básicos que deben evaluarse:

- **Carácter:** disposición del cliente para cumplir con sus obligaciones crediticias.
- **Capacidad:** la capacidad del cliente para cumplir con obligaciones crediticias más allá de los flujos de efectivo de operación.
- **Capital:** las reservas financieras del cliente.
- **Colateral:** un activo entregado como garantía en caso de incumplimiento.
- **Condiciones:** las condiciones económicas generales en la línea de negocios del cliente”. (25:558)

La calificación crediticia, es el proceso de calcular una clasificación numérica para un cliente con base en la información recopilada; el crédito se otorga o niega de acuerdo con el resultado obtenido.

1.9.1.2.7.3 Decisión de crédito y línea de crédito

“El analista de crédito al haber reunido y analizado la evidencia necesaria, debe llegar a una decisión acerca de la disposición de la cuenta. En ventas recurrentes el procedimiento es establecer una línea de crédito, la cual es un monto límite que la empresa permite que le deban en cualquier momento, representa el riesgo

máximo que la empresa se permite correr por un cliente. El establecimiento de una línea de crédito debe reevaluarse periódicamente para estar al corriente de la actividad de la cuenta, lo que hoy es una exposición al riesgo satisfactoria, dentro de un año puede cambiar”. (28:262)

1.9.1.2.8 Política de cobranza y supervisión de cuentas por cobrar

“La política de cobranza tiene que ver con el control de las cuentas por cobrar y con la obtención del pago de las cuentas ya vencidas. Existen dos elementos centrales: el período promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas. El período promedio de cobranza suele variar por razones estacionales, pero la compañía debe estar atenta, pues si éste aumenta inesperadamente representa una mala señal. El otro aspecto, que es la antigüedad de las cuentas, consiste en clasificar las cuentas por antigüedad”. (16:562)

El último aspecto que se debe considerar en la administración de cuentas por cobrar es la supervisión de crédito, lo cual consiste en una revisión constante de las mismas para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas de crédito. Si no están pagando puntualmente, la supervisión de crédito alertará oportunamente sobre el problema. Los pagos retrasados son costosos para una empresa porque alargan el periodo promedio de cobranza, incrementando así la inversión de la compañía en cuentas por cobrar. Como ya se ha mencionado, dos técnicas que se utilizan frecuentemente para la supervisión y que van de la mano con el control de créditos son el periodo promedio de cobranza, el cual es el número promedio de días en que las ventas a crédito están vigentes y, la determinación de la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual es una técnica que utiliza un calendario que indica los porcentajes del total de cuentas por cobrar, que han estado pendientes durante periodos especificados de tiempo en el balance general.

1.9.1.3 Administración de inventarios

La buena administración de los inventarios es crucial, una empresa puede disminuir los costos al reducir los inventarios; pero, por otro lado, la falta de un artículo puede detener la producción y dejar clientes insatisfechos. “El objetivo de la administración de inventarios es encontrar un equilibrio entre la inversión en el inventario y el servicio al cliente”. (22:484) En el caso de las empresas comerciales el giro del negocio es comprar y vender bienes terminados; al haber tomado esta decisión el siguiente paso es pronosticar la demanda, de este modo se determina el inventario necesario y se establece la adecuada administración del mismo. Los administradores toman a diario decisiones sin saber lo que acontecerá en el futuro, usualmente solicitan inventarios sin saber con exactitud cuánto se venderá, compran a pesar de la incertidumbre de la demanda de los productos; sin embargo, el objetivo es hacer siempre mejores estimaciones sobre lo que ocurrirá en el futuro, a pesar de la incertidumbre.

¿Qué es pronosticar? “Es el arte y ciencia de predecir los eventos futuros. Puede implicar el empleo de datos históricos y su proyección hacia el futuro mediante algún tipo de modelo matemático. Puede ser una predicción subjetiva o intuitiva; o puede ser una combinación de éstas, es decir, un modelo matemático ajustado mediante el buen juicio del administrador”. (22:10) El propósito principal de los pronósticos es hacer buenas estimaciones. La planeación efectiva de los inventarios en una empresa comercial, depende de pronósticos lo más acertados posibles sobre la demanda de los productos.

1.9.1.3.1 Importancia de la administración de inventarios

La importancia radica en satisfacer la necesidad del cliente en el momento oportuno, es decir, si una persona va a la empresa y no encuentra lo que necesita podría ir a la competencia y se perdería un cliente. Con lo dicho anteriormente se ha visto la principal importancia de mantener inventarios. “En general, grandes existencias proveen flexibilidad a las empresas, pero también

son más costosas. Los costos más comunes en la administración de inventarios son:

- **Costo de adquisición:** si los productos son adquiridos a un proveedor, el costo será la cantidad comprada por su precio.
- **Costo de reordenamiento o renovación:** cada lote o pedido que se realiza a los proveedores origina costos de tramitación, transporte, descarga, etc. Una buena parte de estos costos son fijos, por lo que, al aumentar el volumen del pedido, se reduce el costo unitario, ya que se dispersan en un mayor número de unidades.
- **Costos de posesión:** entre los conceptos de costo que origina la posesión de inventarios caben los siguientes:
 - **Alquiler de los almacenes:** constituyen los costos generados por arrendamiento de lugares apropiados para el almacenamiento de mercancías.
 - **Costo de almacenamiento:** hay casos en que se necesitan grúas y aparatos mecánicos para levantar y colocar productos en el lugar adecuado.
 - **Costo de mantenimiento:** hay muchos productos que requieren cuidados especiales para que no se deterioren mientras se encuentran en el almacén, como engrasado, cadena de frío, etc.
 - **Control del almacén:** puesto que en el almacén se suelen generar constantes entradas y salidas de mercancías, es necesario disponer sobre todo los grandes almacenes de un buen equipo de control.
 - **Pérdidas por obsolescencia:** es difícil de estimar con precisión, pero resulta de gran importancia en aquellos artículos que pasan de moda con facilidad o están sujetos a la obsolescencia tecnológica.

- **Primas de seguro:** cuando los productos almacenados se aseguran contra incendios o robos hay que pagar las primas de seguros, que guardan proporción con el valor de la mercancía asegurada.
- **Inmovilización financiera:** los recursos financieros que se utilizan para financiar la inversión en inventarios tienen un costo de oportunidad para la empresa.
- **Costo de ruptura:** la “ruptura” se produce cuando no se dispone de inventarios suficientes para hacer frente al pedido de un cliente. Ciertamente, es difícil de estimar, si la ruptura ocasionó una demora o la parada de la producción de un cliente, no sólo puede perderse la venta, sino que la empresa pierde imagen y también puede perder al cliente. Los dos elementos de los costos por faltantes de inventario son de reordenamiento y los relacionados con mantener reservas mínimas de seguridad”. (16:566)

1.9.1.3.2 Desarrollo de políticas de inventarios

“En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente elevada y pueden tener un impacto significativo en las principales funciones de la empresa y, por ende, en sus utilidades. Cada una de las funciones relacionadas causa diferentes, y a menudo inconsistentes, demandas, como las siguientes:

- **Ventas:** se requieren grandes inventarios de artículos para satisfacer oportunamente las necesidades del mercado.
- **Compras:** las adquisiciones en grandes volúmenes minimizan el costo unitario y los gastos generales de la función de compras; por lo tanto, es conveniente una política flexible de inventarios para los materiales y los componentes que se compran.

- **Finanzas:** los niveles bajos de inventarios minimizan las necesidades de inversión (efectivo) y reducen los costos de mantener los inventarios (almacenamiento, obsolescencia, riesgos, etc.)

Los objetivos de las políticas de inventarios deben ser: planificar el nivel óptimo de la inversión en inventarios, y a través del control, mantener de manera razonable estos niveles óptimos.

Con frecuencia, la administración descuida la planificación y el control de los inventarios. Como resultado, para compensar el nivel excesivo de inventarios, la administración se ve obligada súbitamente a reducir los precios de venta de los artículos, a un nivel no deseable. Esta acción es necesaria para liquidar con rapidez el inventario a fin de generar efectivo y poder cubrir las exigencias inmediatas de los acreedores. Las políticas de inventarios deben incluir:

- El establecimiento de normas para el inventario, como niveles máximo y mínimo, o tasas meta de rotación.
- La aplicación de técnicas y métodos que aseguren el cumplimiento de las normas planificadas para el inventario.

La presupuestación exige que se establezcan políticas de inventarios y permite informar sobre las variaciones, de un mes a otro, de los niveles reales de los inventarios con respecto a los niveles fijados por las normas. Para determinar las políticas de inventarios, la administración debe considerar estos factores:

- Cantidades, en unidades, que se requieren para satisfacer las necesidades de ventas. Resolver este problema entraña considerar el presupuesto de ventas y la estacionalidad de la demanda. Los ejecutivos del departamento de ventas deben involucrarse directamente en este problema.
- El carácter perecedero de ciertas partidas del inventario.

- Las instalaciones de almacenamiento.
- Capital suficiente para financiar la compra de mercadería con cierta anticipación a las ventas.
- Necesidades de tiempo de distribución.
- Costo de conservar los inventarios: a menudo existen numerosos e importantes costos relacionados con el almacenamiento de grandes cantidades de artículos. Los principales renglones de costos que se relacionan con la conservación de los inventarios son: salarios, seguros, impuestos, renta o depreciación de las instalaciones, transportación y manejo.
- Protección contra escasez de productos.
- Riesgos involucrados en el inventario:
 - Obsolescencia de las existencias.
 - Pérdida de la demanda.
 - Políticas de devoluciones por los clientes.

Algunos de estos factores contraactúan unos con otros; el punto es que una política de inventarios óptimos, refleja un equilibrio entre estos diversos factores. Es conveniente que las políticas de inventarios se expresen tan claramente como sea posible. Por ejemplo, declarar la política de inventarios en términos como “nuestros planes son mantener el inventario mínimo” es inadecuado. Asimismo, las normas del inventario por productos o por líneas, deben expresarse en términos como los que se ilustran en seguida:

Cuadro 2
Expresión de políticas de inventarios

MÉTODO	EJEMPLO DE EXPRESIÓN DE LA POLÍTICA
Existencias en meses	Para el producto X, existencia para tres meses, con base en un promedio móvil de tres meses de las necesidades presupuestadas. Para el producto Y, existencia para dos meses, con base en las salidas anuales promedio presupuestadas para el año.
Límite máximo	Para el producto X, el inventario no habrá de exceder de 5,000 unidades.
Límites máximo y mínimo	Para el producto X, máximo, 5,000 unidades; mínimo, 3,000 unidades.
Cantidad específica	Para el producto X, el doble de las ventas del mes anterior. Para el producto Y, igual a las ventas presupuestadas para el siguiente mes.
Coefficientes de rotación del inventario	Para el producto X, el coeficiente de rotación ha de ser de seis, anualizado (esto es, seis vueltas por año.) Para el producto Y, la tasa de rotación ha de ser de dos en una base mensual (o sea, dos vueltas por mes).

Fuente: Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N. y Noverola Rivera, C. 2005. Presupuestos: planificación y control. 6ª. Ed. México, p. 163.

No importa cuál sea el método que se utilice para especificar la política de inventarios, es esencial que:

- Se establezcan políticas definidas y se mantengan al día.
- Se asigne la responsabilidad por la planificación y el control de inventarios a personas específicas.
- Se desarrollen procedimientos para controlar y dar cuenta y razón de los inventarios
- Se diseñe un sistema de información para comunicar a la administración el estado del control de los inventarios". (29:161)

Ahora bien, debe especificarse la política de la administración con respecto a las compras del inventario.

Los dos factores de tiempo que básicamente deben considerarse en relación con la planeación de las compras son: ¿Cuánto comprar en cada ocasión? y ¿Cuándo comprar? Algunos enfoques para la solución de este problema requieren el empleo de coeficientes de rotación, de datos mensuales sobre las existencias, de días de costo de los artículos vendidos en inventario y de especificaciones de las limitaciones mínimas y máximas. Los métodos mencionados en el cuadro 2, ofrecen ser una valiosa herramienta para planificar y controlar los inventarios.

1.9.1.3.3 Aspectos de planificación, coordinación y control de los inventarios

“La formulación de planes detallados de las necesidades de compra de inventarios, constituye un aspecto importante de la función de planificación de la alta administración.

La planificación de las compras evita la acumulación de excedentes en los inventarios y la insuficiencia en los mismos, toda vez que ambas condiciones pueden ser extremadamente costosas.

La coordinación de los niveles de inventario es un importante factor en las operaciones eficientes. Los costos de los inventarios pueden tener un considerable efecto sobre las utilidades, el capital de trabajo y la posición de caja.

El control de los inventarios se facilita, en distintos aspectos, mediante la presupuestación de los mismos. Al establecer políticas y normas precisas de inventarios, la administración ha dado ya el primer paso para el control de los mismos. Los informes en los que se comparan los niveles reales del inventario con los niveles estándar fijados por la administración, así como los costos reales

unitarios de los productos con los costos unitarios presupuestados, facilitan la administración por excepción. Deben usarse informes internos de desempeño, por lo menos en forma mensual, para mostrar por áreas de responsabilidad:

- Las variaciones en los precios de los productos.
 - Las variaciones en la compra de los productos.
 - Las variaciones en los niveles de inventarios con respecto a las normas”.
- (29:184)

A continuación, se ilustra un informe de desempeño:

Cuadro 3
Informe de desempeño administración de inventarios

DEPARTAMENTO:	<u>COMPRAS</u>	GERENTE: <u>B. M. KING</u>		
<u>MES DE ENERO DE 20A</u>				
CONCEPTOS CONTROLABLES	REAL EN EL MES	PLANIFICADO PARA EL MES	VARIACIÓN IMPORTE	VARIACIÓN PORCENTAJE
Material A:				
Unidades compradas	11,500	12,000	500*	4*
Precio unitario	\$1.26	\$1.20	\$0.06*	5*
Costo	\$14,490	\$13,800 β	\$690*	5*
Coeficiente de rotación del inventario	2.7	2.5	0.2	8
* Variación desfavorable.				
β El costo planificado es igual a las unidades reales multiplicadas por el precio estándar (11,500 x \$1.20= \$13,800).				

Fuente: Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N. y Noverola Rivera, C. 2005. Presupuestos: planificación y control. 6ª. Ed. México, p. 185.

El informe de desempeño anterior, muestra la responsabilidad del gerente de compras por:

- Las cantidades compradas contra las cantidades planificadas.
- La variación en el precio de la compra.
- La condición de rotación del inventario.

1.9.1.3.4 Modelos de administración de inventarios

También cuando la compañía quiere establecer un nivel óptimo de inventarios se encuentra atrapada entre dos fuerzas que juegan en sentido contrario, del mismo modo que ocurre con el efectivo y las cuentas por cobrar. A continuación, se detallan métodos prácticos para el control de los inventarios de demanda (control de productos individuales), y control agregado de inventarios (inventarios colectivos).

1.9.1.3.4.1 Métodos prácticos de control de inventarios de demanda

Existen varios métodos prácticos para controlar los inventarios de demanda, como por ejemplo el sistema de mínimos y máximos, y sistema de existencias a demanda, el cual se aborda con más detalle a continuación:

Existencias a demanda: “algunas veces las compañías prefieren métodos que son inherentemente sencillos de entender y fáciles de llevar a cabo. Por lo general, tales métodos pueden suministrar mejor control si se siguen en forma diligente, comparados con los métodos de control estadísticos más elegantes. El método de almacenamiento para la demanda es una de dichas valoraciones prácticas para el manejo de inventarios de demanda.

El método de existencias a demanda puede describirse como sigue. En un momento dado, se hace un pronóstico para la tasa de demanda del artículo. El pronóstico se multiplica por un factor que representa el intervalo de revisión, el tiempo de entrega para reaprovisionamiento y un incremento de tiempo que representa la incertidumbre en el pronóstico de la demanda, y el tiempo de entrega para obtener una cantidad objetivo. La cantidad disponible se anota en el momento del pronóstico y se hace un pedido por la diferencia entre la cantidad objetivo y la cantidad disponible. El control de inventario a demanda es un tipo de sistema de revisión periódica. A continuación, se desarrolla un ejemplo:

Un gerente de materiales para una gran compañía de seguros hace un pronóstico cada mes de los suministros de papel necesarios para el personal de oficina. Para un mes en particular, el uso de papel de la máquina copiadora se prevé que sea de 2,000 resmas. Los registros de inventario muestran que actualmente hay 750 resmas disponibles, ninguna en pedido y ninguna comprometida para los usuarios. Se tarda una semana en recibir un pedido hecho al distribuidor del papel. Al gerente le gustaría tener disponible el equivalente a una semana extra de demanda como inventario de seguridad. La demanda pronosticada se multiplica por un factor de 6/4 que se calcula así:

Cuadro 4
Ejemplo pronóstico a demanda

Pronóstico/ intervalo de revisión	4 semanas
Tiempo de entrega	1 semana
Inventario de seguridad	<u>1 semana</u>
Total	<u><u>6 semanas</u></u>

Fuente: Ballou, R. H. 2004. Logística, administración de la cadena de suministros. 5ª. Ed. México, p. 368.

Dado que el pronóstico representa una demanda de cuatro semanas, el tiempo total se divide entre el intervalo de pronóstico. La cantidad de pedido es $2,000(6/4)-750= 2,250$ resmas". (1:368)

1.9.1.3.4.2 Control agregado de inventarios

“Con frecuencia, la alta gerencia está más interesada en la cantidad total de dinero destinada a los inventarios, que en el control de artículos individuales. Aunque la fijación cuidadosa de la política para cada artículo suministra un control preciso de los inventarios de artículos individuales, así como de inventarios tomados conjuntamente, el manejo a este nivel de detalle para los propósitos de planeación general, suele ser demasiado engorroso. Por lo tanto, los métodos que controlan colectivamente los artículos en grupos han tenido un lugar entre los procedimientos de control de inventarios. Las tasas de coeficientes de rotación y la clasificación de productos ABC, son unos cuantos métodos usados para controlar inventarios agregados”. (1:376)

1.9.1.3.4.2.1 Coeficiente de rotación

“Quizás el procedimiento de control agregado de inventarios más popular sea el llamado coeficiente de rotación. Es una relación entre las ventas anuales en inventario y la inversión promedio en el inventario durante el mismo período de ventas, donde las ventas y la inversión de inventarios son valuados en el nivel del canal de la logística, donde se mantienen los artículos. Es decir:

$$\text{Coeficiente de rotación} = \frac{\text{Ventas anuales a costo de inventario}}{\text{Inversión promedio de inventarios}}$$

La popularidad de la medida indudablemente se debe a la disponibilidad inmediata de los datos (estados financieros de la compañía) y de la simplicidad de la medida en sí misma. Pueden especificarse diferentes coeficientes de rotación para distintas clases de productos del inventario o para todo el inventario. Especificando el coeficiente de rotación que debe lograrse se controla la inversión general del inventario relativa al nivel de ventas. Lo deseable es

tener un cambio en las inversiones de inventarios conforme al nivel de ventas”. (1:376)

1.9.1.3.4.2.2 Clasificación ABC de productos

“Una práctica común en el control agregado de inventarios es diferenciar los productos en un número limitado de categorías, y después aplicar una política separada de control de inventarios para cada categoría. Esto tiene sentido dado que no todos los productos son de igual importancia para una empresa en términos de ventas, márgenes de beneficios, cuota de mercado o competitividad. Si se aplican en forma selectiva políticas de inventarios a estos diferentes grupos, pueden lograrse, con niveles más bajos de inventarios, los objetivos del servicio de inventarios, en vez de una política aplicada colectivamente a todos los productos.

Los productos de una empresa normalmente contribuyen de manera desproporcionada a las ventas y a las ganancias. Es decir, pueden estar contribuyendo unos pocos artículos con alta proporción en el volumen de ventas. Esta relación desproporcionada entre el porcentaje de los artículos en el inventario y el porcentaje de ventas se ha llamado en general “el principio 80/20”, aunque rara vez es exactamente el 20% de los artículos de una línea de productos el que representa al 80% de las ventas. El principio 80-20 sirve como base para la clasificación ABC de los artículos. Los artículos “A” normalmente son los que se mueven rápido, los artículos “B” los que se mueven en término medio y los artículos “C”, los que se mueven despacio. No hay una forma precisa para agrupar los artículos, si en una categoría o en otra, o incluso de determinar el número de categorías por usar. Sin embargo, clasificar los artículos por grado de ventas y luego dividirlos en unas cuantas categorías es una forma de comenzar. Algunos artículos se reasignan a otras categorías según su importancia”. (1:376)

Por otro lado “la idea básica del modelo ABC es dividir el inventario en tres grupos o más, en función del porcentaje que representa cada grupo con respecto al valor total de los inventarios. De esta forma, se puede encontrar que hay grupos que representan solo un pequeño porcentaje de los inventarios, en cuanto a la cantidad de artículos, pero que en valor representan un porcentaje alto. A este tipo se le denomina “A” por su orden de importancia y se vigila estrechamente para tratar de mantener su nivel lo más bajo posible, ya que significa una inmovilización de capital. En el otro extremo, hay un grupo que contiene artículos que representan un porcentaje alto de los inventarios, en término de la cantidad de artículos, pero un porcentaje bajo en valor, por lo cual se los clasifica en el grupo “C”. El grupo “B” es el intermedio”. (16:570)

1.9.2 Administración de la deuda de corto plazo

El capital de trabajo representa las inversiones que realiza la empresa para sus operaciones normales. Cuando una empresa va a una institución financiera a obtener un préstamo para capital de trabajo, invertirá y gastará dichos recursos en alternativas como compra de mercaderías, pago de servicios, pago de sueldos, etc.

“Los dos tipos de deuda de corto plazo que utilizan más asiduamente la mayoría de las compañías son la deuda comercial y la deuda bancaria. La primera es un recurso que se genera espontáneamente cada vez que la firma compra inventarios y, generalmente, no tiene un costo explícito. Sin embargo, la deuda bancaria de corto plazo puede asumir diversas formas, pero siempre tiene un costo explícito”. (16:570)

1.9.2.1 Crédito comercial

“La deuda comercial con proveedores constituye el recurso más simple de financiamiento. Generalmente, cuando la empresa extiende un crédito, el vendedor especifica el tiempo permitido para el pago y, a menudo, ofrece un

descuento si el pago se realiza en efectivo o si se realiza en plazos más reducidos.

El uso tiene algunas ventajas frente a otras formas de deuda:

- Es más flexible que otras deudas de corto plazo.
- No tiene que renegociarse como un acuerdo crediticio.
- No tiene garantías colaterales ni pagos rígidos preestablecidos.
- Retrasarse en los pagos también es menos oneroso que retrasarse en un banco.

Por estas razones, el crédito comercial es muy valioso para las empresas pequeñas, que generalmente tienen muchas dificultades para obtener créditos con otras condiciones”. (16:571)

1.9.2.2 Crédito bancario de corto plazo

“Una forma habitual de financiar un faltante temporal de efectivo es a través de un crédito bancario de corto plazo. Debe recordarse que el crédito a corto plazo se define como la deuda originalmente programada para ser reembolsada dentro del año.

Entre las modalidades de crédito a corto plazo más utilizadas por las grandes empresas se encuentran los préstamos provenientes de bancos comerciales. Usualmente, las organizaciones de mayor envergadura se relacionan comercialmente con entidades financieras de primera línea, obteniendo una calificación y una línea de crédito.

La línea de crédito o crédito en cuenta corriente es un convenio que la firma realiza con una entidad bancaria, por el cual se autoriza tomar préstamos hasta una cantidad especificada. A los fines de tramitar que la entidad bancaria elegida otorgue una calificación, se presenta normalmente un conjunto de información y de documentación necesaria para el análisis que realizará el área crediticia del

banco, que es la que luego determina el nivel correspondiente. La documentación exigida usualmente es un ejemplar completo de:

- Los balances y estados de resultados (debidamente auditados).
- Un informe con el nivel de endeudamiento comercial y financiero.
- Detalle de las ventas efectuadas por la firma.
- Estado de flujos de efectivo.

En aquellos países con riesgos de devaluación de la moneda nacional, el préstamo en esa moneda implica para la entidad bancaria un eventual riesgo de cambio. Otro riesgo es el de inflación. Los bancos cubren estos riesgos a través de una sobretasa por riesgo, que significa que la empresa deberá pagar una tasa de interés superior a la que pagaría si tomara un préstamo en moneda extranjera”. (16:571) A continuación se aborda el factoring, como otra fuente de financiamiento a corto plazo.

Factoring: “es otra fuente de recursos de corto plazo. Consiste en la cesión de las cuentas por cobrar. En la cesión, el acreedor (el factor) conserva las cuentas por cobrar como garantía, pero el deudor continúa siendo responsable por las cuentas que no se puedan cobrar. Cuando la compañía vende las cuentas por cobrar al factor con un descuento, el cobro pasa a ser un problema de él, que asume el riesgo por las cuentas que no puedan cobrarse”. (16:573) Como en el factoring existe un descuento, y el costo financiero de la operación siempre se debe medir, se presenta un ejemplo adaptado, tomado originalmente del autor López Dumrauf en su libro: Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano.

La compañía “La Chapinita” vende a la financiera “Dinero Express” sus cuentas por cobrar de Q.100,000.00 descontándolas a una tasa de 20%, de forma tal que las vende por 80% de su valor. Para determinar cuál es el verdadero costo efectivo de la operación de factoring, se debe tener en cuenta cuál es el plazo promedio de las cobranzas, ya que éste es el plazo por el cual la compañía

descuenta las facturas. Como “La Chapinita” ya tiene ventas anuales de Q.1,000,000.00, y el promedio de cuentas por cobrar es de Q.250,000.00, tiene un período promedio de cobranza que es: **Días de cobranza=**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas de impuestos}} \times 365 \text{ días} = \frac{\text{Q.250,000.00}}{\text{Q.1,000,000.00}} \times 365 = 91 \text{ días}$$

Por lo tanto, la tasa de interés vencida que “La Chapinita” ya está pagando para 91 días es de $0.20/0.80 = 0.25$ pero la tasa anual efectiva (TAE) es:

$$\text{TAE} = (1 + i)^{\frac{365}{n}} - 1 = (1 + 0.25)^{\frac{365}{91}} - 1 = \mathbf{144.7\%}$$

Donde:

i = tasa de interés en tanto por uno

n = plazo en días

Examinando de esta forma, el costo del factoring es altísimo. Debe recordarse que el costo efectivo de una operación siempre se calcula en términos de tasa de interés vencida, y que éste puede ser sensiblemente alto cuando la operación de descuento se realiza utilizando una tasa de descuento elevada. En compensación, cuando la compañía descuenta sus facturas, transfiere el costo del análisis del crédito, lo cual modera en alguna medida el costo del factoring.

1.9.3 Políticas financieras a corto plazo

Las políticas financieras están asociadas a los niveles de activos circulantes y a los niveles de pasivos circulantes que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, por lo que se debe tomar en cuenta aspectos relacionados con el nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante, la forma en que se financiarán estos y los efectos de estos niveles en la alternativa riesgo-rentabilidad. “La política financiera a corto plazo que adopte una compañía se expresa por lo menos de dos maneras:

- **La magnitud de la inversión de la empresa en el activo circulante:** casi siempre se mide respecto del nivel de ingresos totales de operación que recibe la empresa. Una política financiera a corto plazo flexible, o adaptable, mantiene una razón relativamente alta de activo circulante-ventas. Una política financiera a corto plazo restrictiva implica una razón baja de activo circulante-ventas.
- **El financiamiento del activo circulante:** esto se mide como la proporción de deuda a corto plazo (o pasivo circulante) y deuda a largo plazo empleada para financiar el activo circulante. Una política financiera a corto plazo restrictiva implica una elevada proporción de deuda a corto plazo respecto del financiamiento a largo plazo, y una política flexible supone menos deuda a corto plazo y más deuda a largo plazo”. (25:498)

1.9.3.1 Magnitud de la inversión de la empresa en activo circulante

“Las políticas financieras de corto plazo que son flexibles respecto del activo circulante incluyen medidas como:

- Mantener grandes saldos de efectivo y títulos negociables.
- Realizar grandes inversiones en inventarios.
- Otorgar créditos en condiciones generosas, lo que ocasiona un alto nivel de cuentas por cobrar.

Las políticas financieras de corto plazo restrictivas son lo opuesto:

- Mantener saldos bajos de efectivo y realizar pocas inversiones en títulos negociables.
- Realizar inversiones pequeñas en inventarios.
- Permitir pocas ventas a crédito o ninguna, lo que reduce las cuentas por cobrar.

La determinación del nivel óptimo de inversión en activos de corto plazo exige la identificación de los diferentes costos de las políticas alternas de financiamiento a corto plazo. El objetivo es equilibrar los costos de una política restrictiva y una flexible para llegar a la mejor solución”. (25:499)

El valor del activo circulante es mayor con una política financiera a corto plazo flexible y menor con una restrictiva. Las políticas flexibles son costosas ya que requieren una mayor inversión en efectivo y títulos negociables, inventarios y cuentas por cobrar, aunque se espera se compense con entradas de efectivo cuantiosas. “Las políticas flexibles y restrictivas tienen costos asociados que deben analizarse. Los costos que se incrementan con los aumentos en el nivel de inversión en activo circulante se conocen como costos de mantenimiento o lo que es lo mismo costos de oportunidad. Cuanto mayor sea la inversión que una empresa realiza en el activo circulante, los costos de mantenimiento también serán mayores. Los costos que disminuyen con las bajas en el nivel de la inversión en activo circulante se conocen como costos por faltantes”. (25:499)

1.9.3.2 ¿Qué política de financiamiento es mejor?

“¿Qué monto es el más apropiado para el endeudamiento a corto plazo? No hay una respuesta definitiva, en el análisis formal deben incluirse varias consideraciones:

- a. Reservas de efectivo:** la política flexible de financiamiento implica excedentes de efectivo y poco endeudamiento a corto plazo, así se reduce la probabilidad de que una empresa experimente dificultades financieras.
- b. Sincronización de vencimientos:** muchas empresas tratan de hacer coincidir los vencimientos de activos y pasivos. Financian inventarios con préstamos bancarios a corto plazo y los activos fijos con financiamiento a largo plazo. Las empresas tratan de evitar financiar activos de larga vida con deuda de corto plazo. Este tipo de asincronía en los vencimientos requeriría refinanciamiento frecuente y es en esencia arriesgado porque las tasas de interés de corto plazo son más volátiles que las de largo plazo.
- c. Tasas de interés relativas:** las tasas de interés de corto plazo son, por lo general, inferiores a las de largo plazo. Esto implica que, en promedio, es más costoso depender de préstamos a largo plazo que de corto plazo”. (25:503)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA EMPRESA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La compañía objeto de investigación, tiene como reto mejorar el desempeño financiero-económico actual y futuro de la organización, en tal sentido, se realiza el presente diagnóstico para conocer y analizar la gestión financiera actual.

2.1 Metodología utilizada

La presente investigación consiste en un análisis descriptivo, de campo, no experimental cuyo propósito primordial es analizar la planificación financiera a corto plazo de la empresa investigada, la cual se sometió a un análisis para realizar propuestas y recomendaciones, que se puedan poner en práctica y solucionar deficiencias.

Durante la investigación se utilizaron tres métodos: el método científico, el método analítico y el método deductivo-inductivo. Así mismo dentro de las técnicas, se utilizaron las de investigación documental y de campo (censo y observación directa). Los instrumentos que sirvieron de ayuda para recopilar toda la información primaria fueron: guías de observación, boletas de entrevista y fichas de estudio.

2.2 Unidad de análisis

Para el desarrollo de la investigación, se tomó como unidad de análisis una empresa dedicada a la compra y venta de bienes y prestación de servicios técnicos, específicamente se realizó en el área de conocimiento de la Administración Financiera. La empresa solicitó no ser mencionada por su nombre real, por consiguiente, será llamada de ahora en adelante “La Compañía”.

2.2.1 Antecedentes y características

Según se describe en la página web, La Compañía es una corporación que nace en 1992, como resultado de la visión de sus socios fundadores; quienes, con

esfuerzo, lograron convertirla desde sus inicios en la organización de compra y venta de maquinaria e impresoras industriales, suministros, repuestos, servicio técnico y material de empaque, pionera en Centro América.

Según lo menciona la Gerencia General, las líneas de productos que se distribuyen son respaldadas por las mejores casas comerciales del mercado; así como por uno de los mejores departamentos técnicos de la región. El éxito de la compañía se encuentra en contar con el mejor grupo de colaboradores, capacitados y dispuestos a servir a socios, clientes y respectivas comunidades. En la actualidad sigue con proyectos de expansión, teniendo ya presencia física en toda la región Centroamericana, Sureste de México y el Caribe.

De acuerdo a las características de la empresa, se clasifica según la actividad económica en que opera en el sector terciario, ya que provee servicios de compra y venta. Es una organización comercial que compra bienes a compañías fabricantes para luego venderlos a clientes industriales. Así mismo, es una empresa internacional ya que tiene presencia en otros países. Atendiendo la constitución jurídica, la empresa es una sociedad anónima, los accionistas responden únicamente con lo que han aportado a la compañía.

En la actualidad, la organización opera inmersa en un ambiente altamente competitivo debido a la globalización y el creciente desarrollo tecnológico, obligándola a actuar con rapidez ante los cambios del entorno, es por ello que la planeación cobra vital importancia, siendo una herramienta útil para garantizar la sobrevivencia en el corto y largo plazo. El corto plazo abarca todo aquello que sucederá en el futuro cercano y, dado a los constantes cambios en el medio de los negocios, es de difícil determinación; sin embargo, planear es una necesidad imprescindible, la cual mientras más clara y objetiva sea, mejores resultados aportará. La empresa enfrenta dificultades en la gestión financiera que posteriormente se detallarán, en tal sentido, la investigación pretende conocer el proceso de administración y planeación financiera a corto plazo, los factores que inciden en

ella, los métodos utilizados, así como evaluar los procesos de formulación de planes financieros.

2.2.2 Filosofía empresarial

La compañía investigada, tiene definida actualmente la filosofía empresarial, la cual se encuentra a la vista de colaboradores y público en general en la sala de recepción. A continuación, se describe la misma.

2.2.2.1 Misión corporativa

Ofrecer soluciones eficientes en los procesos de empaque, identificación de productos y cualquier proceso de producción, manteniendo estándares de alta calidad, así como servicio y soporte técnico a todo el sector industrial, para contribuir en la reducción de costos y optimización de recursos a fin de que nuestros clientes puedan ofrecer a los consumidores finales un producto de excelente calidad.

2.2.2.2 Visión corporativa

Visionamos una corporación a nivel centroamericano, con valores de independencia legal, moral y técnica, de reconocido prestigio nacional e internacional, con facultades únicas que ofrezca oportuna y efectivamente productos y servicios con altos estándares de calidad a través de una empresa confiable, eficiente y conveniente para preservar la confianza de nuestros clientes; con una organización proactiva y adaptable a los cambios, dinámica y efectiva, con cultura de calidad y trabajo en equipo, que promueva el desarrollo de acuerdo a las exigencias del entorno, utilizando tecnología de punta, con personal de altos valores éticos y morales, calificado e identificado con la corporación y con la filosofía de su misión, buscando permanentemente la excelencia.

2.2.2.3 Valores corporativos

Según lo afirma la Gerencia General, Responsabilidad Social, Lealtad, Honestidad y Orden son los valores principales en los que se sostiene la

organización, la cual, a lo largo del tiempo, es reconocida frente a sus socios comerciales y clientes como una empresa de renombre y confiabilidad.

2.2.3 Estructura organizacional

La compañía no tiene definido formalmente el organigrama general, lo cual implica una debilidad interna. Todos los colaboradores de la organización conocen los niveles organizacionales, niveles de autoridad, responsabilidad, líneas de comunicación y relaciones de puestos de manera empírica, es decir, a través de la experiencia laboral y observación directa de formas acostumbradas de trabajo.

2.2.4 Productos que comercializa

La organización a través de las diferentes líneas de productos que maneja, se dedica a atender el sector industrial en Guatemala. Realiza una función de distribuidor industrial, compra a compañías fabricantes y vende a clientes industriales. Las principales líneas de productos que se comercializan se describen a continuación.

2.2.4.1 Línea de impresoras industriales

Consiste en una gama de equipos de impresión industriales, los cuales pueden ser de tecnología de inyección de tinta, marcado láser y transferencia térmica, para la identificación, codificación y marcaje de productos.

Ilustración 1

Impresoras industriales



Fuente: página web, unidad objeto de investigación, enero 2016

Los sectores que fabrican alimentos y bebidas, productos farmacéuticos, de consumo diario e industrial requieren este tipo de impresoras, ya que utilizan una tecnología que permite codificar los productos en las líneas de producción en tiempo real, marcando números de lote, fechas de vencimiento, fechas de fabricación, tablas nutricionales, códigos de barra, etc. en los diferentes empaques de los productos que se producen.

2.2.4.2 Línea de suministros industriales

La compañía al distribuir impresoras industriales, tiene el compromiso de respaldar a los clientes con la existencia de una amplia gama de suministros. Se distribuyen cintas de impresión para los equipos de termo transferencia, entre las que se incluyen las de uso general, las resistentes a la abrasión y las de uso a altas temperaturas. Así mismo, se maneja para los equipos de inyección: tintas, solventes, y soluciones limpiadoras tanto de uso general como especializado, como, por ejemplo, grado alimenticio y resistente a disolventes.

Ilustración 2 Suministros industriales



Fuente: página web, unidad objeto de investigación, enero 2016

2.2.4.3 Línea de repuestos para impresoras industriales y soporte técnico

Se maneja amplia existencia de repuestos, para las diferentes tecnologías de impresoras industriales que se encuentran instaladas en el sector industrial. Así como también, se provee servicios de mantenimiento preventivos y correctivos, a través de

un departamento de soporte técnico entrenado y certificado por la compañía fabricante.

Ilustración 3

Repuestos para impresoras industriales y soporte técnico



Fuente: página web, unidad objeto de investigación, enero 2016

2.2.4.4 Línea de maquinaria de empaque industrial

Se distribuye en el sector industrial, una diversidad de máquinas para empaque; sin embargo, este tipo de maquinaria únicamente se maneja contra pedido, no se tiene en existencia.

Ilustración 4

Maquinaria de empaque industrial



Fuente: página web, unidad objeto de investigación, enero 2016

En esta línea de negocios, los diferentes procesos productivos y aplicaciones, requieren maquinaria personalizada de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, y también se necesita una gran inversión y la rotación en este tipo de producto no es alta, es por ello que no se tienen en existencias. Entre las principales que se distribuyen se mencionan las siguientes: detectores de metales, selladoras continuas, selladoras de inducción, empacadoras verticales y horizontales, llenadoras, enfardadoras, selladoras de cajas, túneles de termoencogible, taponadoras y etiquetadoras.

2.2.4.5 Línea de repuestos de maquinaria de empaque industrial y soporte técnico

La compañía no mantiene un amplio inventario de existencias de repuestos, para las máquinas de empaque industriales instaladas; esto principalmente a que se requiere una costosa inversión, únicamente se manejan los más importantes y básicos para cubrir emergencias. No obstante, los clientes pueden solicitar repuestos para mantener en existencia, los cuales se importan bajo pedido, la empresa actúa en este caso como un intermediario entre el cliente industrial y la compañía fabricante.

Ilustración 5

Repuestos de maquinaria de empaque industrial y soporte técnico



Fuente: página web, unidad objeto de investigación, enero 2016

En lo que se refiere a soporte técnico, se proveen servicios tanto preventivos como correctivos a las diferentes máquinas, por medio de personal técnico entrenado y certificado por las compañías fabricantes.

2.2.4.6 Línea de material de empaque

La línea de material de empaque se dejó de comercializar desde hace aproximadamente cinco años, decisión que fue tomada debido al ingreso de fuertes competidores al mercado, los cuales ofrecían precios más bajos. Los clientes potenciales sacrificaron calidad y optaron por precios más competitivos, obligando a la compañía a salir de este mercado.

Entre los principales productos que se ofrecían se encuentran los siguientes: cintas adhesivas, plástico para embalaje, fleje plástico, grapas industriales, engrapadoras industriales y alambre galvanizado. No obstante; esta línea representa en los inventarios de la actualidad un saldo considerable de productos que no se han logrado liquidar, la rotación es poca o nula.

Ilustración 6 Material de empaque



Fuente: página web, unidad objeto de investigación, enero 2016

2.3 Situación actual de la empresa

Para entender con claridad el problema planteado, es necesario detallar la situación actual que atraviesa la compañía, en cuanto al proceso de planeación financiera a corto plazo realizado por la administración de la Gerencia Financiera. Es por ello que a continuación se describe el mismo, así como también, se realiza un análisis financiero y económico del desempeño que ha tenido la empresa en los últimos cinco años de operaciones.

2.3.1 Proceso de planeación financiera a corto plazo

Dentro del proceso administrativo, la función planeación es básica y precede a todas las demás funciones gerenciales, aplicada a la administración financiera constituye una guía para dirigir, coordinar, y controlar las decisiones para alcanzar objetivos financieros.

El proceso de planeación financiera a corto plazo implica considerar factores internos que inciden en el buen desempeño financiero como: estructura organizativa, definición de la misión y visión, formulaciones de objetivos, estrategias, metas y políticas. Así como también, es necesario considerar factores externos que salen del control de la compañía como: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

A continuación, se detallan los factores internos y externos tomados en cuenta dentro del proceso de planeación financiera a corto plazo, realizado por la compañía investigada, información que ha sido obtenida por medio de observaciones y entrevistas dirigidas a la Gerencia Financiera y las jefaturas de Inventarios, Cuentas por Pagar, Créditos y Cobros.

La Gerencia Financiera y Administrativa de la organización, se encuentra a cargo por un Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, quien tiene desde hace un año la responsabilidad de dirigir la compañía financiera y administrativamente, reporta directamente a la Gerencia General. En total tiene bajo su cargo seis departamentos:

Contabilidad, Créditos y Cobros, Inventarios, Limpieza y Seguridad, Logística e Informática, los cuales representan una cantidad total de once subordinados. La jornada laboral de la compañía es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Actualmente la Gerencia Financiera de la compañía no cuenta con un organigrama organizacional formalmente definido, los empleados del área tienen únicamente información verbal sobre los niveles de jerarquía, responsabilidad y autoridad. Por lo que existe informalidad en cuanto al establecimiento de relaciones de poder, estatus, jerarquía, obligaciones de trabajo, coordinación e integración de tareas, políticas, procedimientos y normas para guiar, coordinar e integrar la unidad de finanzas de la compañía.

La misión y visión de la Gerencia Financiera no se encuentran definidas, por lo que se carece de una base de planificación financiera objetiva para tomar decisiones, esto es debido a que no se le ha dado el tiempo y la importancia a la formulación de las mismas.

En cuanto a la formulación de objetivos financieros para cada departamento del área, la Gerencia Financiera indica que, sí son formulados ya que hay cronogramas de trabajo establecidos y se miden en tiempo; no obstante, las jefaturas de créditos y cobros, inventarios y cuentas por pagar, indican que estos no son formulados, lo cual se evidencia al verificar que no se cuenta con ningún documento que detalle los objetivos por escrito. Al carecer de objetivos cuantificables, claros y alcanzables, la organización no sabe hacia dónde se dirige, por lo que el crecimiento y la estabilidad financiera de la compañía son inciertos.

En lo que se refiere al establecimiento de metas para el logro de objetivos, la Gerencia Financiera indica que sí se formulan y se basan en la planificación presupuestaria; sin embargo, no son de conocimiento del personal del área y tampoco están definidas por escrito.

En lo relacionado a la definición de estrategias para el logro de objetivos financieros, existen algunas que no están definidas formalmente y se enfocan principalmente a

temas fiscales, de las cuales tampoco se encuentra ningún documento por escrito. La Gerencia, no fija políticas financieras como mecanismos de control de las estrategias y el logro de objetivos financieros; es algo que se considera debe definirse, pero no se le ha dado prioridad.

La Gerencia Financiera considera entre las principales fortalezas del área las siguientes: experiencia, conocimiento y habilidades para solucionar problemas por parte de los colaboradores. Por otro lado, entre las principales debilidades se menciona: bajo nivel de conocimiento en cuanto al software utilizado por la compañía (sistema SAP) para la administración de la misma, no existe integridad ni armonía para realizar trabajo en equipo, existe especialización en actividades laborales, lo que convierte al personal en un elemento indispensable para la realización de tareas específicas, se carece de perfil y descriptor de puestos y, falta de comunicación de doble vía entre área comercial y financiera.

Dentro de las oportunidades, la Gerencia Financiera considera las siguientes: cursos de capacitación para elevar el conocimiento en sistema SAP y Excel, conocer más a detalle la cartera de clientes, rotación interna de puestos para evitar especialización de trabajo y mejorar condiciones comerciales con proveedores estratégicos; sin embargo, solo esta última puede considerarse como oportunidad, ya que está enfocada al ambiente externo, por lo se percibe debilidad en la identificación de oportunidades para la compañía.

En cuanto a amenazas, dicha gerencia contempla: errores de tipo fiscal, pago de multas, etc. por falta de conocimiento en sistema SAP y bajo crecimiento en cartera de clientes; no obstante, al igual que con las oportunidades solo se puede calificar como amenaza el bajo crecimiento en la cartera de clientes, ya que constituye un factor externo a la compañía que está relacionado con el crecimiento económico del país, específicamente en el sector industrial.

Según entrevista realizada a la Gerencia Financiera, la misma no tiene bien clara la diferencia entre objetivos financieros y económicos, por lo que al preguntarle sobre los

objetivos financieros y económicos perseguidos por la organización para el año 2016, únicamente mencionó los siguientes: alcanzar flujos de efectivo positivos y cumplir puntualmente con compromisos de corto plazo; no obstante, estos no cumplen con la totalidad de las características que debe tener un objetivo, los cuales deben ser cuantificables, medibles, claros y alcanzables, por lo que los mencionados son metas no objetivos.

Al cuestionar si se considera, que la planeación financiera a corto plazo realizada actualmente en la empresa es adecuada, reconoció que no, e indicó que se debe a que no se tiene conocimiento, integración y tiempo suficiente para establecer una planificación formal que implique definir una estructura adecuada de trabajo, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas financieras.

La Gerencia Financiera ha mencionado, que la compañía elabora presupuestos como técnica para formular planes financieros a corto plazo, los cuales consisten en un presupuesto de ingresos y egresos desarrollado para un período de un año. Entre los principales factores internos considerados en la planificación presupuestaria, se mencionan los siguientes: control minucioso para ejecutar gastos, nuevos proyectos con clientes y mercadeo. En lo relacionado a factores externos se consideran variables macroeconómicas y proveedores.

A continuación, se presentan los presupuestos que la compañía ha realizado para la gestión financiera del año 2016, los cuales han sido elaborados por la Gerencia Comercial, Gerencia Financiera y visto bueno de Gerencia General. La planificación presupuestaria incluye las ventas, las compras y los gastos que se estiman para el año 2016 (este último no incluye gastos por depreciaciones ni amortizaciones, únicamente salidas reales de efectivo para el período presupuestado).

Cuadro 5

Ventas presupuestadas primer semestre año 2016

“La Compañía”

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2016							
PERÍODO ENERO A JUNIO							
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)							
RUBRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total primer semestre año 2016
Impresoras industriales	Q 346,500.00	Q 462,000.00	Q 539,000.00	Q 616,000.00	Q 616,000.00	Q 616,000.00	Q 3,195,500.00
Suministros industriales	Q 616,000.00	Q 731,500.00	Q 770,000.00	Q 731,500.00	Q 731,500.00	Q 770,000.00	Q 4,350,500.00
Repuestos para impresoras industriales	Q 223,300.00	Q 1,339,800.00					
Maquinaria de empaque industrial	Q -	Q 115,500.00	Q 523,600.00	Q 177,100.00	Q 231,000.00	Q 231,000.00	Q 1,278,200.00
Repuestos Maq. Emp. Industrial	Q 77,000.00	Q 77,000.00	Q 84,700.00	Q 84,700.00	Q 77,000.00	Q 77,000.00	Q 477,400.00
Material de empaque y serv. técnicos	Q 50,050.00	Q 300,300.00					
Otros ingresos por ventas	Q 4,936.83	Q 4,936.83	Q 4,936.83	Q 113,159.91	Q 4,936.83	Q 159,691.01	Q 292,598.27
TOTAL	Q 1,317,786.83	Q 1,664,286.83	Q 2,195,586.83	Q 1,995,809.91	Q 1,933,786.83	Q 2,127,041.01	Q 11,234,298.27

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 6
Ventas presupuestadas segundo semestre año 2016
“La Compañía”

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2016 PERÍODO JULIO A DICIEMBRE 2016 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)							
RUBRO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total segundo semestre año 2016
Impresoras industriales	Q 616,000.00	Q 616,000.00	Q 616,000.00	Q 616,000.00	Q 577,500.00	Q 346,500.00	Q 3,388,000.00
Suministros industriales	Q 731,500.00	Q 731,500.00	Q 770,000.00	Q 731,500.00	Q 770,000.00	Q 616,000.00	Q 4,350,500.00
Repuestos para impresoras industriales	Q 223,300.00	Q 1,339,800.00					
Maquinaria de empaque industrial	Q 308,000.00	Q 308,000.00	Q 683,000.00	Q 130,900.00	Q 77,000.00	Q -	Q 1,516,900.00
Repuestos Maq. Emp. Industrial	Q 77,000.00	Q 462,000.00					
Material de empaque y serv. técnicos	Q 50,050.00	Q 300,300.00					
Otros ingresos por ventas	Q 4,936.83	Q 160,476.83	Q 160,476.83	Q 160,476.83	Q 160,476.83	Q 4,936.83	Q 651,781.01
TOTAL	Q 2,010,786.83	Q 2,166,326.83	Q 2,589,826.83	Q 1,989,226.83	Q 1,935,326.83	Q 1,317,786.83	Q12,009,281.01
							Q 23,243,579.27

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 7

Compra de mercadería presupuestada primer semestre año 2016 “La Compañía”

PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2016 PERÍODO ENERO A JUNIO (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)							
RUBRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total primer semestre año 2016
Impresoras industriales	Q 293,572.13	Q 344,457.96	Q 401,867.62	Q 459,277.28	Q 459,277.28	Q 459,277.28	Q 2,417,729.55
Suministros industriales	Q 371,004.48	Q 415,400.83	Q 438,444.16	Q 415,400.83	Q 415,400.83	Q 438,444.16	Q 2,494,095.30
Repuestos para impresoras industriales	Q 175,880.01	Q 150,754.30	Q 929,651.49				
Maquinaria de empaque industrial	Q -	Q 91,171.08	Q 395,614.30	Q 139,795.66	Q 182,342.16	Q 182,342.16	Q 991,265.35
Repuestos Maq. Emp. Industrial	Q 51,201.15	Q 45,293.33	Q 49,822.66	Q 49,822.66	Q 45,293.33	Q 45,293.33	Q 286,726.44
Material de empaque y serv. técnicos	Q 20,020.00	Q 20,020.00	Q 20,020.00	Q 20,020.00	Q 20,020.00	Q 20,020.00	Q 120,120.00
TOTAL	Q 911,677.77	Q 1,067,097.49	Q 1,456,523.03	Q 1,235,070.72	Q 1,273,087.89	Q 1,296,131.22	Q 7,239,588.13

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 8
Compra de mercadería presupuestada segundo semestre año 2016
“La Compañía”

PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2016 PERÍODO JULIO A DICIEMBRE 2016 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)									
RUBRO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total segundo semestre año 2016	Total año 2016	
Impresoras industriales	Q 459,277.28	Q 438,401.04	Q 438,401.04	Q 438,401.04	Q 411,000.98	Q 246,600.59	Q 2,432,081.96	Q 4,849,811.51	
Suministros industriales	Q 415,400.83	Q 400,565.09	Q 422,785.44	Q 400,565.09	Q 422,785.44	Q 333,904.03	Q 2,396,005.92	Q 4,890,101.22	
Repuestos para impresoras industriales	Q 150,754.30	Q 138,191.44	Q 138,191.44	Q 138,191.44	Q 138,191.44	Q 138,191.44	Q 841,711.49	Q 1,771,362.98	
Maquinaria de empaque industrial	Q 243,122.88	Q 222,862.64	Q 481,976.88	Q 94,716.62	Q 55,715.66	Q -	Q 1,098,394.68	Q 2,089,660.03	
Repuestos Maq. Industrial	Q 45,293.33	Q 42,536.34	Q 42,536.34	Q 42,536.34	Q 42,536.34	Q 42,536.34	Q 257,975.03	Q 544,701.47	
Material de empaque y serv. técnicos	Q 20,020.00	Q 20,020.00	Q 120,120.00	Q 240,240.00					
TOTAL	Q 1,333,868.61	Q 1,262,576.55	Q 1,543,911.14	Q 1,134,430.53	Q 1,090,249.85	Q 781,252.40	Q 7,146,289.07	Q 14,385,877.20	

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 9

Presupuesto de gastos primer semestre año 2016

“La Compañía”

PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2016 PERÍODO ENERO A JUNIO (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)							
RUBRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total primer semestre año 2016
Acreedores	Q 305,000.00	Q 1,830,000.00					
Pago de sueldos y cuota patronal	Q 259,220.56	Q 275,049.09	Q 277,403.74	Q 272,612.69	Q 279,523.84	Q 279,371.22	Q 1,643,181.15
Comisiones por ventas	Q 112,117.74	Q 140,315.02	Q 81,395.51	Q 76,978.02	Q 117,084.85	Q 116,212.71	Q 644,103.86
Bono catorce y Aguinaldo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Impuestos	Q 63,209.87	Q 27,882.28	Q 19,000.00	Q 88,794.96	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 236,887.11
Pago de préstamos e intereses	Q 69,676.85	Q 75,757.93	Q 68,988.85	Q 97,737.46	Q 92,402.79	Q 83,706.43	Q 488,270.31
TOTAL	Q 809,225.02	Q 824,004.32	Q 751,788.10	Q 841,123.13	Q 813,011.49	Q 803,290.37	Q 4,842,442.43

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 10
Presupuesto de gastos segundo semestre año 2016
“La Compañía”

PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2016 PERÍODO JULIO A DICIEMBRE 2016 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)							
RUBRO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total segundo semestre año 2016
Acresedores	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 1,830,000.00
Pago de sueldos y cuota patronal	Q 280,077.21	Q 279,799.84	Q 280,943.10	Q 283,171.24	Q 280,614.10	Q 279,359.39	Q 1,683,964.88
Comisiones por ventas	Q 120,246.92	Q 118,661.97	Q 125,194.85	Q 137,927.13	Q 123,314.87	Q 116,145.13	Q 741,490.87
Bono catorce y Aguinaldo	Q 210,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 230,000.00	Q 440,000.00
Impuestos	Q 78,000.00	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 118,000.00	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 272,000.00
Pago de préstamos e intereses	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 123,706.43	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 542,238.58
TOTAL	Q 1,077,030.56	Q 806,168.24	Q 813,844.38	Q 967,804.81	Q 811,635.39	Q 1,033,210.96	Q 5,509,694.33
							Q 1,030,508.89

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

2.3.2 Análisis financiero y económico

Las operaciones de las compañías son la principal fuente de efectivo y representan la evolución que las mismas han tenido a través del tiempo. Como ya se ha profundizado en el marco teórico, la situación financiera y la situación económica siguen caminos contrarios y deben evaluarse por separado, esto para evitar problemas de liquidez y rentabilidad a la empresa, es de decir, de alguna manera se debe establecer un equilibrio para que se puedan llevar a cabo las operaciones cumpliendo con los compromisos de pago y generando utilidades atractivas para los propietarios.

A continuación, se detallan los estados financieros de los últimos cinco años de operaciones, proporcionados por la compañía investigada, de los cuales se estará realizando un análisis vertical y un estudio financiero y económico por medio de razones financieras, resultados que serán útiles para realizar una comparación interna del desempeño de la empresa a lo largo del tiempo, esto con el fin de poder determinar dónde existen problemas para enfocar esfuerzos y recursos para corregir deficiencias. El análisis busca evaluar básicamente tres áreas: la operación, la posición financiera (liquidez y estructura financiera) y la rentabilidad.

En cuanto a evaluar la operación, se refiere a conocer y diagnosticar la manera en que la compañía ha llevado a cabo sus actividades y como sus resultados han evolucionado en el tiempo. En lo relacionado a la posición financiera, se realizan dos tipos de análisis: liquidez y estructura financiera. La liquidez se centra en diagnosticar si la empresa tiene suficientes recursos para enfrentar sus compromisos de pago y también, qué tan hábil es para convertir sus recursos en dinero, pues se debe cubrir en efectivo las obligaciones de pago. La estructura financiera, busca conocer cómo se usaron las fuentes de financiamiento tanto externas como internas para adquirir los recursos que se necesitaron para operar. La rentabilidad, se refiere a la evaluación de la relación que existe entre las utilidades o beneficios, y las inversiones que se realizaron para obtener dichas utilidades.

2.3.2.1 Análisis Vertical Balance General "La Compañía"

Cuadro 11

Balance General "La Compañía" períodos 2011-2015

BALANCE GENERAL PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2015 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)		31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015				
RUBRO										
ACTIVO										
CIRCULANTE										
Caja y bancos	Q 295,883.00	2.07%	Q 420,462.00	2.90%	Q 816,473.00	5.56%	Q 655,315.00	4.79%		
Cuentas por cobrar a clientes	Q 2,561,489.00	17.90%	Q 1,982,454.00	13.69%	Q 1,980,487.00	13.86%	Q 1,798,399.00	12.25%		
Otras cuentas por cobrar	Q 1,361,107.00	9.51%	Q 840,794.00	5.81%	Q 784,605.00	5.49%	Q 814,230.00	5.55%		
Otras cuentas por cobrar empresas filiales	Q 2,035,624.00	14.23%	Q 2,771,514.00	19.15%	Q 3,775,833.00	26.42%	Q 4,063,532.00	27.69%		
Inventario de mercadería	Q 6,531,945.00	45.66%	Q 7,202,441.00	49.76%	Q 6,564,799.00	45.94%	Q 6,286,126.00	42.83%		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	Q12,786,048.00	89.37%	Q13,217,665.00	91.31%	Q13,329,355.00	93.28%	Q13,778,760.00	93.88%	Q12,359,819.25	90.42%
FIJO										
Edificios	Q 1,301,980.00	9.10%	Q 1,301,980.00	8.99%	Q 1,301,980.00	9.11%	Q 1,301,980.00	8.87%	Q 1,301,980.00	9.53%
Mobiliario y equipo	Q 557,982.00	3.90%	Q 557,982.00	3.85%	Q 566,782.00	3.97%	Q 568,944.00	3.88%	Q 568,944.00	4.16%
Equipo de computación	Q 288,550.00	2.02%	Q 347,899.00	2.49%	Q 394,488.00	2.76%	Q 448,948.00	3.06%	Q 503,118.00	3.68%
Herramientas	Q 19,337.00	0.14%	Q 19,337.00	0.14%	Q 20,781.00	0.15%	Q 23,056.00	0.16%	Q 26,951.00	0.20%
Vehículos	Q 181,949.00	1.27%	Q 178,495.00	1.23%	Q 178,495.00	1.25%	Q 176,990.00	1.21%	Q 592,343.00	4.33%
Softwares	Q 583,008.00	4.08%	Q 605,903.00	4.19%	Q 605,903.00	4.24%	Q 605,903.00	4.13%	Q 605,903.00	4.43%
Otros activos	Q -	0.00%	Q 58,144.00	0.43%						
Depreciaciones y amortizaciones acumuladas	Q (1,412,049.00)	-9.87%	Q (1,753,455.00)	-12.11%	Q (2,108,303.00)	-14.75%	Q (2,228,341.00)	-15.18%	Q (2,348,125.00)	-17.18%
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	Q 1,520,757.00	10.63%	Q 1,258,141.00	8.69%	Q 960,126.00	6.72%	Q 897,480.00	6.12%	Q 1,309,258.00	9.58%
TOTAL ACTIVO	Q14,306,805.00	100.00%	Q14,475,806.00	100.00%	Q14,289,481.00	100.00%	Q14,676,240.00	100.00%	Q13,669,077.25	100.00%
PASIVO										
CIRCULANTE										
Cuentas por pagar comerciales	Q 2,224,473.00	15.55%	Q 2,048,519.00	14.15%	Q 2,637,356.00	18.46%	Q 2,327,625.00	15.86%	Q 2,155,447.00	15.77%
Otras cuentas por pagar	Q 2,255,142.00	15.76%	Q 2,802,771.00	19.36%	Q 2,596,762.00	18.17%	Q 1,723,321.00	11.74%	Q 1,870,301.00	13.68%
Préstamos bancarios a corto plazo	Q 277,643.00	1.94%	Q 289,621.00	2.00%	Q 426,197.00	2.98%	Q 289,621.00	1.97%	Q 923,023.00	6.75%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	Q 4,757,258.00	33.25%	Q 5,140,911.00	35.51%	Q 5,660,315.00	39.61%	Q 4,340,567.00	29.58%	Q 4,948,771.00	36.20%
FIJO										
Préstamos bancarios a largo plazo	Q 4,382,626.00	30.63%	Q 3,946,140.00	27.26%	Q 3,231,555.00	22.61%	Q 2,597,691.00	17.70%	Q 917,853.00	6.71%
Préstamos empresas filiales	Q -	0.00%	Q -	0.00%	Q -	0.00%	Q 888,022.00	6.05%	Q 852,185.00	6.23%
TOTAL PASIVO FIJO	Q 4,382,626.00	30.63%	Q 3,946,140.00	27.26%	Q 3,231,555.00	22.61%	Q 3,485,713.00	23.75%	Q 1,770,038.00	12.95%
OTROS PASIVOS										
Reserva indemnizaciones laborales	Q 633,828.00	4.43%	Q 745,291.00	5.15%	Q 876,592.00	6.13%	Q 1,028,420.00	7.01%	Q 1,196,703.00	8.75%
TOTAL OTROS PASIVOS	Q 633,828.00	4.43%	Q 745,291.00	5.15%	Q 876,592.00	6.13%	Q 1,028,420.00	7.01%	Q 1,196,703.00	8.75%
TOTAL PASIVO	Q 9,777,120.00	68.32%	Q 9,832,342.00	67.92%	Q 9,769,462.00	68.36%	Q 8,854,700.00	60.33%	Q 7,915,512.00	57.91%
CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS										
Capital autorizado y pagado	Q 300,000.00	2.10%	Q 300,000.00	2.07%	Q 300,000.00	2.10%	Q 300,000.00	2.04%	Q 1,500,000.00	10.97%
Reserva legal	Q 216,173.00	1.51%	Q 216,173.00	1.49%	Q 216,173.00	1.51%	Q 216,173.00	1.47%	Q 223,178.08	1.63%
Utilidades retenidas	Q 4,016,920.00	28.08%	Q 4,127,291.00	28.51%	Q 4,004,846.00	28.03%	Q 5,305,367.00	36.15%	Q 4,030,387.17	29.49%
TOTAL CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	Q 4,533,093.00	31.68%	Q 4,643,464.00	32.08%	Q 4,521,019.00	31.64%	Q 5,821,540.00	39.67%	Q 5,753,565.25	42.09%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	Q14,306,805.00	100.00%	Q14,475,806.00	100.00%	Q14,289,481.00	100.00%	Q14,676,240.00	100.00%	Q13,669,077.25	100.00%

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por la unidad objeto de investigación, enero 2016.

En el cuadro anterior, se presenta el balance general de “La Compañía” de los últimos cinco años de operaciones, correspondientes a los períodos del año 2011 al año 2015, información que será de utilidad para el análisis porcentual de las principales cuentas que lo integran.

Como se puede apreciar, la cuenta de caja y bancos permaneció por abajo del 3% en relación al total de activos de la empresa durante los años 2011, 2012 y 2013, únicamente en el año 2014 llegó a representar casi el 6%, por lo que se deduce que en este período la compañía manejó de mejor manera los flujos de efectivo, retrasó desembolsos o bien se obtuvo algún tipo de financiamiento; no obstante, para el año 2015, el nivel de efectivo se posicionó por debajo del 5% en relación al total de activos, lo que significa que en este período se realizaron mayores desembolsos versus al año anterior.

Las cuentas por cobrar a clientes, se comportaron muy fluctuantes durante los últimos cinco años de operaciones en lo relacionado a los porcentajes que representan del activo total de cada año, es notorio que del año 2011 al 2014, la compañía bajó sus niveles de inversión en cuentas por cobrar a clientes, lo cual es favorable ya que significa que se tuvieron mayores ingresos de efectivo por la eficiencia en el cobro; sin embargo, en el año 2015 la inversión se incrementó considerablemente en relación a lo que se tenía en el año 2014, lo que quiere decir que se otorgaron más créditos en este período.

En otras cuentas por cobrar, se observa que del año 2012 al 2015, la compañía bajó los niveles de inversión en este rubro, en comparación a lo que se manejó en el año 2011, lo cual quiere decir que la compañía obtuvo flujos de efectivo por la reducción de la inversión en estas cuentas durante los años mencionados. En lo que se refiere a otras cuentas por cobrar empresas filiales, la compañía incrementó del año 2011 al 2014 las inversiones realizadas en dichas empresas, llegando a representar en el año 2014 casi el 28% del total de activos de ese año. Sin embargo, para el año 2015, la

inversión se redujo, por lo que se deduce que se obtuvieron flujos de efectivo por la disminución de las inversiones en este rubro.

En lo relacionado a inventario de mercadería, se puede apreciar a simple vista la fuerte inversión que se realiza en el mismo. En el año 2012, la inversión llegó a representar casi el 50% del total de los activos de la empresa, siendo el año 2015 donde menos se invirtió en inventarios, o bien se realizaron esfuerzos por mejorar los niveles de rotación en comparación a los años anteriores, ya que constituyeron el 42.60% del total de activos de ese año.

En cuanto a las inversiones realizadas en activos fijos, la compañía ha estado realizando inversiones en los últimos cuatro años principalmente en equipo de computación, vehículos y herramientas, siendo el año 2015, donde se observa una inversión considerable en equipo de computación, vehículos y otros activos. Las inversiones en activos fijos netos: edificio, mobiliario y equipo, equipo de computación, herramientas, vehículos, softwares y otros activos, del año 2011 al año 2014 se han comportado a la baja, esto debido al efecto de las depreciaciones y amortizaciones realizadas en estos períodos; no obstante, para el año 2015 se incrementaron debido a las inversiones mencionadas en equipo de computación, vehículos y otros activos, lo que también pudo haber repercutido en la cuenta de caja y bancos del año 2015.

Las cuentas por pagar comerciales representan para la compañía el crédito gratuito que se recibe de los proveedores, se dice gratuito ya que conceden un tiempo de crédito sin ningún costo (tasa de interés), para que la compañía haga efectivo el pago por los diferentes productos que se adquieren para la venta. En el año 2013, la empresa aprovechó al máximo esta fuente de financiamiento gratuita, ya que representa el mayor porcentaje en relación al total de pasivos y capital, con un 18.46% de los cinco años de operaciones estudiados. Sin embargo, a partir del año 2014, ha bajado el nivel de financiamiento por medio de cuentas por pagar comerciales, lo que también explicaría la baja de efectivo en caja y bancos del año 2015. El rubro de otras cuentas por pagar, se ha comportado fluctuante durante los

últimos cinco años; no obstante, del año 2012 al año 2014, se observa que el financiamiento obtenido por medio de esta fuente ha venido a la baja, lo que significa que la compañía ha tenido desembolsos que realizar para pagar estas cuentas. En el año 2015 se incrementó el monto de otras cuentas por pagar en relación al año 2014, por lo que se deduce que se mejoraron las condiciones de financiamiento.

En lo relacionado al financiamiento obtenido de préstamos bancarios a corto plazo, del año 2011 al 2013 la empresa incrementó compromisos de pago por esta fuente de financiamiento; sin embargo, en el año 2014 el monto de esta cuenta disminuyó, lo que significa que se pagó deuda bancaria a corto plazo. Por otro lado, en el año 2015 se incrementó en un 218.70% en relación al año 2014, representando un 6.75% del total del pasivo y capital del año 2015. Este fuerte incremento de financiamiento en deuda bancaria a corto plazo, explica cómo fue financiada la adquisición de vehículos y otros activos que se ve reflejado en el activo fijo de la empresa en el año 2015. Por otra parte, la cuenta de préstamos bancarios a largo plazo, ha estado disminuyendo considerablemente durante los últimos cinco años de operaciones, la cual se redujo para el año 2015 en un 79.06% en relación a lo que se tenía en el año 2011. Se observa que se han realizado esfuerzos por disminuir la deuda a largo plazo desde el año 2011, lo cual ha implicado salidas de efectivo y sin duda alguna han afectado la cuenta de caja y bancos.

Para el año 2015 se aprecia una reestructuración de deuda bancaria, la empresa convirtió deuda bancaria de largo plazo en corto plazo, lo que explica el incremento que se observa en la deuda bancaria de corto plazo para el año 2015. Así mismo, dentro de las obligaciones a largo plazo, se tiene un préstamo otorgado por empresas filiales, por aspectos comerciales y de dirección, la compañía maneja negociaciones con dichas empresas. En el año 2014, se contrató un préstamo por medio de esta fuente de financiamiento por un monto de Q888,022.00, el cual se deduce fue utilizado en la disminución de la deuda bancaria a largo plazo del año 2015. Es importante notar, que se tiene una reducción de la deuda en préstamos de empresas

filiales para el año 2015, la disminución es de un 4.04%, por lo que se interpreta que en este porcentaje anual se estará amortizando la deuda, según información de Gerencia Financiera, el mismo no devengará intereses.

En otros pasivos se tiene la reserva por indemnizaciones laborales, esta cuenta se ha incrementado a lo largo de los últimos cinco años, para el año 2015 representa casi Q1,200,000.00, lo que constituye un 8.75% del pasivo y capital de la empresa en ese período. Esta cuenta se ha inflado constantemente año con año, debido a que la compañía cuenta con un elevado nivel de estabilidad laboral y se han realizado contrataciones nuevas de personal.

En la cuenta de capital autorizado, suscrito y pagado, la compañía mantuvo el mismo nivel de inversión del año 2011 al 2014; no obstante, para el año 2015 se realizó una reestructuración, llegando a incrementar en un 400% para el año 2015 en relación al monto que se tenía de los años 2011 al 2014. Q.1,200,000.00 de las utilidades retenidas al año 2014, fueron reclasificadas en capital autorizado, suscrito y pagado por la compañía, esto se explicará con más detalle en el estado de patrimonio de los accionistas.

Como se puede observar, la compañía no realizó el cálculo de la reserva legal correspondientes a los períodos 2011-2014; no obstante, para el año 2015 si se realizó la misma y se ve reflejado en la reserva legal acumulada en el balance del año mencionado. Por otro lado, las utilidades retenidas representaron de los años 2011 al 2013 un porcentaje similar en relación al total del pasivo y capital; sin embargo, en el año 2014 se tuvo un incremento importante en relación al año 2013, las mismas aumentaron en un 32.47%; pero, por otro lado, en el año 2015 disminuyeron en un 24.03% en relación al 2014 y, se debe principalmente a la reestructuración de capital mencionado anteriormente, donde se utilizaron utilidades retenidas para reclasificarlas en la cuenta de capital autorizado, suscrito y pagado.

Como se puede apreciar, las ventas de la empresa sufrieron una baja importante durante los años 2012 y 2013 en relación a lo vendido en el año 2011. Sin embargo, para los años 2014 y 2015 se ve una notable mejoría, las ventas del año 2015 llegaron a representar Q.19,800,671.98. Al realizar un análisis del costo de ventas, durante los años 2012, 2013 y 2015 se aprecia una notable mejoría en relación a lo vendido en cada año, se puede decir que la empresa fue más eficiente en el cuidado de los costos de ventas, en comparación a lo observado en el año 2011. Por otro lado, en el año 2014 los costos se incrementaron en relación a lo vendido, por lo que se tuvieron deficiencias con los costos en ese año. Como resultado de la baja en los costos de ventas, la compañía experimentó mejores resultados año con año en el rubro de utilidad bruta en ventas, y sin duda alguna el mejor desempeño se observa en el año 2015, llegando a generar una utilidad bruta del 39.35%.

En cuanto a depreciaciones y amortizaciones de ventas, la empresa del año 2011 al 2013 reflejó gastos similares por los activos fijos adquiridos para apoyar las ventas; no obstante, de los años 2014 al 2015, estos gastos se redujeron y por ende se obtuvieron mejores resultados en cuanto a la utilidad en operación. En lo relacionado a los gastos de ventas, de los años 2012 al 2013, la empresa gastó más en este rubro de acuerdo a los porcentajes que representan de lo vendido en cada año, las ventas de los años 2012 al 2013 no incrementaron en comparación al año 2011, pero los gastos de ventas se mantuvieron e incluso incrementaron en el año 2013. Por otro lado, se experimentó mejor desempeño en gastos de ventas en el año 2014 y 2015, los mismos representan 19.47% y 21.75% respectivamente, lo cual obedece a la recuperación en las ventas de estos años en relación a lo que se obtuvo en el año 2013. Con las depreciaciones y amortizaciones correspondientes a administración, se reflejaron gastos similares en los períodos 2011-2013, para los años 2014 y 2015 los gastos por este rubro disminuyeron en más de un 50% aproximadamente, lo que también favoreció la utilidad en operación obtenida en estos años. Los gastos de administración y generales, se mantuvieron en un monto similar en los años 2011-2013, pero en los años 2014 y 2015 los mismos presentaron incrementos, lo que se

debe principalmente a que la compañía experimentó cambios y crecimiento en la estructura administrativa. En resumen, los gastos de operación incrementaron año con año en los períodos 2011-2013, mejorando en el año 2014 ya que principalmente la totalidad de depreciaciones y amortizaciones y los gastos de ventas disminuyeron en este año; sin embargo, para el año 2015 se refleja un incremento en los gastos de operación y es consecuencia al incremento en los gastos de ventas y administración. En el rubro de otros ingresos y otros gastos, en todos los años analizados se obtuvieron números negativos, lo que quiere decir que este rubro no contribuyó a mejorar las utilidades percibidas antes de impuestos.

La compañía se encuentra constituida en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, está sujeta al pago de Impuestos Sobre la Renta (ISR) e Impuesto de Solidaridad (ISO) trimestral respectivamente, realiza pagos a cuenta por medio de acreditamiento de ISO a ISR. Durante los períodos fiscales 2011-2014, se tenía la práctica contable de realizar el registro de pago de ISO/ISR trimestral a ISR anual en los primeros tres meses del siguiente año, por lo que en los estados de resultados anuales de dichos períodos no se refleja el ISR aplicado sobre las utilidades sujetas a impuestos. La utilidad neta que se observa no es del todo real ya que debe reducirse aplicando los impuestos correspondientes al año fiscal, para conocer la utilidad neta real que se obtuvo en cada período para los propietarios de la empresa. Sin embargo, el ISR determinado para el año 2015 es de Q211,145.00, el cual, si figura en el estado de resultados al cierre del período, debido a que se cambió la práctica contable de registrar dicho impuesto en el primer trimestre del siguiente año.

Como ya se indicó anteriormente, la compañía no calculó la reserva legal correspondiente a los años 2011-2014, por lo que no figura en el estado de resultados de estos años. Sin embargo, para el año 2015, la compañía si realizó la reserva legal, la cual, según el Código de Comercio, como mínimo debe calcularse en el 5% sobre las utilidades obtenidas después de impuestos. En la utilidad neta del ejercicio de los

años 2011-2014, como ya se indicó anteriormente, no se contemplan la aplicación de los impuestos correspondientes a cada período, la utilidad neta reflejada no es real; sin embargo, se realizará el análisis de las mismas bajo esta salvedad. Se puede observar que la rentabilidad de la compañía fue disminuyendo en los períodos 2011-2013, siendo el peor desempeño de los cinco años estudiados, el del año 2013 con el 0.45%. La razón de las bajas utilidades netas del ejercicio, se debe a que en los períodos 2011-2013 las ventas cayeron considerablemente, y la estructura de gastos de operación se incrementó en lugar de mantenerse o reducirse en comparación con las ventas. El mejor rendimiento en cuanto a utilidades netas del ejercicio se experimentó en el año 2014, y obedece a todo lo expuesto anteriormente, no solo las ventas se incrementaron en un 12.97% en relación al año anterior, sino que también se fue más eficiente al reducir los gastos de operación en relación a las ventas de ese año. Sin embargo, la utilidad neta del año 2015 volvió a caer por debajo de un punto porcentual, se obtuvo un desempeño del 0.67% y se puede explicar debido a lo mencionado anteriormente, los gastos en este año tanto de ventas como administrativos fueron mayores, aunado a los números negativos en el rubro de otros ingresos y gastos, así como también, al pago de impuestos y reserva legal. A continuación, se presenta el detalle del cálculo del Impuesto Sobre la Renta de los períodos 2011 al 2015, que corresponden a cada año.

Cuadro 13

Determinación ISR “La Compañía” períodos 2011-2015

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Utilidad del ejercicio	Q531,333.00	Q188,139.00	Q 72,047.00	Q626,194.00	Q351,254.78
(+) Costos y gastos no deducibles	<u>Q102,850.50</u>	<u>Q439,257.77</u>	<u>Q472,284.92</u>	<u>Q116,965.32</u>	<u>Q493,324.82</u>
(=) Utilidad antes de impuestos	Q634,183.50	Q627,396.77	Q544,331.92	Q743,159.32	Q844,579.60
(-) Otros costos y gastos deducibles	<u>Q439,270.60</u>	<u>Q -</u>	<u>Q216,680.31</u>	<u>Q -</u>	<u>Q -</u>
(=) Renta imponible	Q194,912.90	Q627,396.77	Q327,651.61	Q743,159.32	Q844,579.60
(*) Tasa impositiva	<u>31%</u>	<u>31%</u>	<u>31%</u>	<u>28%</u>	<u>25%</u>
(=) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	<u>Q 60,423.00</u>	<u>Q194,493.00</u>	<u>Q101,572.00</u>	<u>Q208,084.61</u>	<u>Q211,144.90</u>

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

2.3.2.3 Análisis Estado de Patrimonio de los Accionistas “La Compañía”

Cuadro 14

Estado de Patrimonio de los Accionistas “La Compañía” períodos 2011-2015

ESTADO DE PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2015 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)					
	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
RUBRO					
CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO					
Saldo inicial	Q 300,000.00				
(+) Reclasificación de saldo					Q 1,200,000.00
Saldo final	<u>Q 300,000.00</u>	<u>Q 300,000.00</u>	<u>Q 300,000.00</u>	<u>Q 300,000.00</u>	<u>Q 1,500,000.00</u>
RESERVA LEGAL					
Saldo inicial	Q 216,173.00				
Asignación del año					Q 7,005.49
Saldo final	<u>Q 216,173.00</u>	<u>Q 216,173.00</u>	<u>Q 216,173.00</u>	<u>Q 216,173.00</u>	<u>Q 223,178.49</u>
UTILIDADES RETENIDAS					
Saldo inicial	Q 3,511,990.00	Q 3,485,587.00	Q 3,939,153.00	Q 3,932,798.00	Q 4,679,173.00
(+) Utilidades ejercicio anterior	Q 193,782.00	Q 531,333.00	Q 188,138.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00
(-) Impuestos aplicados	Q (220,185.00)	Q (60,423.00)	Q (194,493.00)	Q (101,572.00)	Q (208,084.61)
(-) Retiros de socios					
(-) Asignación reserva legal					
(+/-) Reclasificaciones y regularizaciones		Q (17,344.00)		Q 775,900.00	Q (1,200,000.00)
Saldo final	<u>Q 3,485,587.00</u>	<u>Q 3,939,153.00</u>	<u>Q 3,932,798.00</u>	<u>Q 4,679,173.00</u>	<u>Q 3,897,282.39</u>
UTILIDADES DEL EJERCICIO					
Durante el ejercicio	Q 531,333.00	Q 188,138.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00	Q 351,254.78
(-) Impuesto del período					Q 211,144.90
(-) Asignación de reserva legal					Q 7,005.50
Saldo final	<u>Q 531,333.00</u>	<u>Q 188,138.00</u>	<u>Q 72,047.00</u>	<u>Q 626,194.00</u>	<u>Q 133,104.38</u>
TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	<u>Q 4,533,093.00</u>	<u>Q 4,643,464.00</u>	<u>Q 4,521,018.00</u>	<u>Q 5,821,540.00</u>	<u>Q 5,753,565.26</u>

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por la unidad objeto de investigación, enero 2016.

El capital de la compañía está conformado de la siguiente manera: el capital autorizado, suscrito y pagado corresponde a Q.1,500,000.00 respectivamente, los cuales se detallan a continuación.

Cuadro 15

Capital autorizado “La Compañía”

Capital autorizado	Monto
Según escrituras de constitución, el capital autorizado de la compañía asciende a Q1,500,000.00, representado por 3,000 acciones ordinarias, con un valor nominal de Q500.00 cada una.	Q 1,500,000.00
Total capital autorizado	Q 1,500,000.00

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por la unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 16

Capital suscrito y pagado “La Compañía”

Capital suscrito y pagado	Monto
Según escrituras de constitución, el capital suscrito y pagado de la compañía asciende a Q 1,500,000.00, representado por 3000 acciones ordinarias, con un valor nominal de Q500.00 cada una.	Q 1,500,000.00
Total capital suscrito y pagado	Q 1,500,000.00

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la unidad objeto de investigación, enero 2016.

En el estado de patrimonio de los accionistas figura la reserva legal mencionada ya anteriormente, la misma incrementó en el año 2015 debido a que de los períodos estudiados, únicamente en el último año se provisionó la misma. Las utilidades

retenidas representan utilidades acumuladas de ejercicios anteriores a disposición de los accionistas, dichas utilidades al año 2011, corresponden a acumulaciones que incluyen ajustes contables. Para el año 2012, se vieron reducidas en Q60,423.00 por el pago de ISR del período 2011, contabilizadas en 2012 y un costo absorbido correspondiente al período anterior por Q17,344.00, cuyo concepto no fue aclarado. Así mismo sucedió en los períodos 2013-2015, las utilidades se redujeron debido al pago de impuestos de los años anteriores, por la práctica contable ya mencionada anteriormente, donde la compañía no reflejaba el pago de ISR anual al cierre del período fiscal en el estado de resultados, se acostumbraba reflejar el pago de impuestos anuales en el estado de patrimonio de los accionistas; no obstante, en el año 2015 se cambió dicha práctica.

Es importante hacer mención que, durante el año 2014, en reclasificaciones y regularizaciones se dio un aumento autorizado por la junta de accionistas de Q775,900.00 en utilidades retenidas, monto que provenía de saldos recuperados por el cierre de una empresa hermana, la cual cerró actividades comerciales debido a constantes pérdidas en las operaciones, lo que sin duda alguna contribuyó a un incremento considerable de utilidades retenidas en ese período, y se constituyó como una fuente de ingresos importante para la operación. Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, las utilidades retenidas del año 2015, en la cuenta de reclasificaciones y regularizaciones presentan una disminución de Q.1,200,000.00, monto que se reclasificó según decisión de junta directiva en capital autorizado, suscrito y pagado, por lo que no tiene ninguna repercusión en el saldo total del patrimonio de los accionistas. Durante los últimos cinco años estudiados, la compañía no ha realizado pago de dividendos a sus accionistas, tampoco se ha tenido asambleas para aprobar y decidir sobre el destino de los montos de utilidades retenidas, las cuales se encuentran acumuladas en contabilidad. En las utilidades de los ejercicios fiscales del año 2011-2015, se puede apreciar que durante todos los años las mismas fueron positivas, y contribuyeron al incremento de utilidades retenidas para los accionistas; sin embargo, a las utilidades de los ejercicios 2011-

2014 no les fueron aplicados el pago de ISR correspondiente a cada año fiscal, únicamente se ve reflejado dicho impuesto en el año 2015. De haberse aplicado el ISR correctamente a los cierres anuales y así mismo la reserva legal correspondiente, las utilidades netas del ejercicio reflejarían lo siguiente:

Cuadro 17
Impuesto Sobre la Renta (ISR) “La Compañía” períodos fiscales 2011-2015

RUBRO	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Utilidad antes de impuestos	Q 531,333.00	Q 188,139.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00	Q 351,254.78
(-) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	Q 60,423.00	Q 194,493.00	Q 101,572.00	Q 208,084.61	Q 211,144.90
(-) Reserva Legal	<u>Q 23,545.50</u>	<u>Q -</u>	<u>Q -</u>	<u>Q 20,905.47</u>	<u>Q 7,005.49</u>
Utilidad neta del ejercicio	<u>Q 447,364.50</u>	<u>Q (6,354.00)</u>	<u>Q (29,525.00)</u>	<u>Q 397,203.92</u>	<u>Q 133,104.39</u>

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por la unidad objeto de investigación, enero 2016

Como se puede apreciar, las operaciones de los períodos 2012 y 2013 representaron pérdidas para la compañía al aplicar los impuestos correspondientes a cada año, lo cual se evitó reflejar en el estado de resultados, al dejar la aplicación de los impuestos para el período posterior, cuyo efecto se reflejó en la reducción de las utilidades retenidas del año en el cual fueron aplicados en el estado de patrimonio de los accionistas.

2.3.2.4 Análisis financiero

A continuación, se estudia el desempeño de la compañía en cuanto a la posición financiera de los últimos cinco años de operaciones, por medio del cálculo y análisis de razones financieras, en base a los resultados presentados en el balance general y estado de resultados mostrados anteriormente.

2.3.2.4.1 Análisis de razones de liquidez o solvencia a corto plazo

Cuadro 18

Cálculo de razones de liquidez “La Compañía” períodos 2011-2015

Razones de liquidez o solvencia a corto	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Promedio anual histórico	Tendencia histórica
Capital de trabajo neto							
Activo corriente - pasivo corriente	Q8,028,790.00	Q8,076,754.00	Q7,669,040.00	Q9,438,193.00	Q7,411,048.25	Q8,124,765.05	Fluctuante
Razón de circulante							
Activo corriente / pasivo corriente	2.69	2.57	2.35	3.17	2.50	2.66	Hacia la baja (desfavorable)
Razón rápida o prueba del ácido							
Activo corriente - inventario/ pasivo corriente	1.31	1.17	1.20	1.73	1.32	1.35	Hacia la baja y fluctuante (desfavorable)
Razón de efectivo							
Efectivo / pasivo circulante	0.06	0.08	0.04	0.19	0.13	0.10	Hacia la baja y fluctuante (desfavorable)
Capital de trabajo neto a activos totales							
Capital de trabajo neto / total de activos	0.56	0.56	0.54	0.64	0.54	0.57	Fluctuante

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Debido a que en Guatemala, se carece de fuentes de información que proporcionen índices industriales de razones financieras para empresas comerciales, y que permitan realizar un análisis comparativo, se ha calculado un promedio anual histórico que servirá para analizar la información a través del tiempo; así mismo, se analiza la tendencia histórica de los datos para tener una idea más clara sobre el comportamiento de los mismos y establecer si han sido favorables o desfavorables para la compañía.

• **Razón capital de trabajo neto**

Como se puede observar, la compañía tiene concentrada una fuerte inversión en capital de trabajo neto, lo cual quiere decir que el financiamiento a corto plazo no fue suficiente para financiar el activo corriente y fue necesario recurrir a fuentes de financiamiento a largo plazo por medio de deuda bancaria, reinversión de utilidades o inversión de capital propio.

La compañía en promedio histórico ha mantenido una inversión en capital de trabajo neto de Q.8,124,765.05 durante los últimos cinco años; no obstante, para el año 2014 la inversión llegó a los Q.9,438,193.00, por lo que se invirtió más en ese año en relación al promedio histórico.

Por el giro comercial de la compañía, las inversiones en capital de trabajo se realizan básicamente en cuentas por cobrar e inventarios de mercadería y, si el capital de trabajo neto representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con compromisos de corto plazo, es de especial importancia la rotación de cuentas por cobrar y los inventarios al igual que la calidad de los mismos, para hacer frente a las obligaciones.

• **Razón de circulante**

La razón de circulante en promedio histórico en los últimos cinco años fue 2.66, este resultado quiere decir que, por cada Q.1.00 de deuda a corto plazo, la compañía dispone de Q.2.66 para poder cubrirlas, es decir, puede cumplir con los compromisos

de corto plazo 2.66 veces. Así mismo, se puede apreciar que la razón de circulante ha tenido altas y bajas en el período de análisis; no obstante, en el año 2014 fue donde se obtuvo el índice más alto, por lo que durante este período la compañía gozó de la mejor liquidez en relación a los demás años.

Para la empresa, una razón de circulante elevada puede indicar liquidez, pero también puede implicar una utilización inadecuada de efectivo y de otros activos de corto plazo, en este caso principalmente de las cuentas por cobrar y los inventarios de mercadería. Según los autores Ross, Westerfield y Jordan, en ausencia de cualquier circunstancia extraordinaria, se espera una razón circulante por lo menos de uno, porque una inferior a uno indicaría que el capital de trabajo (activos circulantes menos pasivos circulantes) es negativo. Esto sería insólito en una empresa sólida, por lo menos en la mayoría de los tipos de negocios.

• Razón rápida o prueba del ácido

Debido a que el tema de los inventarios es algo que debe estudiarse más a profundidad en cualquier empresa, para poder determinar la calidad de los mismos, y que realmente se pueda reflejar la verdadera liquidez que representan para la compañía, se realiza la prueba del ácido, la cual en promedio histórico para el presente análisis es de 1.35.

El resultado de 1.35 indica que, casi el 50% del valor histórico de los últimos cinco años de los activos circulantes de la compañía, están representados por los inventarios, es decir que contemplan la mitad de la liquidez de la empresa, sin los inventarios la compañía únicamente puede hacer frente a sus compromisos de corto plazo 1.35 veces en promedio. En este caso la eficiente administración de los inventarios de mercadería juega un papel crucial en la liquidez a corto plazo para la empresa.

- **Razón de efectivo**

En promedio histórico la compañía cuenta con Q.0.10 en efectivo por cada Quetzal de deuda que posee a corto plazo, o lo que es lo mismo, únicamente puede cubrir de manera inmediata con el efectivo que se observa en el promedio histórico, el 10% del total de compromisos a corto plazo. Esto quiere decir que es sumamente importante la eficiente administración de cuentas por cobrar y los inventarios, ya que el efectivo se ve influenciado por ellos.

La razón del efectivo se ha comportado fluctuante durante los años estudiados, en los años 2011-2013 se observan los peores desempeños, siendo el año 2014 con el mejor índice; no obstante, para el año 2015 volvió a decaer, lo que evidencia riesgos de afrontar escasez temporal de fondos.

- **Razón capital de trabajo neto a activos totales**

El capital de trabajo neto representa en promedio histórico, el 57% del total de los activos de la compañía, como ya se indicó anteriormente, representa las inversiones que la compañía realiza en activos circulantes que no son financiados por deuda a corto plazo.

Para el año 2014, la compañía incrementó el capital de trabajo neto, lo que quiere decir que se incrementaron las inversiones en activos circulantes, ya que se situó por arriba del promedio anual con un 64%, lo cual significa que, en este año la compañía probablemente adquirió financiamiento externo, reinvertió utilidades o aportó capital propio a la operación.

2.3.2.4.2 Análisis razones de apalancamiento

Cuadro 19

Cálculo de razones de apalancamiento “La Compañía” períodos 2011-2015

Razones de apalancamiento	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Promedio anual histórico	Tendencia histórica
Razón de deuda a activo total							
(Activos totales - capital contable total) / activos totales	0.68	0.68	0.68	0.60	0.58	0.65	Hacia la baja (favorable)
Razón de deuda a capital							
Deuda total / capital de los accionistas	2.16	2.12	2.16	1.52	1.38	1.87	Hacia la baja (favorable)
Razón pasivo circulante al pasivo total							
Pasivo circulante/ pasivo total	0.49	0.52	0.58	0.49	0.63	0.54	Hacia el alza (desfavorable)
Razón pasivo de largo plazo a capital contable							
Pasivo de largo plazo/ capital contable	0.97	0.85	0.71	0.60	0.31	0.69	Hacia la baja (desfavorable)
Razón pasivo bancario de largo plazo a activo fijo neto							
Pasivo bancario de largo plazo/ activo fijo neto	2.88	3.14	3.37	2.89	0.70	2.60	Hacia la baja (desfavorable)
Multiplicador del capital							
Activos totales / capital contable total	3.16	3.12	3.16	2.52	2.38	2.87	Hacia la baja (favorable)

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

• Razón de deuda a activo total

En promedio la compañía ha mantenido una razón de deuda total de 0.65. Este resultado quiere decir que la empresa se encuentra endeudada en un 65% en promedio histórico. No obstante, se puede observar que a partir del año 2014 la deuda se ha comportado a la baja, por lo que se puede afirmar que la compañía ha destinado recursos al pago de deuda, de los años 2011 al 2013 la razón permaneció estática, por lo que no se hizo ningún esfuerzo por bajar los niveles de endeudamiento.

• Razón de deuda a capital

La razón de deuda a capital se sitúa en promedio histórico anual en 1.87, lo que significa que por cada Q.1.00 que aportan los propietarios a la compañía, Q.1.87 provienen de financiamiento externo, lo que quiere decir que el pasivo se usa en mayor proporción que el capital como fuente de financiamiento.

De nuevo se puede observar que desde el año 2014 al 2015 esta razón se vino a la baja, esto es debido a que como ya se indicó en la razón de deuda a activo total, la compañía hizo esfuerzos por bajar su nivel de endeudamiento. Según el autor Rodríguez Morales, en su obra "Análisis de Estados Financieros: un enfoque en la toma de decisiones", una palanca financiera balanceada es de 1.00 veces, pero no quiere decir que no se puede pedir más pasivo. El accionista busca financiarse más con pasivo que con capital, pues es más barato y además disminuye el monto propio que está en riesgo en la empresa.

• Razón pasivo circulante al pasivo total

La razón de todo el pasivo que debe pagarse dentro de los próximos 12 meses es en promedio histórico anual de 0.54, esto quiere decir que más del 50% del pasivo total debe pagarse a corto plazo. Sin embargo, para el año 2015, esta razón llegó a

ubicarse en un 63%, por lo que la compañía en este año optó por financiarse en un mayor porcentaje de fuentes de financiamiento a corto plazo que de largo plazo.

Según el autor Rodríguez Morales, en la obra antes mencionada, una alta concentración de deuda en el corto plazo comprometerá las posibilidades de pago en el futuro cercano. Una tendencia creciente en esta razón debe ser objeto de un análisis profundo para saber el porqué de esta tendencia y, tomar decisiones para corregirla.

• **Razón pasivo de largo plazo a capital contable**

El promedio histórico anual de la razón pasivo de largo plazo a capital contable es de 0.69, lo que significa que en promedio el 69% del financiamiento de largo plazo de la compañía, proviene de fuentes de financiamiento externas.

Por otro lado, se observa una tendencia clara hacia la baja en esta razón durante los cinco años estudiados, lo que quiere decir que, cada vez menos se usa pasivo de largo plazo como fuente de financiamiento. Para el año 2015, las fuentes de financiamiento a largo plazo utilizadas por la compañía, representan solo el 31% del total de deuda a largo plazo, lo que significa una reducción del 68.04% en relación a lo que se tenía en el año 2011, esto es desfavorable ya que se pone en riesgo la liquidez de la compañía, está más comprometida en el corto plazo y deberá ser muy eficiente en la generación de flujos de efectivo para hacer frente a los compromisos adquiridos.

• **Razón pasivo bancario de largo plazo a activo fijo neto**

Según el autor Rodríguez Morales, los activos fijos son recursos que proporcionarán beneficios en plazos mayores a un año, se obtendrán flujos de efectivo por varios años dependiendo la vida útil de los bienes, y deben ser suficientes para pagar el financiamiento que se adquirió para comprarlos. De esta manera, el financiamiento

debe ser de largo plazo, para que con los recursos que se obtengan durante la vida útil, sean autosuficientes para que se liquide la deuda.

La razón pasivo bancario de largo plazo a activo fijo neto, se ubicó en el promedio histórico anual en 2.60; no obstante, este índice ha disminuido durante los últimos tres años, lo que significa que el activo fijo neto se financia con pasivos de corto plazo o bien con capital, si la fuente de financiamiento proviene del corto plazo se compromete la liquidez de la empresa, si proviene de capital propio es una medida aceptable dependiendo las capacidades de la empresa de autofinanciar sus inversiones en activos fijos.

• **Multiplicador del capital**

El multiplicador del capital no es más que la suma de la razón de deuda a capital más uno, representa el apalancamiento financiero adquirido, es decir, la porción de deuda externa obtenida con el capital de los propietarios.

El multiplicador del capital para la compañía se sitúa en 2.87 en promedio, lo que indica, como ya se mencionó anteriormente, que por cada Quetzal aportado por los inversionistas de la empresa se obtienen Q1.87 de fuentes de financiamiento externas.

2.3.2.5 Análisis económico

A continuación, se estudia el desempeño de la compañía en cuanto a la eficiencia en las operaciones y la rentabilidad generada en los últimos cinco años, por medio del cálculo y análisis de razones financieras, en base a los resultados presentados en el balance general y estado de resultados mostrados en los cuadros 11 y 12.

2.3.2.5.1 Análisis de razones de eficiencia

Cuadro 20

Cálculo de razones de eficiencia "La Compañía" períodos 2011-2015

Razones de eficiencia	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Promedio anual histórico	Tendencia histórica
Rotación del inventario							
Costo de ventas / inventario	2.03	1.39	1.51	1.81	2.06	1.76	Hacia el alza (favorable)
Días de ventas en inventario							
365 días / rotación de inventario	180.02	261.76	242.16	201.46	176.99	207.31	Hacia la baja (favorable)
Rotación de cuentas por cobrar							
Ventas al crédito / cuentas por cobrar	7.58	7.96	8.06	10.03	8.29	8.38	Hacia la baja (desfavorable)
Días de ventas en cuentas por cobrar							
365 días / rotación de cuentas por cobrar	48.17	45.85	45.28	36.39	44.04	43.54	Hacia el alza (desfavorable)
Rotación de cuentas por pagar comerciales							
Compras anuales a crédito/cuentas por pagar comerciales	8.44	7.84	5.90	6.67	7.25	7.22	Hacia el alza y fluctuante (desfavorable)
Días en cuentas por pagar comerciales							
365 días / rotación de cuentas por pagar comerciales	43.22	46.57	61.82	54.75	50.34	50.55	Hacia la baja y fluctuante (desfavorable)
Rotación del capital de trabajo neto							
Ventas / capital de trabajo neto	2.42	1.95	2.08	1.91	2.67	2.21	Fluctuante
Rotación de activos fijos							
Ventas / activos fijos netos	12.76	12.54	16.63	20.10	15.12	15.43	Fluctuante
Rotación de activos totales							
Ventas / activos totales	1.36	1.09	1.12	1.23	1.45	1.25	Hacia el alza (favorable)

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

- **Razón rotación del inventario**

Esta razón indica las veces que los productos entran y salen de la empresa, en este caso para el período de un año. El promedio histórico anual para los períodos estudiados se ubica en 1.76 veces, resultado que no es bueno debido a que el inventario solo se logró rotar 1.76 veces en promedio histórico en los cinco años estudiados. Este resultado se explica debido a que la compañía concentra altos volúmenes de inventario de bajo movimiento y sin movimiento; sin embargo, se puede observar que, durante los últimos tres años, la rotación de los mismos ha mejorado, quiere decir que se están realizando esfuerzos por hacer más eficiente la administración de inventarios.

- **Razón días de ventas en inventario**

Esta razón financiera mide el tiempo en días que tarda la empresa, desde que compra los diferentes productos que comercializa hasta que los vende. La inversión en inventarios es necesaria para apoyar las ventas, pues para el caso de la compañía, si no se tienen no pueden venderse; no obstante, los inventarios significan una cuantiosa inversión en empresas comerciales, y debe tenerse un volumen suficiente para apoyar todas las ventas; pero, sin que la inversión sea excesiva ya que significa dinero estancado. Este índice para el caso de la compañía investigada se sitúa en 207.31 días en promedio histórico anual, lo cual, como ya se mencionó en la razón de rotación del inventario, no es un buen desempeño, es demasiado el tiempo que el inventario permanece estático y repercute directamente en la liquidez de la empresa, por lo que se deben tomar decisiones e implementar estrategias para hacer más eficiente la rotación.

- **Razón rotación de cuentas por cobrar**

Esta razón mide que tan rápido puede la compañía cobrar las ventas al crédito, el crédito que se les otorga a los clientes es necesario para apoyar las ventas, pero también, significa una alta inversión y está estrechamente ligada a la liquidez de la empresa. El promedio histórico anual de los cinco años estudiados se sitúa en 8.38, lo

que quiere decir que las ventas al crédito se convierten en efectivo 8.38 veces en el año. Es interesante ver que de los años 2011-2014, la rotación en cuentas por cobrar se incrementó año con año, lo cual es favorable porque significa que se fue más eficiente en el cobro; pero, por otro lado, en el año 2015 decayó, lo que quiere decir que en este año se invirtió más en crédito para los clientes.

- **Razón días de ventas en cuentas por cobrar**

Se define como el tiempo que tarda la empresa en cobrar las ventas que hace al crédito, este índice se ubica en el promedio histórico anual en 43.54, lo que significa que en 43.54 días en promedio anual, la compañía hace efectivo el cobro de las ventas. Como se explicó en la razón de rotación de cuentas por cobrar, este índice venía a la baja de los años 2011-2014, pero para el 2015 se volvió a incrementar al ubicarse por arriba del promedio histórico anual, por lo que es necesario revisar este tema y evitar que los días en que se cobran las ventas al crédito se siga incrementando, ya que como ya se ha dicho, perjudicará la capacidad de cumplir con los compromisos de corto plazo de la compañía.

- **Razón de cuentas por pagar comerciales**

Como ya se ha explicado anteriormente, el crédito que recibe la compañía por parte de sus proveedores comerciales es importante, pues normalmente es gratuito y proporciona un plazo en que no es necesario desembolsar efectivo y se pueden cubrir otros compromisos; incluso una estrategia en épocas de dificultades financieras podría ser, renegociar el plazo de crédito con el proveedor y retardar pagos, que no implicará pago de intereses o gastos adicionales. Para el cálculo de la presente razón financiera, se están tomando en cuenta la compras al crédito realizadas de mercadería para la venta, cuyo índice en promedio anual histórico es de 7.22, lo que significa que 7.22 veces al año la compañía hace efectivo sus compromisos de pago con los proveedores de mercadería. La razón de cuentas por pagar comerciales de los años 2011-2013 se comportó a la baja, lo que quiere decir que la compañía aprovechó al máximo esta fuente de financiamiento gratuita; sin embargo, en los años

2014 y 2015 se incrementó, lo que significa que los proveedores redujeron los días de crédito para la compañía y estuvieron más exigentes en cuanto a los pagos.

La información sobre las compras a crédito de un periodo no se puede obtener de los estados financieros, sino que se debe ir a la información de los registros contables, para saber el monto de lo comprado en dicho tiempo. A continuación, se detallan las compras al crédito de mercaderías, realizadas en los periodos 2011-2015:

Cuadro 21

Compras de mercadería al crédito “La Compañía” periodos 2011-2015

RUBRO	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Compras al crédito producto para la venta	Q18,785,557.15	Q16,055,261.11	Q15,572,422.73	Q15,518,598.13	Q15,627,987.25

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

• Razón días en cuentas por pagar comerciales

Este resultado indica el plazo en días que la empresa se toma para pagar a los proveedores de mercadería, mientras más largo sea este plazo es mejor; siempre se debe tratar de tener los plazos más largos posibles, ya que amplía el tiempo de financiamiento gratuito recibido por parte de los proveedores. El promedio histórico anual de días en cuentas por pagar comerciales es de 50.55 y, al igual que con la razón de cuentas por pagar comerciales, los mejores plazos de pago se obtuvieron en los periodos 2012-2013, disminuyendo en los años 2014 y 2015 lo cual es desfavorable, se tiene menos tiempo para efectuar los pagos por mercadería para la venta.

• Razón de rotación del capital de trabajo neto

En promedio histórico, la razón de rotación del capital de trabajo neto es de 2.21 veces al año, lo que quiere decir que por cada Q.1.00 invertido en capital de trabajo neto se generó Q.2.21 en ventas. Es índice se comportó muy fluctuante a lo largo de los años estudiados, pero sin duda el mejor desempeño se obtuvo en el año 2015,

llegando a generar Q.2.67 en ventas por cada Q.1.00 invertido en capital de trabajo neto, muy por arriba del promedio histórico.

- **Razón de rotación de activos fijos**

En promedio histórico, la empresa obtuvo una rotación de activos fijos de 15.43 veces en relación a las ventas de los períodos 2011-2015. Lo que significa que por cada Q.1.00 invertido en activos fijos se generaron Q.15.43 en ventas. Entre mayores ventas, este índice será más alto, y también estará influenciado por las inversiones que la compañía realice en activos fijos.

Es importante mencionar, que por ser la compañía investigada una empresa comercial, no concentra fuertes inversiones en activos fijos como lo sería en una empresa industrial, por lo que esta razón siempre tenderá a ser alta. El comportamiento de este índice durante los años estudiados estuvo muy fluctuante; sin embargo, de los años 2012-2014 se aprecia una clara tendencia hacia al alza y esto se debe principalmente a que la inversión concentrada en activos fijos netos disminuyó en estos años, lo cual es resultado de las depreciaciones y amortizaciones aplicadas; pero, por otro lado, en el año 2015 la razón disminuyó y es porque se realizó una considerable inversión en activos fijos.

- **Razón rotación de activos totales**

En lo relacionado a la rotación de activos totales, la compañía obtuvo un índice de 1.25 veces, lo cual quiere decir que por cada Q.1.00 invertido en activos totales se generaron Q.1.25 en ventas. Es notorio que de los años 2012-2015 esta razón se comportó hacia el alza, lo cual es favorable porque significa que se están generando mayores ingresos por las inversiones en activos totales, y sin duda alguna el mejor desempeño se obtuvo en el año 2015 con una razón de 1.45.

2.3.2.5.2 Análisis razones de rentabilidad

Como ya se ha explicado a lo largo del presente diagnóstico, la utilidad neta de los periodos 2011-2014 reflejada en el estado de resultados, no presenta la utilidad neta real de dichos años, puesto que no fueron aplicados los impuestos al cierre fiscal, así como también la reserva legal. Por lo que se recalcularán las razones de rentabilidad mostradas en el cuadro 22, aplicando los impuestos y reserva legal correspondiente, para conocer realmente cómo se comportó la rentabilidad de la compañía en cada uno de los años estudiados, según se observará en el cuadro 23.

Cuadro 22

Cálculo de razones de rentabilidad “La Compañía” periodos 2011-2015

Razones de rentabilidad	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Promedio anual histórico	Tendencia histórica
Margen de utilidad							
Utilidad neta / ventas	2.74%	1.19%	0.45%	3.47%	0.67%	1.71%	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre los activos (ROA)							
Utilidad neta / total de activos	3.71%	1.30%	0.50%	4.27%	0.97%	2.15%	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre el capital (ROE)							
Utilidad neta / capital contable total	11.72%	4.05%	1.59%	10.76%	2.31%	6.09%	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 23

Cálculo de razones de rentabilidad “La Compañía” aplicando ISR y reserva legal a la UAI, según cuadro 17, períodos 2011-2015

Razones de rentabilidad	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Promedio anual histórico	Tendencia histórica
Margen de utilidad							
Utilidad neta / ventas	2.30%	-0.04%	-0.18%	2.20%	0.67%	0.99%	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre los activos (ROA)							
Utilidad neta / total de activos	3.13%	-0.04%	-0.21%	2.71%	0.97%	1.31%	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre el capital (ROE)							
Utilidad neta / capital contable total	9.87%	-0.14%	-0.65%	6.82%	2.31%	3.64%	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Como se puede apreciar, los resultados de las diferentes razones de rentabilidad, al aplicar los impuestos y reserva legal correspondientes a cada año de los períodos 2011-2014, son muy diferentes a los mostrados en el cuadro 22, y preocupa que en los años 2012 y 2013 se generaron pérdidas para la empresa. A continuación, se analizarán cada una de las razones de rentabilidad, para ampliar más la situación rentable de la compañía a lo largo de los años estudiados.

- **Razón margen de utilidad**

El margen de utilidad neta obtenido en promedio anual histórico es de 0.99%, lo que indica que, la compañía genera menos de un centavo de Quetzal en utilidades por cada Quetzal de ventas. Como se aprecia, este desempeño no es atractivo aún si fuese comparado con una tasa de rendimiento generada por una inversión sin riesgos, como por ejemplo, una cuenta de ahorro. Los peores desempeños obtenidos se registran en los años 2012 y 2013, la operación generó pérdidas, lo cual es explicable debido a la baja que se experimentó en las ventas de dichos periodos.

El mejor resultado se registró en el año 2011 con 2.30%, lo que quiere decir que, durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015 la compañía no fue capaz de incrementar su margen de utilidad en ventas en relación a lo generado en el año 2011. Según entrevista realizada a la Gerencia Financiera, es importante mencionar que actualmente no existe ninguna tasa de margen de utilidad requerida por los propietarios, por lo que se carece de un parámetro de comparación, para saber si los resultados obtenidos en los periodos 2011-2015, son aceptables para la compañía o no.

- **Razón rendimiento sobre los activos (ROA)**

La razón de rendimiento sobre los activos (ROA) es en promedio histórico anual de 1.31%, este resultado quiere decir que por cada Q.1.00 invertido por la compañía en activos totales, se genera 1.31 centavos de Quetzal, de nueva cuenta se puede observar que el rendimiento sobre los activos no es del todo atractivo, en los periodos 2012 y 2013 se registran pérdidas, siendo el año 2011 con el mejor desempeño con 3.13% de todos los años analizados.

Al igual que con la razón de margen de utilidad, los propietarios de la compañía no tienen ninguna tasa requerida de rendimiento sobre los activos de la compañía, por lo que no es posible establecer si estos resultados son aceptables.

• Razón rendimiento sobre el capital (ROE)

En promedio histórico anual, la compañía obtuvo una razón de rendimiento sobre el capital de 3.64%, los accionistas han obtenido un 3.64% en promedio anual de utilidades sobre la inversión realizada de los años 2011 al 2015. En los períodos 2012 y 2013, los accionistas asumieron pérdidas por las operaciones en esos períodos, pero en el año 2014 mejoraron los resultados, dejando números positivos con un rendimiento sobre el capital de 6.82%; pero, volvió a bajar en el año 2015. El mejor desempeño en cuanto a rendimientos de capital se experimentó en 2011, por lo que la compañía no ha sido capaz de mejorar estos rendimientos para los accionistas en los últimos cuatro años. De nuevo se hace mención, que los propietarios de la compañía no tienen ninguna tasa de rendimiento sobre el capital requerida y establecida, por lo que se desconoce si los beneficios generados por las operaciones de los últimos cinco años son atractivas y aceptables.

2.3.2.6 Análisis global liquidez y rentabilidad “La Compañía”

Como ya se ha expuesto a lo largo del análisis sobre la liquidez y rentabilidad de la compañía investigada, la empresa en resumen afronta problemas tanto de liquidez como de rentabilidad, según entrevista con la Gerencia Financiera de la compañía, en determinados períodos de tiempo, le es difícil cubrir en tiempo y con la totalidad de compromisos de corto plazo adquiridos, aunado a que los niveles de rentabilidad generados, como ya se observó anteriormente, son tasas demasiado bajas, por lo que es muy notorio que la situación financiera ha repercutido en la situación económica de la organización.

Los elementos críticos en cuanto a la situación financiera, están representados por amplios períodos de crédito concedidos a algunos clientes, altos niveles de inversión en inventarios y la baja rotación de los mismos; así como también, el monto elevado en otras cuentas por cobrar a empresas filiales, inversión que representa en promedio histórico de los años analizados 2011-2015, un 21.54% (suma de los porcentajes que representa otras cuentas por cobrar empresas filiales del total del activo en cada año,

dividido entre cinco, que corresponde a los períodos estudiados) del total de los activos. Estas cuentas son determinantes en la falta de generación de flujos de efectivo inmediatos para la compañía, ya que son inversiones que han permanecido estáticas durante amplios períodos de tiempo y han perjudicado el cumplimiento oportuno de la empresa en sus compromisos de corto plazo, lo que posiciona a la empresa en una inadecuada situación financiera (disponibilidad y uso eficiente de fondos) en determinados períodos de tiempo.

Por otro lado, en cuanto a la situación económica (obtención de máxima utilidad y rentabilidad), la empresa genera utilidades demasiado bajas para los accionistas, las ventas realizadas en los años estudiados no han sido suficientes para generar beneficios atractivos en cuanto a la inversión de los propietarios.

Las altas inversiones en cuentas por cobrar a clientes, otras cuentas por cobrar empresas filiales y principalmente, la alta concentración de inventarios obsoletos, de bajo movimiento y sin movimiento, provocados por malas decisiones pasadas en la administración de los mismos, ha influido en las bajas tasas de rentabilidad e incluso pérdidas operacionales. Según lo afirma el autor Tanaka, las empresas no pueden hacer frente por mucho tiempo a malas situaciones económicas (bajos beneficios, y menos aún pérdidas) pues las pérdidas irán consumiendo las disponibilidades hasta que éstas sean insuficientes para seguir operando, por lo que es sumamente importante equilibrar la situación financiera y rentable de la compañía.

Actualmente, la empresa no realiza ningún tipo de análisis financiero y económico de los resultados que se obtienen de las operaciones, información que fue verificada al no contar la misma con ningún informe donde se realice algún tipo de análisis financiero y económico, ya sea por medio de un análisis vertical de los estados financieros o bien por medio de razones financieras.

No existe ninguna herramienta formalmente establecida para analizar la situación financiera y económica de la compañía. La Gerencia Financiera, no le ha dedicado tiempo e interés a establecer y definir algún tipo de herramienta, para proveer de esta

información a la junta de accionistas. Tampoco es exigido por parte de los propietarios, un análisis más detallado de los resultados obtenidos, en cuanto a la posición financiera y rentable de la empresa.

Es importante mencionar, que al carecer de un análisis más profundo de la situación financiera y económica de la compañía, se tiene un total desconocimiento sobre la eficiencia administrativa en cuanto a las principales generadores de liquidez y rentabilidad, que son para la presente investigación, las cuentas por cobrar a clientes y los inventarios, ya que, de la correcta gestión y administración de los mismos, depende que la empresa pueda generar suficientes flujos de efectivo, para poder cumplir con los compromisos adquiridos en capital de trabajo. La situación económica como ya se ha dicho anteriormente, es otro tema que preocupa y sin duda alguna se deben tomar las acciones necesarias para elevar los niveles de rentabilidad futuros, y generar excedentes de efectivo que puedan ser distribuidos entre los propietarios, por la falta de una buena posición financiera en los últimos cinco años, la compañía no ha podido ser capaz de repartir dividendos a sus accionistas.

2.4 Administración del capital de trabajo

A continuación, se analiza de manera más profunda el activo corriente de la compañía, el cual está compuesto por el efectivo, cuentas por cobrar y los inventarios, así como también las cuentas de pasivo a corto plazo, cuya correcta administración garantiza a la empresa suficientes recursos para continuar operando.

2.4.1 Administración de la liquidez

El presente apartado estudia la cantidad de activos a corto plazo que la compañía mantiene en existencia y las políticas de administración de los mismos.

2.4.1.1 Administración del efectivo

El efectivo es la partida más líquida en cualquier tipo de empresa, es por ello que usualmente aparece en primer lugar en el balance general de una compañía. La eficiente administración del efectivo permite manejar niveles adecuados del mismo,

sin afectar la operación en cuanto al cumplimiento de los compromisos de corto plazo. Por medio de observaciones y entrevista realizada a la Gerencia Financiera de la empresa, se diagnosticó que la administración del efectivo se desarrolla de la siguiente manera:

Actualmente la Gerencia Financiera de la compañía tiene la atribución de administrar el efectivo, esta gestión se realiza tomando en cuenta la información que se recibe del departamento de cobros y el área de cuentas por pagar. La Gerencia Financiera revisa diariamente la disponibilidad de fondos en caja y bancos versus la proyección de cobros y pagos de la semana, de acuerdo a esta información se les da prioridad a los compromisos.

Es importante hacer énfasis que no se tiene establecido un saldo mínimo que deba mantenerse en caja como reserva financiera. Los recursos en efectivo se rotan constantemente por los compromisos de pago de la operación, lo cual es debido a que no se tiene ninguna política para realizar reservas de efectivo, y no se ha considerado que esto puede ser beneficioso para la compañía.

Según lo indicado por el entrevistado (Gerente Financiero), la compañía ha tenido que afrontar escasez temporal de fondos para cumplir con compromisos de corto plazo, lo que sucede usualmente por lo menos tres veces al año. Esto se da principalmente a que los clientes no pagan puntual, regularmente los clientes toman una semana más o hasta dos para hacer efectivo los pagos, y la compañía depende principalmente de los ingresos percibidos por ventas al crédito. Sin embargo, se tiene identificado que en temporadas de pago de bono catorce y aguinaldos, es donde más problemas se afrontan; no obstante, no se analizan fuentes de financiamiento de corto plazo para poder cubrir déficits de efectivo en estos períodos. Esto sumado a los fuertes compromisos de la compañía con proveedores en el extranjero, ya que el giro comercial de la empresa es comprar y vender bienes que son importados, y las condiciones de crédito con proveedores estratégicos no son del todo favorables de

acuerdo al ciclo de operación del negocio, el cual se abordará con más detalle más adelante.

Entre los métodos o instrumentos utilizados actualmente en la planificación del efectivo, como ya se ha mencionado anteriormente se encuentran: reportes de cobro diario, proyecciones de cobro semanales y reportes de pagos semanales; instrumentos que han sido eficientes para administrar desembolsos en el día a día; no obstante, se carece de un presupuesto mensual detallado que permita identificar déficits de efectivo con suficiente tiempo de anticipación y buscar alternativas de financiamiento convenientes para la compañía.

Cuadro 24
Reporte de cobro diario “La Compañía” día jueves 03/12/2015

Nombre del cliente	No. de documento	Fecha de vencimiento de documento	Pago recibido Q	Pago recibido US\$
Cliente A	106065	02/12/2015	Q 7,000.00	\$ -
Cliente B	106066	02/12/2015	Q 5,500.00	\$ -
Cliente C	106069	02/12/2015	Q 3,800.00	\$ 15,000.00
Cliente D	106070	02/12/2015	Q 9,500.00	\$ -
Cliente E	106071	02/12/2015	Q 25,000.00	\$ -
Cliente F	106072	02/12/2015	Q 2,800.00	\$ -
Cliente G	106083	02/12/2015	Q 5,400.00	\$ -
Cliente H	106074	02/12/2015	Q 2,800.00	\$ -
Cliente I	106077	02/12/2015	Q 22,032.00	\$ -
TOTAL COBRADO			Q 83,832.00	\$ 15,000.00

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 25

Proyección de cobro semanal “La Compañía” del 30 de noviembre al 4 de diciembre 2015

Nombre del cliente	No. De documento	Fecha de contabilización de documento	Saldo a cobrar en Q	Saldo a cobrar en US\$	Fecha de Pago Prevista
Ciente A	106065	02/11/2015	Q 7,000.00	\$ -	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente B	106066	02/11/2015	Q 5,500.00	\$ -	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente C	106069	02/11/2015	Q 3,800.00	\$ 15,000.00	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente D	106070	02/11/2015	Q 9,500.00	\$ -	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente E	106071	02/11/2015	Q 25,000.00	\$ -	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente F	106072	02/11/2015	Q 2,800.00	\$ -	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente G	106083	02/11/2015	Q 5,400.00	\$ -	miércoles, 2 de Diciembre de 2015
Ciente H	106074	02/11/2015	Q 2,800.00	\$ -	jueves, 3 de Diciembre de 2015
Ciente I	106077	02/11/2015	Q 22,032.00	\$ -	jueves, 3 de Diciembre de 2015
Ciente J	106093	03/11/2015	Q 9,000.00	\$ -	jueves, 3 de Diciembre de 2015
Ciente K	106094	03/11/2015	Q 2,300.00	\$ -	jueves, 3 de Diciembre de 2015
Ciente L	106095	03/11/2015	Q 1,200.00	\$ -	jueves, 3 de Diciembre de 2015
Ciente M	106078	02/11/2015	Q 17,626.00	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Ciente N	106085	02/11/2015	Q 5,149.33	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Ciente O	106086	02/11/2015	Q 7,724.00	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Ciente P	106097	03/11/2015	Q 1,100.00	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Ciente Q	106100	03/11/2015	Q 2,536.00	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Ciente R	106102	04/11/2015	Q 4,000.00	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Ciente S	106107	04/11/2015	Q 2,300.00	\$ -	viernes, 4 de Diciembre de 2015
Total a cobrar			Q 136,767.33	\$ 15,000.00	

Fuente: información proporcionada por la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 26

Reporte semanal de pagos “La Compañía” del 30 de noviembre al 04 de diciembre 2015

VENCIMIENTO	DESCRIPCIÓN	PAGOS:	
30/11/2015	Planilla de sueldos segunda quincena diciembre 2015	\$ -	Q 82,300.00
30/11/2015	Intereses por préstamo diciembre 2015	\$ -	Q 4,685.49
01/12/2015	Abono a préstamo diciembre 2015	\$ -	Q 44,991.00
01/12/2015	Impuesto al Valor Agregado (IVA) diciembre 2015	\$ -	Q 90,400.00
02/12/2015	Comisiones diciembre 2015	\$ -	Q 85,000.00
02/12/2015	Acreedores	\$ -	Q228,537.81
03/12/2015	Proveedores del exterior	\$ 37,049.31	Q -
04/12/2015	Pólizas de importación	\$ -	Q 57,300.00
DISPONIBILIDAD NECESARIA		<u>\$ 37,049.31</u>	<u>Q593,214.30</u>

Fuente: información proporcionada por la empresa objeto de investigación, enero 2016

La empresa no cuenta con políticas, normas y procedimientos definidos para planificar el efectivo, lo cual, según lo expresado por la Gerencia Financiera, se debe a falta de personal que se dedique a esta labor, no se ha hecho una investigación sobre los procesos actuales, las deficiencias de los mismos y quien debería hacerlo.

Dentro de las técnicas o estrategias para mejorar los flujos de efectivo de la empresa, la Gerencia Financiera actualmente utiliza las siguientes: renegociación constante de términos de crédito con proveedores estratégicos de la compañía, esto con el objetivo de obtener mejores condiciones de crédito; contacto constante con los clientes para

obtener cobro y conocer bien los procedimientos de pago de los clientes, en cuanto a tramitar contraseña de pago en tiempo.

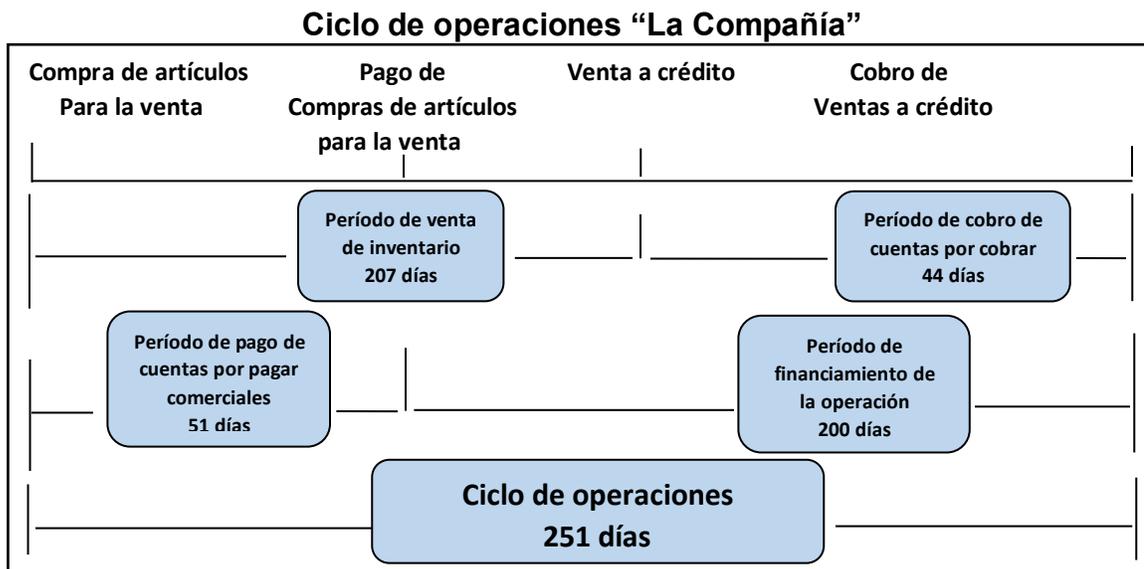
La mayoría de clientes extienden un documento llamado contraseña de pago, el cual debe tramitarse en las oficinas administrativas del cliente, usualmente las empresas industriales ubican la planta de producción, en diferente lugar a las oficinas administrativas, al entregar un producto o realizar un servicio, es necesario realizar la entrega en el caso de productos en planta y en el caso de servicios prestar el mismo, para luego poder presentarse con factura a oficinas administrativas, y gestionar el trámite de contraseña de pago.

Al tener la contraseña de pago, la compañía se asegura de que el cliente ha recibido satisfactoriamente la factura, contabilizará la misma como cuenta por pagar y cumplirá con el compromiso adquirido. No obstante, la mayoría de clientes tienen días específicos para recibir facturas, también realizan cierres en días específicos dentro del mes y no aceptan facturas después de la fecha de cierre, es por ello la importancia de conocer los procesos de trámite de contraseña con los clientes, específicamente con las fechas de recepción de facturas y papelería que se debe adjuntar (ingresos a bodega en el caso de mercadería y cartas de aceptación en el caso de servicios prestados), si no se le da seguimiento oportuno, se incurre en anulaciones de facturas, y se otorga sin así desearlo más días de crédito a los clientes. Sin embargo, la compañía no tiene ningún procedimiento definido por escrito, para el proceso de trámite de contraseña de pago de los clientes actualmente.

Según lo mencionado por el entrevistado (Gerente Financiero), la compañía no ha sido capaz en los últimos cinco años, de generar excedentes de efectivo suficientes para distribuir entre sus accionistas, por lo que, al momento de existir un superávit de efectivo en un periodo determinado, se da prioridad a la amortización de deuda a largo plazo contratada por la empresa.

2.4.1.1.1 Ciclo de operaciones

Diagrama 3



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

En el cuadro anterior, se detalla el ciclo de operaciones de la compañía investigada, el cual, tal como se encuentra definido en el marco teórico, es la medida de tiempo que transcurre entre la adquisición de inventario y la cobranza de las cuentas por cobrar. La información que se muestra está basada en los resultados obtenidos en el cuadro 20, ver razones de días de venta en inventario, días de ventas en cuentas por cobrar y días en cuentas por pagar comerciales, todos los resultados toman de referencia el promedio anual histórico de los cinco años analizados. A continuación, se realiza un análisis del mismo.

Las empresas comerciales no tienen un proceso de producción, lo cual es la característica que las distingue de las demás, en este sentido la operación de la compañía empieza con la compra de los artículos para la venta, los cuales no están sujetos a transformación alguna, se venden tal cual se compraron. La empresa almacena el producto durante un tiempo para venderlo posteriormente; asimismo, otorga un periodo de crédito a los clientes, para que éstos paguen la

mercadería que han comprado. Usualmente los períodos de crédito que las empresas solicitan a los proveedores son largos, primero tratan de vender y cobrar para posteriormente pagar; sin embargo, en el caso de la compañía investigada, tal cual se muestra en el diagrama de ciclo de operaciones, debe pagar antes de vender y cobrar el producto. Los productos industriales que la empresa distribuye, son importados principalmente de Estados Unidos, China y Brasil, por lo regular realiza importaciones por medio de fletes marítimos y en algunos casos vía aérea; no obstante, el tiempo de tránsito de la mercadería puede llegar a representar hasta un mes y medio. El tiempo de tránsito es el período que tarda la mercadería en llegar a su destino, desde que sale de la empresa fabricante; pero existe un problema, el mismo absorbe el período de crédito otorgado por los proveedores que actualmente oscila en 45 días, lo que quiere decir que, al recibir la mercadería en los almacenes de la empresa, ya debe pagarse o ya debe estar pagada y, aún tardará en inventario para ser vendida, así como también un tiempo adicional para ser cobrada después de venderse. Es en este punto, donde se ve la importancia de los dos elementos claves de la liquidez que son: el ciclo de conversión de inventarios o plazo promedio de existencias y el ciclo de conversión de cuentas por cobrar o plazo promedio de cobro. Las decisiones relacionadas con el ciclo de operaciones en este caso, deberán encaminarse a vender y a cobrar lo más rápido posible.

En base a lo anterior se puede observar, que el ciclo de la operación de la empresa, demanda un período de financiamiento considerable, el cual es proveído actualmente de fuentes externas (préstamos bancarios) e internas (capital de los accionistas). La eficiencia que la compañía pueda lograr rotando rápidamente los inventarios y las cuentas por cobrar, acortarán las necesidades de capital de trabajo, por lo que es sumamente importante mantener vigilados los ciclos de conversión de los inventarios y las cuentas por cobrar, así como también, el ciclo de conversión de cuentas por pagar, ya que, al alargar este último, la compañía encontrará un mayor desahogo financiero.

2.4.1.1.2 Análisis Estado de Flujo de Efectivo “La Compañía”

Cuadro 27

Estado de Flujo de Efectivo “La Compañía” periodos 2011-2015

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
PERÍODO ENERO A DICIEMBRE 2011-2015					
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)					
RUBRO					
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Utilidad antes de impuestos	Q 531,333.00	Q 188,139.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00	Q 351,254.78
(+) Partidas de reconciliación					
Depreciaciones y amortizaciones del año	Q 347,150.00	Q 341,406.00	Q 354,848.00	Q 120,038.00	Q 119,784.00
Cambios en activos y pasivos netos					
(+/-) Disminución/aumento de deudas a favor de la empresa	Q 25,723.00	Q 363,458.00	Q (946,163.00)	Q (135,236.00)	Q 794,930.00
(+/-) Disminución/aumento saldo de inventarios	Q 759,074.00	Q (670,496.00)	Q 637,642.00	Q 278,673.00	Q 462,852.75
(+/-) Aumento/disminución obligaciones a corto plazo	Q (156,980.00)	Q 383,653.00	Q 519,404.00	Q (1,319,748.00)	Q 608,204.00
(+/-) Aumento/disminución obligaciones a largo plazo	Q (878,089.00)	Q (436,486.00)	Q (714,585.00)	Q 254,158.00	Q (1,715,675.00)
(+/-) Aumento/disminución reserva indemnizaciones laborales	Q 77,619.00	Q 111,463.00	Q 131,301.00	Q 151,828.00	Q 168,283.00
Flujo de efectivo neto por actividades de operación	Q 705,830.00	Q 281,137.00	Q 54,494.00	Q (24,093.00)	Q 789,633.53
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(-/+ Adquisición/baja de activos fijos (neto)	Q (590,055.00)	Q (78,791.00)	Q (56,832.00)	Q (57,393.00)	Q (531,562.00)
(+/-) Ajustes varios años anteriores					
Flujo de efectivo neto por actividades de inversión	Q (590,055.00)	Q (78,791.00)	Q (56,832.00)	Q (57,393.00)	Q (531,562.00)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Retiro de socios					
Impuesto Sobre la Renta (ISR) y directos	Q (220,185.00)	Q (60,423.00)	Q (194,493.00)	Q (101,572.00)	Q (419,229.51)
Ajustes y reclasificaciones de años anteriores		Q (17,344.00)		Q 775,900.00	
Otros					
Flujo de efectivo neto por actividades de financiamiento	Q (220,185.00)	Q (77,767.00)	Q (194,493.00)	Q 674,328.00	Q (419,229.51)
(=) Aumento/disminución neto de efectivo y equivalentes de efectivo	Q (104,410.00)	Q 124,579.00	Q (196,831.00)	Q 592,842.00	Q (161,157.98)
(+) Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	Q 400,293.00	Q 295,883.00	Q 420,462.00	Q 223,631.00	Q 816,473.00
(=) Efectivo neto al final del año	Q 295,883.00	Q 420,462.00	Q 223,631.00	Q 816,473.00	Q 655,315.02

Fuente: información proporcionada por la empresa objeto de investigación, enero 2016

Como ya se definió en el marco teórico, el estado de flujos de efectivo presenta, las entradas y salidas de efectivo que son resultado de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un período de tiempo, para el presente análisis se estudian los estados de flujos de efectivo para los períodos anuales de 2011-2015. A continuación, se analizará de donde surgió el efectivo, y que usos se le dio al mismo por parte de la compañía investigada.

Es importante partir la presente investigación diciendo que, el estado de flujos de efectivo se estructura en: actividades de operación, inversión y financiamiento y, para poder desarrollar el mismo, es necesario contar con dos balances y el estado de resultados para el período para el cual se está trabajando el estado de flujos de efectivo. Es sumamente importante, que cada partida se clasifique correctamente en cada actividad que compone el estado de flujos, ya que, si se coloca una partida que corresponde a actividades de operación en actividades de inversión o financiamiento, distorsionará la información que se obtenga de dicho estado financiero, y principalmente las decisiones a tomar.

Para el caso de la compañía, se observa, que actualmente se cometen por parte del personal que los elabora, algunos errores en la estructura. En actividades de operación se están clasificando aumentos y disminuciones de obligaciones a largo plazo de la empresa, lo cual corresponde colocarlo en actividades de financiamiento, puesto que son ingresos que se han percibido y han permitido financiar la operación, no se han originado por el giro del negocio como tal. Las actividades de inversión, sí se encuentran bien calculadas, ya que se está incluyendo las inversiones realizadas en cada año por la compañía en activos fijos. No obstante, en los flujos de efectivo por actividades de financiamiento, se vuelve a notar otro error, se están colocando los pagos de impuestos y estos no corresponden, debido a que son generados por la operación de la empresa, en base a lo que se obtiene de utilidades antes de impuestos se debe cumplir con estos compromisos tributarios, por lo que deben reflejarse en actividades de operación.

Otro punto importante es que, el estado de flujos de efectivo se encuentra muy resumido, de cierta manera no proporciona información detallada para su análisis, como, por ejemplo, en actividades de financiamiento a largo plazo, se debería poder ver con claridad y por separado los aumentos y disminuciones por deuda bancaria, aumentos o disminuciones por aportaciones de capital, etc.

La empresa en la actualidad no elabora los estados de flujos de efectivo internamente (contabilidad interna), los realiza auditoría externa cada año; sin embargo, no se utiliza el mismo como una herramienta de análisis y toma de decisiones, se desconoce la importancia de realizar este estado financiero para analizar las fuentes de ingresos y egresos de efectivo, y la repercusión que conllevan en la cuenta de caja y bancos de la compañía.

2.4.1.1.2.1 Análisis de actividades de operación

Para conocer los flujos de efectivo provenientes de las actividades de operación de la compañía, se parte de la utilidad antes de impuestos, la cual se observa en el estado de resultados de cada período estudiado, a estas utilidades antes de impuestos es necesario sumarle las depreciaciones y amortizaciones de cada año, puesto que no reflejaron salidas reales de efectivo en dichos periodos, lo cual si se evidencia en el estado de flujos de efectivo en actividades de operación.

En cuanto a las disminuciones y aumentos de la cuenta denominada deudas a favor de la empresa, la cual se compone de: cuentas por cobrar a clientes, otras cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar empresas filiales, se observa que la empresa logró flujos de efectivo positivos en los años 2011, 2012 y 2015, lo que quiere decir que en estos períodos se fue más eficiente en el cobro de las deudas a favor de la empresa, pero por otro lado, en los años 2013 y 2014, la compañía obtuvo flujos de efectivo negativos, siendo el más considerable el del año 2013, con un monto de casi un millón de Quetzales, esto quiere decir que en estos períodos, la compañía fue más flexible y otorgó más créditos.

En lo relacionado a las disminuciones y aumentos en los inventarios, se aprecia que, durante los años 2011, 2013, 2014 y 2015, la empresa obtuvo flujos de efectivo positivos, lo cual significa que todos estos años se hicieron esfuerzos por bajar los niveles de inventario, y se rotó más eficientemente el mismo; no obstante, en el año 2012 se invirtió más en inventarios, lo que generó flujos de efectivo negativos de más de medio millón de Quetzales.

En aumentos y disminuciones de obligaciones a corto plazo, la compañía en los años 2011 y 2014, generó flujos de efectivo negativos, debido a que se tomaron decisiones de reducir la deuda proveniente de esta fuente de financiamiento, el monto más considerable en la reducción de la deuda realizada por la compañía se registra en el año 2014, se observa una salida de dinero por más de un millón trescientos mil Quetzales; no obstante en los años 2012, 2013, y 2015, la empresa obtuvo flujos de efectivo positivos por medio de esta fuente de financiamiento.

En actividades de operación, se observa aumentos y disminuciones por obligaciones a largo plazo, lo cual como ya se explicó anteriormente, distorsiona la información de los flujos de efectivo por actividades de operación, ya que los mismos corresponden a actividades de financiamiento. En este rubro se aprecia que todos los años a excepción del año 2014, la compañía desembolsó fuertes cantidades de dinero para reducir la deuda a largo plazo, siendo el periodo 2015, el año en el cual se desembolsó la mayor parte de dinero por un monto de más de un millón setecientos mil Quetzales. Únicamente en el año 2014, la compañía obtuvo un financiamiento por más de doscientos cincuenta mil Quetzales a largo plazo.

En aumentos y disminuciones en la cuenta de reserva de indemnizaciones laborales, se percibieron flujos de efectivo positivos, los cuales se han incrementado año con año, debido a la estabilidad laboral que la compañía otorga a sus empleados, y a nuevas contrataciones de personal. Estos flujos de efectivo son positivos, ya que, por ser una cuenta de reserva, no implica salidas reales de dinero para la empresa.

De acuerdo a la estructura actual, de los estados de flujos de efectivo analizados, las actividades de operación en total, fueron capaces de generar flujos de efectivo positivos para la empresa en los años 2011, 2012, 2013 y 2015, a excepción del año 2014. Las actividades de operación, se transforman en un indicador de la capacidad de generar efectivo por la empresa, por lo cual son muy importantes, estas operaciones deben constituir la principal fuente de efectivo, y ser suficientes para soportar la operación, crecer y repartir a los accionistas. Sin embargo, si el efectivo generado por la operación, es negativo o insuficiente para cumplir con los compromisos adquiridos en financiamiento de capital de trabajo y nuevas inversiones, se deberá acudir a fuentes de financiamiento ya sea internas o externas.

2.4.1.1.2.2 Análisis de actividades de inversión

En este apartado se integran, los flujos de efectivo destinados a la compra de bienes que la empresa ha considerado necesita para operar; como ya se ha mencionado anteriormente, la compañía ha invertido de los años 2011-2015, principalmente en softwares, equipo de computación, herramientas y vehículos. Siendo los años 2011 y 2015, los que representan mayores desembolsos. En el año 2011, se adquirió un nuevo software para la administración de la compañía, lo cual representó una inversión de casi medio millón de Quetzales, y para el año 2015, la compañía invirtió más de quinientos treinta mil Quetzales, principalmente en vehículos y equipo de cómputo.

2.4.1.1.2.3 Análisis de actividades de financiamiento

En esta sección se muestran las fuentes de financiamiento, de donde se obtuvo el efectivo necesario para enfrentar las necesidades determinadas en las actividades de operación e inversión; sin embargo, según la estructura actual, en este apartado figura el pago de impuestos, lo cual como ya se dijo anteriormente no corresponde, y debe clasificarse en actividades de operación.

Así mismo, es importante mencionar según se describe en el segundo párrafo de la página 115, en la elaboración de los estados financieros anuales al año 2014, la

compañía tenía la práctica contable de realizar el registro de pago de ISR anual en los primeros tres meses del siguiente año en el estado de patrimonio de los accionistas, no se registraba el pago correspondiente de ISR anual al cierre de cada año en el estado de resultados y por ende no se contabilizaba en el balance general como impuestos por pagar, es por ello que se visualiza el pago de ISR anual en el estado de patrimonio de los accionistas, ver página 117 rubro utilidades retenidas en el apartado impuestos aplicados, los impuestos que se observan en el año 2011 corresponden al año 2010, los impuestos del año 2012 corresponden al año 2011, los impuestos del año 2013, corresponden al año 2012, los impuestos del año 2014, corresponden al año 2013 y los impuestos del año 2015, corresponden al año 2014. No obstante, como ya se ha explicado, esta práctica se corrigió en el año 2015, es por ello que en el estado de patrimonio para el año 2015, se registra el pago de impuestos del año 2014 y el impuesto correspondiente al período 2015. Con la explicación realizada anteriormente, se aclara los montos registrados de Impuesto Sobre la Renta (ISR) y directos que se observan en el estado de flujos de efectivo, ya que por la forma de estructurar los estados financieros de la compañía investigada, solo es posible conocer esta información examinando el estado de patrimonio.

Por otro lado, es interesante ver que en el año 2014, en ajustes y reclasificaciones de años anteriores, la empresa obtuvo una inyección de financiamiento por Q.775,900.00, este monto provino de saldos recuperados por el cierre de una empresa hermana, el cual se clasificó en utilidades retenidas. Sin duda alguna, este ingreso aportó significativamente en la generación de efectivo de ese año.

En aumento o disminución neta de efectivo, se puede apreciar que, en los años 2011, 2013 y 2015, estos montos fueron negativos, por tanto, disminuyeron la cuenta de caja, únicamente en los años 2012 y 2014, se obtuvieron flujos de efectivo positivos, por lo que contribuyeron al incremento de la cuenta de caja.

2.4.1.2 Administración de cuentas por cobrar

Como ya se ha definido en el marco teórico, las compañías conceden crédito para estimular las ventas y poder competir en el mercado. Realizan una inversión que implica costos y por ende riesgos como, por ejemplo, baja rotación de cuentas por cobrar o incluso hasta incobrabilidad. Por lo que existe una relación estrecha entre mayores ventas, costos y riesgos de mantener un nivel determinado de cuentas por cobrar. A continuación, se describe, el proceso de crédito y cobro en la compañía investigada, información que ha sido recopilada en base a observación directa y entrevista dirigida a la Jefatura de Créditos y Cobros.

El departamento de Créditos y Cobros, se encuentra desde hace siete años bajo la responsabilidad de un Bachiller en Computación, con estudios universitarios en la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, quien cuenta en la actualidad con el quinto semestre aprobado, reporta directamente a la Gerencia Financiera. Tiene a su cargo un subordinado, quien es el encargado de realizar actividades de mensajería, trámites de contraseñas de pago y cobro de cheques. En cuanto al establecimiento de objetivos, metas y estrategias financieras para la administración de cuentas por cobrar, el departamento no cuenta con nada definido y detallado formalmente por escrito. Así como también, se evidencia falta de conocimiento para diferenciar entre un objetivo y una meta; no obstante, el departamento tiene como objetivo general, cobrar el cien por ciento del valor de las ventas del mes anterior y lograr que los clientes paguen puntualmente.

El departamento está consciente que, de la buena gestión del área para recuperar el efectivo de las ventas al crédito, depende que la empresa pueda cumplir oportunamente con compromisos adquiridos. En cuanto a política de crédito, la compañía otorga treinta días de crédito a los clientes que considere conveniente, si estos cumplen con compras mínimas mensuales de Q.2,500.00; no obstante, no existe un manual que describa formalmente la aplicación de esta política.

Entre las principales fortalezas, que la jefatura de créditos y cobros identifica en el departamento se encuentran: experiencia, carácter para cobrar y obtener el pago, tecnología de punta, uso de mensajería externa, buena gestión y conocimiento de rutas para agilizar los cobros diarios. En lo relacionado a debilidades se menciona: atribuciones que no van acordes a la función del puesto (emisión de cheques a cuentas por pagar locales), retrasos para gestionar contraseñas de pago a tiempo, esto por no contar con documentación completa (órdenes de compra, documento de ingreso de producto a bodega del cliente y aceptación de servicios técnicos); el área comercial, debe trasladar toda esta documentación en tiempo para que la gestión del cobro se agilice; no obstante, completar la documentación puede tardar hasta más de una semana después de haberse entregado el producto o realizado un servicio, lo que afecta el período promedio de cobro y por ende la eficiente recuperación del mismo.

Según la jefatura de créditos y cobros, actualmente el 95% de la cartera de clientes de la compañía, representa ingresos por ventas al crédito, es decir, que la empresa realiza una fuerte inversión en cuentas por cobrar para mantener y/o incrementar las ventas. Entre las condiciones ofrecidas a los clientes para optar a crédito se mencionan: realizar tres compras al contado, enviar papelería completa (llenar formulario de solicitud de crédito, patente de comercio y sociedad, representación legal vigente, DPI de representante legal y RTU) y realizar compras mínimas por Q.2,500.00 mensuales. No obstante, es importante mencionar, que no existe ningún documento por escrito que detalle, un procedimiento establecido con los requisitos específicos que debe llenar un cliente para aplicar a crédito, el análisis financiero que debe realizarse, al igual que la aplicación de herramientas financieras específicas, que ayuden en la toma de la decisión de otorgar o no crédito a un cliente.

A continuación, se muestra el formulario de solicitud de crédito actual, que un cliente nuevo debe llenar y adjuntar a la documentación solicitada por la empresa, para iniciar proceso de autorización de crédito.

Cuadro 28

Formulario solicitud de crédito actual “La Compañía”

SOLICITUD DE CRÉDITO		
DATOS DE LA EMPRESA		FECHA _____
RAZÓN SOCIAL:	_____	
NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL/PROPIETARIO	_____	
DIRECCIÓN	_____	
TELÉFONO	FAX	_____
NIT:	No. PATENTE DE COMERCIO	_____
MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO	DÍAS DE CRÉDITO SOLICITADOS	_____
REFERENCIAS COMERCIALES		
A) _____		
NOMBRE EMPRESA/CONTACTO	TELÉFONO	_____
	MONTO DE CRÉDITO DISPONIBLE	Q. _____
B) _____		
NOMBRE EMPRESA/CONTACTO	TELÉFONO	_____
	MONTO DE CRÉDITO DISPONIBLE	Q. _____
C) _____		
NOMBRE EMPRESA/CONTACTO	TELÉFONO	_____
	MONTO DE CRÉDITO DISPONIBLE	Q. _____
_____	_____	_____
FIRMA EJECUTIVO DE VENTAS	REPRESENTANTE LEGAL/PROPIETARIO	
Vo. Bo. _____		
FIRMA GERENCIA GENERAL		

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

A pesar del proceso establecido para otorgar crédito, otra debilidad relevante que pudo observarse, es que no se cumple el mismo y se pone en riesgo la cobrabilidad de las cuentas de la compañía. El encargado de créditos y cobros debe realizar el procedimiento antes mencionado; sin embargo, no se realiza eficientemente. Según se constató en los archivos, se han autorizado créditos, sin haberse completado la papelería correspondiente, así como también, previo a haberse realizado las tres compras al contado que se exigen dentro de los requisitos actuales. En la mayoría de clientes nuevos del año 2015, no se observó el formulario de solicitud de crédito, por ende, no se realizó la labor de investigación sobre referencias comerciales. En la

actualidad, nadie fiscaliza que el procedimiento para otorgar crédito a clientes nuevos se realice y se documente por escrito. Los períodos de créditos ofrecidos oscilan entre 30, 60 y 90 días, según la importancia de la cuenta para la compañía, no obstante, estos periodos se alargan ya que usualmente los clientes toman más días para hacer efectivo el pago.

Entre los factores internos, tomados en cuenta en el ofrecimiento de condiciones y período de crédito a clientes, se considera únicamente la necesidad de la compañía de mantener y/o incrementar las ventas, influenciadas por factores externos como, grandes competidores en el mercado. En el caso de clientes como empresas multinacionales, los ingresos por venta a este tipo de clientes, representa para la compañía según el jefe de créditos y cobros, el 35% de los ingresos totales, por lo que se conceden buenas condiciones comerciales y de crédito. El problema principal de trabajar con clientes de categoría multinacional, es que solicitan condiciones crediticias y comerciales, demasiado exigentes en cuanto a amplio período de crédito y precios bajos, lo que obliga a la compañía a incrementar inversiones en capital de trabajo, y buscar alternativas de financiamiento para poder mantener elevadas inversiones en cuentas por cobrar.

Actualmente la compañía no cuenta con políticas, normas y procedimientos definidos por escrito, para otorgar créditos y modificar condiciones de crédito a clientes existentes, esto es debido principalmente, según lo explicado por el encargado del área, a que no se le ha dedicado el tiempo ni tampoco se le ha dado la importancia que merece. Del mismo modo, la compañía carece de herramientas de análisis financiero, para evaluar la conveniencia de otorgar créditos y modificar condiciones de crédito. El otorgamiento de créditos, monto límite, ampliación de monto límite y días de crédito, se autorizan sin un análisis financiero, por lo que se desconoce las implicaciones financieras que esto representará en el corto plazo para la compañía. La empresa se ha visto en la necesidad de otorgar créditos, y ampliar los días (hasta 120 días) a sus clientes de manera liberal, esto principalmente a que las empresas multinacionales con las que trabaja, han optado por una política de financiamiento a

través de proveedores, quienes deben adaptarse a estas políticas, para poder continuar siendo socios comerciales.

En lo relacionado al proceso de cobranza, este se realiza con base a la experiencia y formas acostumbradas de trabajo, no existe ningún manual con políticas, normas y procedimientos definidos por escrito para la realización del mismo. La causa es la falta de importancia e interés, que la compañía ha enfocado a la realización de manuales administrativos, de los principales procesos dentro del área financiera, esto según lo expuesto por el encargado del área.

A criterio de la jefatura de créditos y cobros, la rotación de cuentas por cobrar actual de la compañía es buena, ya que se alcanzan las metas de cobro oportunamente, lo que se puede respaldar como cierto, debido a que la razón de días de ventas en cuenta por cobrar promedio anual histórico, de los años estudiados es de 43.54, la rotación se encuentra dentro de los periodos de crédito concedidos a los clientes actualmente (30, 60 y 90 días). No obstante, la rotación de cuentas por cobrar bajó en el año 2015, en comparación con el año 2014, por lo que se debe prestar atención y evitar que la misma continúe a la baja, ya que perjudicará la liquidez de la compañía. Así mismo, el jefe de créditos y cobros explica que en algunas ocasiones no son alcanzadas las metas de cobro, pero es debido a problemas ajenos al departamento, se deben principalmente a inconvenientes de tipo comercial (atrasos en pagos por inconformidad con productos y servicios prestados). Por tanto, no se considera que en un futuro cercano pueda existir mala (baja) rotación de cuentas por cobrar por gestión directa del departamento; no obstante, si se piensa por temas comerciales, específicamente por los mencionados anteriormente.

La administración de cuentas por cobrar, expone que experimentar baja rotación de cuentas por cobrar afecta la situación financiera y rentable de la compañía; esto es considerado así, porque puntualiza en que afecta directamente la disponibilidad de efectivo para cumplir con compromisos con proveedores en general. Es preciso

indicar que se tiene confusión con los términos situación financiera y situación económica, para el área ambos términos significan lo mismo.

En lo relacionado a métodos o herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de cuentas por cobrar, el jefe del área indicó que se realizan informes sobre el balance de antigüedad de saldos de clientes para revisar las cuentas atrasadas y tomar decisiones. Este método se considera eficiente ya que es generado por el sistema (SAP) utilizado por la compañía; sin embargo, no se posee ningún informe por escrito con el detalle de esta información, el cual sea proporcionado a la Gerencia Financiera para realizar un análisis y definir estrategias.

Como se puede apreciar el balance de antigüedad de saldos de clientes, a los cuales se les llamará “X” “Y” y “Z”, mostrado en el cuadro 29 (informe generado del sistema SAP de la compañía investigada), parece bastante completo y ofrece ser una excelente herramienta para la administración de las cuentas por cobrar de la empresa; no obstante, se observan algunos errores, los cuales se detallan a continuación:

La fecha de contabilización de la factura es la misma que aparece en fecha de vencimiento, lo cual distorsiona la información, puesto que aparentemente los clientes tienen cero días de crédito y no deberían figurar en el balance de antigüedad de saldos, los días pendientes que le aparecen a los clientes se encuentran erróneos, debido a las fechas de contabilización y vencimiento, no se está tomando en cuenta los días de crédito concedidos a los clientes, y en base a esto establecer cuántos días se tienen realmente de atraso.

Por otro lado, se aprecia que el importe original y el saldo vencido es el mismo, por lo que no se está generando información correcta del monto que se tiene realmente vencido por parte de los clientes.

Cuadro 29

Balance de antigüedad de saldos cliente "X" "Y" y "Z" al 31-12-2015

Nombre del cliente	No. de documento	Fecha de contabilización	Fecha de vencimiento	Días pendientes	Importe original	Saldo vencido	Antigüedad en días en cuenta por cobrar		
							0 - 30	31 - 60	61 - 90
CLIENTE X	105866	01/10/2015	01/10/2015	90	Q 5,657.41	Q 5,657.41		Q 5,657.41	
CLIENTE X	105976	19/10/2015	19/10/2015	72	Q 825.00	Q 825.00		Q 825.00	
CLIENTE X	105977	19/10/2015	19/10/2015	72	Q 2,225.70	Q 2,225.70		Q 2,225.70	
CLIENTE X	105978	19/10/2015	19/10/2015	72	Q 17,800.00	Q 17,800.00		Q 17,800.00	
CLIENTE X	105979	19/10/2015	19/10/2015	72	Q 17,906.00	Q 17,906.00		Q 17,906.00	
CLIENTE Y	106082	02/11/2015	02/11/2015	58	Q 5,618.54	Q 5,618.54		Q 5,618.54	
CLIENTE Y	106098	03/11/2015	03/11/2015	57	Q 23,521.05	Q 23,521.05		Q 23,521.05	
CLIENTE Y	106142	10/11/2015	10/11/2015	50	Q 698.45	Q 698.45		Q 698.45	
CLIENTE Z	106344	09/12/2015	09/12/2015	21	Q 16,844.85	Q 16,844.85	Q 16,844.85		
CLIENTE Z	106345	09/12/2015	09/12/2015	21	Q 7,311.60	Q 7,311.60	Q 7,311.60		
CLIENTE Z	106371	14/12/2015	14/12/2015	16	Q 15,877.00	Q 15,877.00	Q 15,877.00		
TOTAL					Q 114,285.60	Q 114,285.60	Q 40,033.45	Q 29,838.04	Q 44,414.11
					100%		35%	26%	39%

Fuente: información proporcionada por la empresa objeto de investigación, enero 2016

Esta serie de errores e inconsistencias que se aprecian en el cuadro 29, no han sido observadas por parte de la Jefatura de Créditos, debido a que no se utiliza la herramienta de balance de antigüedad de saldos de los clientes, generado por el sistema de la compañía, por lo que no se ha buscado la solución para obtener un reporte que refleje información útil para el seguimiento y análisis de los créditos concedidos a los clientes.

A continuación, se analiza el balance general de antigüedad de saldos de los clientes a diciembre de cada año de los períodos 2011-2015, mostrado en el cuadro 30: como se puede apreciar, se muestra los saldos de clientes al 31 de diciembre de cada año, las cantidades registradas en los períodos de: 0 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días, de 91 a 120 días y 121 días a más, reflejan la antigüedad en días de las cuentas por cobrar al cierre de cada año. Así mismo, se puede observar que algunos montos aparecen en negativo, estos valores corresponden a anticipos aplicados a clientes, ya que la empresa solicita en algunas negociaciones, anticipos para poder efectuar ventas.

Al analizar el balance de antigüedad de saldos de cada período, se puede deducir que, durante los períodos estudiados, la compañía fue capaz de mantener en promedio sus cuentas por cobrar a 30 días, en un 57.59% del valor total de la cartera de clientes, siendo los mejores años 2013 y 2015 debido a que las cuentas representan los porcentajes más altos, lo que quiere decir que se permitió menos crédito a más de 30 días, lo cual es beneficioso para el ciclo de operaciones. En el período de 31 a 60 días, la compañía concentró valores en promedio del 18.76% del total de la cartera, siendo los períodos 2011 y 2014 donde más crédito se concedió a 60 días. En créditos de 61 a 90 días, la compañía concedió un 6.13% en promedio del valor de la cartera, lo cual es un período considerable de financiamiento concedido a los clientes y perjudica el ciclo operativo, los años 2013 y 2015 representan los períodos donde más crédito se concedió a 90 días.

Cuadro 30
Balance General de antigüedad de saldos a diciembre, períodos 2011-2015

Período	Saldo de cuentas por cobrar a clientes netas según balance general	Estimación de cuentas incobrables 3%	Saldo total de cuentas por cobrar a clientes brutas balance de antigüedad	De 0 - 30 días	De 31 - 60 días	De 61 - 90 días	De 91 - 120 días	De 121 días a más
Año 2011	Q 2,561,488.87	Q 79,221.31	Q 2,640,710.17	Q 1,241,665.90	Q 758,114.93	Q 146,135.88	Q 53,645.18	Q 441,148.29
			100.00%	47.02%	28.71%	5.53%	2.03%	16.71%
Año 2012	Q 1,982,454.41	Q 61,313.02	Q 2,043,767.43	Q 1,070,283.08	Q 241,316.03	Q 54,306.73	Q (58,367.85)	Q 736,229.44
			100.00%	52.37%	11.81%	2.66%	-2.86%	36.02%
Año 2013	Q 1,980,487.15	Q 61,252.18	Q 2,041,739.33	Q 1,327,742.32	Q 203,114.02	Q 250,709.52	Q (2,839.40)	Q 263,012.87
			100.00%	65.03%	9.95%	12.28%	-0.14%	12.88%
Año 2014	Q 1,798,399.43	Q 55,620.60	Q 1,854,020.03	Q 1,085,766.10	Q 459,808.40	Q 54,069.29	Q (145,022.50)	Q 399,398.74
			100.00%	58.56%	24.80%	2.92%	-7.82%	21.54%
Año 2015	Q 2,388,984.58	Q 73,886.12	Q 2,462,870.70	Q 1,600,449.14	Q 455,952.06	Q 178,376.61	Q 50,448.79	Q 177,644.10
			100.00%	64.98%	18.51%	7.24%	2.05%	7.21%
Promedio histórico			100.00%	57.59%	18.76%	6.13%	-1.35%	18.87%

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

En lo relacionado a créditos de 91 a 120 días, se aprecia en el cuadro 30, un promedio de -1.35%, este porcentaje en negativo está influenciado por anticipos realizados por los clientes por compras de productos, ventas que se han negociado bajo estas condiciones. Por otro lado, es importante mencionar que el porcentaje en promedio de la cartera de clientes de 121 días a más está representado por un 18.87%, período de financiamiento demasiado largo que sin duda alguna repercutió en la liquidez de la empresa, las mayores inversiones en este período de tiempo se registraron en los años 2012 y 2014, afortunadamente para el año 2015 esta cifra disminuyó y concentró un 7.21% del valor total de la cartera.

Según lo indicado por la jefatura de créditos y cobros, el balance de antigüedad de saldos no es exigido por la Gerencia Financiera, únicamente se utiliza con el objetivo de llevar un control a nivel del área y poder planificar los flujos de caja mensuales y semanales; no obstante, no se tiene nada por escrito que evidencie el uso de esta herramienta, por lo que se puede aseverar que no es utilizado.

La compañía ha experimentado pérdidas por cuentas incobrables en el pasado, entre las razones principales se mencionan: cheques rechazados y créditos a clientes en el interior del país, a los cuales se les otorgó crédito sin evaluar la capacidad de pago de los mismos. Así como también, cuentas por cobrar generadas por ventas de exportación realizadas a clientes en Centroamérica, a las cuales no se les dio seguimiento y control preciso.

Dentro del rubro de otras cuentas por cobrar al año 2015, se tiene un saldo de Q.207,243.00 que corresponde a clientes que tienen una antigüedad por más de un año y, de los cuales no se tiene documentación de soporte que evidencie las gestiones de cobro. Dentro del rubro de cuentas por cobrar a clientes, al 31 de diciembre del año 2015, se tiene un monto de Q.176,639.00, el cual tiene una antigüedad por más de dos años, las cuales ya se consideran incobrables.

Se piensa que en un futuro cercano puede existir pérdidas por cuentas incobrables, pero a criterio del jefe de créditos y cobros, éstas serán mínimas por parte de la

gestión del departamento; no obstante, si existe alto riesgo de incobrabilidad, pero aduce que es por cuestiones de tipo comercial (clientes insatisfechos por productos y servicios proporcionados).

Actualmente la empresa cuenta con mecanismos de control para minimizar pérdidas por cuentas incobrables, entre los cuales se mencionan: Previsa, el cual es un servicio prestado por una entidad bancaria que garantiza a la compañía poder efectuar cobros por medio de cheque, previo una garantía de fondos; solicitud de anticipos a clientes y pago contra entrega dentro de los términos de venta. Estos mecanismos son considerados eficientes ya que garantizan el cobro y agilizan el ingreso de flujos de efectivo a la compañía; sin embargo, en el caso del servicio de Previsa, no se utiliza siempre a pesar de contarse con el mismo, esto se debe a que no se supervisa y controla que las herramientas proporcionadas para la administración de cuentas por cobrar sean utilizadas.

El departamento de créditos y cobros no realiza reportes del período promedio de cobro de los clientes y el balance de antigüedad de saldos por cobrar, estos reportes según lo informa el encargado del área se desarrollan para los controles del departamento; no obstante, como ya se ha mencionado, no son exigidos con regularidad por parte de la Gerencia Financiera, ni revisados por la misma, por lo que no se le da prioridad a la realización y análisis de los mismos.

2.4.1.3 Administración de inventarios

Debido a que los inventarios implican una fuerte inversión por parte de las empresas comerciales, para poder satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna, la buena administración de los mismos es crucial. En el caso de la compañía investigada, la falta de un artículo en inventario puede detener la producción de un cliente, y se corre el riesgo de perder una venta, el cliente como tal y el potencial de compra en un futuro, poniendo en riesgo los flujos de efectivo de la organización. Por otro lado, grandes existencias proveen gran seguridad para cumplir las necesidades de los clientes en el momento que lo deseen, pero también son más

costosas, por lo que implica de alguna manera encontrar un equilibrio. A continuación, se detalla el proceso de administración de inventarios realizado actualmente en la compañía investigada, información que ha sido obtenida por medio de observación y entrevista realizada al Jefe de Administración de Inventarios.

El departamento de inventarios, se encuentra desde hace diez años bajo la responsabilidad de un Perito en Contabilidad y Computación, quien reporta directamente a la Gerencia Financiera. Tiene a su cargo un subordinado, quien es el encargado de realizar los despachos a domicilio, la empresa semanalmente por medio de un calendario de rutas establecido, entrega los productos solicitados por los clientes en las plantas de producción.

En la actualidad, no se cuenta ni se tiene conocimiento sobre objetivos, metas, estrategias y políticas financieras definidas para la administración del área, por lo que el proceso de planeación financiera a corto plazo, se desarrolla en base a la experiencia y conocimiento acumulado de formas acostumbradas de trabajo. Se tiene total desconocimiento sobre a dónde se dirige la empresa y como contribuye el departamento en el crecimiento y estabilidad financiera de la misma.

Entre las principales fortalezas que la jefatura de inventarios identifica en el departamento se encuentran: amplia experiencia, conocimiento, habilidad para planificar y organizar el trabajo, búsqueda de la mejora continua, uso de tecnología de punta y habilidad para solucionar problemas.

Por otro lado, entre las principales debilidades se tiene: atribuciones que no van acordes a la función principal del puesto (facturación, cobro de ventas al contado en oficina, liquidación de ventas al contado y reportes de facturación al crédito), falta de perfil y descriptor de puestos, fuerte carga de trabajo y propensión a alto riesgo de cometer errores, falta de apoyo y trabajo en equipo entre departamentos.

La jefatura indica que el mayor movimiento y volumen en ventas lo representan las líneas de impresoras, repuestos y suministros industriales, seguido por la línea de maquinaria de empaque industrial. En la planificación de la demanda de los productos

que comercializa la compañía, se elaboran pronósticos; sin embargo, según lo describe la jefatura de inventarios, los métodos utilizados en la elaboración de los pronósticos no están establecidos formalmente por escrito, entre los cuales se utilizan principalmente, la experiencia y datos históricos de las ventas realizadas en periodos anteriores registrados en el sistema. Estos métodos han resultado eficientes para la mayoría de líneas; no obstante, no del todo en el caso particular de la línea de repuestos, ya que en algunas ocasiones se agotan los inventarios o se tienen elevadas existencias que tardan mucho tiempo en venderse.

La rotación de inventarios de la compañía por línea de producto, se califica de la siguiente manera por parte de la jefatura actual:

Cuadro 31
Calificación de rotación de inventarios
según opinión de la administración actual

Línea de producto	Mala (baja)	Buena	Excelente (rápida)
Impresoras industriales		x	
Suministros industriales			x
Repuestos de impresoras industriales	x		
Maquinaria de empaque industrial			x
Repuestos maquinaria de empaque industrial		x	
Material de empaque	x		

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

En la línea de repuestos de impresoras industriales y material de empaque, se considera una mala (baja) rotación de inventarios, estos productos permanecen demasiado tiempo en bodega sin que puedan ser vendidos, en el caso particular de repuestos, algunos artículos permanecen hasta más de un año; por otro lado, la línea de material de empaque representa un volumen considerable de inventario de bajo

movimiento que no se logra liquidar, es una línea que salió del mercado por la llegada de grandes competidores líderes en costos. La línea de impresoras industriales y repuestos de maquinaria de empaque industrial, son calificados como de buena rotación, esto por no permanecer demasiado tiempo en inventario, un 70% de estos artículos son importados bajo pedido. En lo que se refiere a suministros industriales y maquinaria de empaque industrial, se califican como de excelente rotación, los productos en la línea de suministros industriales se venden mensualmente y en el caso de la maquinaria de empaque industrial, solo se maneja contra pedido, por lo que no permanece ninguna máquina en almacén, al realizar una importación se recibe en bodega y se envía inmediatamente al cliente o bien llega directamente al cliente, esto según las condiciones comerciales acordadas.

La jefatura de inventarios, considera que en un futuro cercano puede existir baja rotación de inventarios, especialmente en las líneas de repuestos, esto es específicamente debido a que la línea es compleja de manejar y predecir en cuanto a la determinación de la demanda. Esto sumado a que el Departamento de Servicio Técnico, no determina los niveles adecuados de repuestos que se requieren para proveer servicios correctivos y preventivos a las máquinas instaladas, en su mayoría se requieren por corazonada, mas no analizando más a detalle las estadísticas de rotación, y llevando un mejor control de entradas y salidas de estos artículos, para evitar faltantes y alto volumen de existencias.

En cuanto a la evaluación y supervisión de inventarios, actualmente la compañía no utiliza ningún método o herramienta financiera para realizarlo, se carece de un informe mensual que detalle la eficiencia de la compañía, para rotar las diferentes líneas que se comercializan y tomar decisiones oportunas. La administración actual de los inventarios, considera que esta tarea es muy importante, y debería ser una atribución mensual; sin embargo, por la carga de trabajo diario no se cuenta con el tiempo suficiente para dedicarse a esta labor. Menciona también que, por parte de la Gerencia Financiera, tampoco se exige el envío de un informe sobre la rotación de los inventarios, por lo que no se tiene la presión de llevar un mejor control.

El jefe de administración de inventarios considera que experimentar baja rotación de inventarios afecta la situación financiera y rentable de las compañías, esto debido a que se tiene conciencia de que afecta la liquidez. Cuando se tiene escasez de fondos, es de conocimiento del área, debido a que los principales proveedores dejan de despachar mercadería y se pone en riesgo el cumplimiento de pedidos a clientes.

La empresa ha experimentado en los últimos años pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia, principalmente en las líneas de material de empaque, repuestos y suministros industriales. La razón principal de bajo movimiento en la venta de material de empaque, es debido a que la línea dejó de comercializarse, los competidores ganaron mercado con precios mucho más bajos. Ahora bien, en la línea de repuestos de impresoras industriales, se han tenido pérdidas por compras mal analizadas, las tecnologías han estado evolucionando y gran cantidad de repuestos se han quedado obsoletos. En lo que se refiere a la línea de suministros industriales, específicamente en tintas, solventes y soluciones limpiadoras, el problema principal es la fecha de vencimiento de los mismos, existen algunos suministros con fechas de vencimiento muy cortas, y adquirir altos volúmenes de inventario en el pasado, ha implicado pérdidas considerables para la empresa, los productos han caducado en bodega sin que puedan ser vendidos a los clientes.

Todas las pérdidas que se han experimentado por productos sin movimiento, bajo movimiento, obsoletos y vencidos han sido registradas en contabilidad, el producto se ha facturado al costo como autoconsumo; sin embargo, se carece de un análisis sobre el impacto que esto ha representado a la compañía financiera y económicamente. A continuación, se presenta un detalle de las pérdidas que se han asumido en los años estudiados 2011-2015, al igual que el inventario obsoleto que existe a diciembre del año 2015.

Cuadro 32

**Pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia
producto facturado al costo como autoconsumo “La Compañía” periodos 2011-2015**

Línea	Facturación al costo					Total acumulado
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	
Impresoras industriales	Q -	Q -	Q -	Q 35,164.32	Q 109,689.64	Q 144,853.96
Suministros industriales	Q 42,008.94	Q 81,612.00	Q 42,008.94	Q 52,147.97	Q 159,312.98	Q 377,090.83
Repuestos de impresoras industriales	Q -	Q -	Q 17,890.60	Q 267,251.63	Q 348,202.44	Q 633,344.67
Maquinaria de empaque industrial	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Repuestos maquinaria de empaque industrial	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Material de empaque	Q -	Q -	Q 215,597.00	Q 91,801.01	Q 25,452.51	Q 332,850.52
Total	Q 42,008.94	Q 81,612.00	Q 275,496.54	Q 446,364.93	Q 642,657.57	Q 1,488,139.98

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 33
Inventario obsoleto al 31 de diciembre del año 2015
“La Compañía”

Línea de producto	Inventario Año 2015	Inventario Obsoleto año 2015	Inventario disponible para la venta Año 2015
Impresoras industriales	Q 741,351.36	Q 119,000.00	Q 622,351.36
Suministros industriales	Q 1,279,532.99	Q 404,125.00	Q 875,407.99
Repuestos de impresoras industriales	Q 2,280,832.47	Q 1,019,522.00	Q 1,261,310.47
Maquinaria de empaque industrial	Q 29,611.45	Q -	Q 29,611.45
Repuestos maquinaria de empaque industrial	Q 122,115.83	Q -	Q 122,115.83
Material de empaque	Q 310,118.63	Q 279,427.00	Q 30,691.63
Mercadería en tránsito	Q 1,059,710.52	Q -	Q 1,059,710.52
TOTAL	<u>Q 5,823,273.25</u>	<u>Q 1,822,074.00</u>	<u>Q 4,001,199.25</u>

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Según se muestra en el cuadro 32, las pérdidas generadas por inventarios sin movimiento, bajo movimiento y obsoletos, se incrementaron considerablemente desde el año 2011 al 2015, para el año 2015 las pérdidas llegaron a representar más del medio millón de Quetzales, por lo que es sumamente importante establecer acciones para evitar que se sigan generando cuantiosas pérdidas en el futuro. Es importante hacer ver que, durante los últimos cinco años de operaciones, la compañía ha experimentado pérdidas globales de Q.1,488,139.98, las cuales, sin duda alguna han afectado los resultados obtenidos para los accionistas, y aunado a esto, el cuadro 33 muestra, según información proporcionada por Gerencia Financiera, el inventario obsoleto que existe al 31 de diciembre del año 2015, el cual, como se observa, representa un 31.29%, inventario que es de suponer la compañía seguirá dando de baja por medio de facturación al costo, y seguirá repercutiendo en el resultado del período en el cual se aplique, lo cual es realmente preocupante y de continuar, existe alto riesgo de experimentar graves problemas de liquidez y rentabilidad a la compañía.

Actualmente existen algunos mecanismos de control para minimizar pérdidas por productos sin movimiento, bajo movimiento, obsoletos y vencidos. Por ejemplo, el encargado de inventarios al recibir un requerimiento de importación del área comercial realiza una revisión, analizando más a detalle el requerimiento de compra, esto se realiza especialmente en la línea de repuestos donde se tiene más problema para rotar el inventario; no obstante, expone que no cuenta con un procedimiento definido y concreto, al igual que con el tiempo suficiente para poder dedicarse a este trabajo. En la compañía no existen manuales que detallen políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos por escrito para la administración de inventarios.

2.4.1.3.1 Análisis rotación de inventario por línea de producto

A continuación, se detallan los cuadros 34 y 35, los cuales serán de utilidad para la realización de razones de rotación de inventario por línea de producto y días de venta en inventario que se muestran en cuadros 36 y 37.

Cuadro 34
Inventario por línea de producto
“La Compañía” periodos 2011-2015

Línea	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Impresoras industriales	Q 908,577.93	Q 1,111,874.75	Q 1,053,522.96	Q 704,796.36	Q 741,351.36
Suministros industriales	Q 1,794,246.06	Q 1,723,445.09	Q 1,665,784.44	Q 1,441,090.25	Q 1,279,532.99
Repuestos de impresoras industriales	Q 2,360,703.70	Q 2,659,477.95	Q 3,185,210.33	Q 2,765,310.98	Q 2,280,832.47
Maquinaria de empaque industrial	Q 35,179.89	Q 122,163.47	Q 35,179.89	Q 29,611.45	Q 29,611.45
Repuestos maquinaria de empaque industrial	Q 3,373.86	Q 11,026.82	Q 53,038.11	Q 63,163.91	Q 122,115.83
Material de empaque	Q 1,407,634.03	Q 784,515.96	Q 420,635.22	Q 332,081.03	Q 310,118.63
Mercadería en tránsito	Q 22,229.54	Q 789,936.96	Q 151,428.06	Q 950,072.02	Q 1,059,710.52
Total anual	Q 6,531,945.00	Q 7,202,441.00	Q 6,564,799.00	Q 6,286,126.00	Q 5,823,273.25

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 35
Costo de ventas por línea de producto
“La Compañía” periodos 2011-2015

Línea	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Impresoras industriales	Q 2,705,941.97	Q 3,170,762.60	Q 2,978,066.73	Q 3,960,803.40	Q 3,356,481.33
Suministros industriales	Q 2,419,944.54	Q 2,690,598.32	Q 3,276,417.39	Q 3,681,724.68	Q 4,191,928.67
Repuestos de impresoras industriales	Q 1,271,730.09	Q 1,222,211.50	Q 1,282,394.29	Q 1,776,232.84	Q 2,025,182.05
Maquinaria de empaque industrial	Q -	Q 115,939.10	Q 318,349.49	Q 5,568.44	Q 61,076.48
Repuestos maquinaria de empaque industrial	Q 41,982.36	Q 82,744.05	Q 126,766.40	Q 121,765.52	Q 455,571.98
Material de empaque	Q 5,687,560.07	Q 2,209,943.66	Q 1,219,860.94	Q 545,341.83	Q 705,248.95
Total anual	Q 12,127,159.03	Q 9,492,199.23	Q 9,201,855.23	Q 10,091,436.70	Q 10,795,489.47

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 36

**Razón rotación de inventario por línea de producto
“La compañía” períodos 2011-2015**

Línea de producto	Razón veces que rotó el inventario por línea de producto					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015		
Impresoras industriales	2.98	2.85	2.83	5.62	4.53	3.76	Fluctuante hacia la baja (desfavorable)
Suministros industriales	1.35	1.56	1.97	2.55	3.28	2.14	Hacia el alza (favorable)
Repuestos de impresoras industriales	0.54	0.46	0.40	0.64	0.89	0.59	Fluctuante hacia el alza (favorable)
Maquinaria de empaque industrial	0.00	0.95	9.05	0.19	2.06	2.45	Fluctuante hacia el alza (favorable)
Repuestos maquinaria de empaque industrial	12.44	7.50	2.39	1.93	3.73	5.60	Hacia el alza (favorable)
Material de empaque	4.04	2.82	2.90	1.64	2.27	2.73	Fluctuante hacia el alza (favorable)
Rotación inventario total	1.86	1.32	1.40	1.61	1.85	1.61	Hacia el alza (favorable)

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

En el cuadro 35 se detallan los costos de ventas por línea de producto de los años 2011-2015, es necesario aclarar que los resultados totales no coincidirán con lo reflejado en los estados de resultados anuales, ya que los costos de ventas que se visualizan incluyen los costos por los servicios que la empresa presta y, para realizar el análisis de la rotación de los inventarios estos no deben ser tomados en cuenta.

El cuadro 36 muestra, la rotación que ha tenido el inventario por línea de producto, del cual a continuación, se realiza un análisis detallado.

En impresoras industriales, se observa que la razón se ha comportado fluctuante con una tendencia hacia la baja, lo cual es desfavorable para la compañía. En promedio anual histórico esta línea rotó 3.76 veces.

En lo relacionado a suministros industriales, se observa una clara tendencia hacia el alza en los índices de cada año, lo cual es favorable, ya que indica que se están realizando esfuerzos por hacer más eficiente la rotación de los productos que conforman esta línea. En promedio anual histórico, suministros industriales rotó 2.14 veces.

El índice de rotación de repuestos de impresoras industriales se comportó fluctuante, pero del año 2014 al 2015, se observa una tendencia hacia el alza, lo cual es favorable. No obstante, el índice de rotación promedio anual histórico de esta línea, es demasiado bajo en comparación a las demás, representa tan solo 0.59, lo que quiere decir que no se logró rotar ni una vez la totalidad del inventario de la línea durante un año.

La maquinaria de empaque industrial, se comportó muy fluctuante a lo largo de los años analizados, pero en el año 2015 se aprecia una tendencia hacia el alza en la rotación, en promedio anual histórico, esta línea rotó 2.45 veces en el año.

En repuestos de maquinaria de empaque industrial, de los años 2011 al 2014 se aprecia una clara tendencia hacia la baja en la razón de rotación; no obstante, para el

año 2015 se observa una tendencia hacia el alza lo cual es favorable. En promedio anual histórico esta línea rotó 5.60 veces en el año.

En lo relacionado a material de empaque, la razón de rotación se comportó fluctuante, pero muestra una tendencia hacia el alza en el año 2015, lo cual es favorable. En promedio anual histórico la línea de material de empaque rotó 2.73 veces en el año.

Al analizar la razón de rotación del inventario general, incluyendo todas las líneas que lo componen, se aprecia una clara tendencia hacia el alza, lo cual es favorable, pero es importante indicar, como ya se mencionó anteriormente, que esta mejoría se debe a que se ha facturado a lo largo de los años estudiados, inventario al costo que no tiene movimiento por estar obsoleto, la compañía ha estado realizando esfuerzos por dar de baja inventarios que no son líquidos para la empresa. Otro aspecto importante de recalcar es que, dentro de los inventarios de cada año, existen grandes cantidades de inventario obsoleto, lo que sin duda alguna están afectando los índices de rotación de los mismos.

El cuadro 37 muestra, los días que permanecen en inventario las diferentes líneas de productos que comercializa la compañía para que puedan ser vendidas, a continuación, se realiza un análisis detallado.

Los días en inventario, de la línea de impresoras industriales en promedio histórico anual son de 105.05 días, la tendencia se ha comportado fluctuante, pero para el año 2015 se observa una tendencia hacia el alza, lo cual es desfavorable.

En suministros industriales, se observa una clara tendencia hacia la baja en los días en inventario de la línea, lo cual es favorable, en promedio anual histórico se tardaron 188.86 días para que el inventario se vendiera en su totalidad.

En lo relacionado a repuestos de impresoras industriales, se aprecia un grave problema para rotar rápidamente el mismo, en promedio anual histórico, 671.54 días tarda la compañía para vender la totalidad del inventario de esta línea. El

comportamiento en esta razón ha sido fluctuante; no obstante, la tendencia es hacia la baja lo cual es favorable.

La línea de maquinaria de empaque industrial, permaneció en promedio anual histórico 508.57 días para que pudiera ser vendida en su totalidad, el comportamiento de la razón ha sido muy fluctuante; sin embargo, la tendencia es hacia la baja lo cual es favorable.

Repuestos de maquinaria de empaque industrial muestra un comportamiento hacia el alza de los años 2011 al 2014; sin embargo, en el año 2015 se aprecia una tendencia hacia la baja lo que es favorable, en promedio histórico anual, esta línea tarda 103.57 días en inventario.

Material de empaque tuvo un comportamiento fluctuante, pero en el año 2015 se aprecia una tendencia hacia la baja en los días en que tarda esta línea en rotar a su totalidad, el promedio histórico anual es de 145.71 días.

Al analizar los días en que tarda en rotar el inventario general, se observa que el promedio histórico anual es de 231.64 días para que este pueda rotar en su totalidad, la tendencia a lo largo de los años estudiados es a la baja, lo que es favorable, pero como ya se ha dicho anteriormente, este índice está siendo influenciado por grandes volúmenes de inventario que no tuvieron rotación en la compañía por volverse obsoletos, principalmente la línea de repuestos, suministros e impresoras industriales, como ya se mostró anteriormente en el cuadro 32.

Ahora bien, la rotación del inventario general presenta una tendencia hacia el alza y por ende los días en que tarda en rotar el mismo, se comportan a la baja; sin embargo, es preciso indicar que se necesita realizar esfuerzos por mejorar estos índices, ya que son deficientes y han perjudicado la situación financiera y económica de la compañía.

Cuadro 37
Razón días en inventario por línea de producto
“La Compañía” periodos 2011-2015

Línea de producto	Razón días en inventario por línea de producto					Promedio histórico anual	Tendencia histórica
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015		
Impresoras industriales	122.56	127.99	129.12	64.95	80.62	105.05	Fluctuante hacia el alza (desfavorable)
Suministros industriales	270.63	233.80	185.57	142.87	111.41	188.86	Hacia la baja (favorable)
Repuestos de impresoras industriales	677.55	794.22	906.59	568.25	411.08	671.54	Fluctuante hacia la baja (favorable)
Maquinaria de empaque industrial	0.00	384.60	40.34	1,940.97	176.96	508.57	Fluctuante hacia la baja (favorable)
Repuestos maquinaria de empaque industrial	29.33	48.64	152.71	189.34	97.84	103.57	Hacia la baja (favorable)
Material de empaque	90.34	129.57	125.86	222.26	160.50	145.71	Fluctuante hacia la baja (favorable)
Rotación en días inventario total	196.60	276.95	260.40	227.36	196.89	231.64	Hacia la baja (favorable)

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

2.4.1.3.2 Almacenes virtuales

En la administración del inventario actual, llama la atención el uso de almacenes virtuales. Según lo explicado por la jefatura del área, el uso de estos almacenes se realiza hace más de quince años aproximadamente; sin embargo, no existe ningún registro que permita conocer a detalle la razón de la creación de los mismos, un concepto definido y claro, los objetivos, así como también normas y procedimientos definidos por escrito para la correcta administración.

Un almacén virtual se puede definir de acuerdo a la función que hoy por hoy tiene en la compañía, como un medio para rebajar un producto del almacén central, para ser entregado a una persona responsable dentro de la compañía, que lo requiere para cualquiera de los siguientes fines: realizar una demostración con un cliente (caso particular de impresoras industriales), realizar una reparación con un cliente (servicio técnico preventivo o correctivo de una máquina o impresora), hacer efectiva una garantía de un producto con desperfecto de fábrica, y requerimiento de un cliente específico de recibir producto con nota de envío, esto por falta de orden de compra o cierre de mes (clientes ya no reciben producto con factura en ese momento por motivos de cierre), todo esto para ser facturado posteriormente o bien, ser devuelto a la bodega general si el producto ya no fue utilizado, para su adecuado resguardo y almacenamiento.

Cada empleado del área de servicio técnico y área comercial cuenta con un número asignado de bodega virtual dentro del sistema, la cual es responsabilidad de la persona a cargo y debe ser administrada eficaz y eficientemente. Es importante mencionar que no existe ningún manual con políticas, normas y procedimientos, establecido formalmente para la administración de bodegas virtuales en la compañía, no hay un concepto claro y definido hacia los colaboradores de lo que significa tener la responsabilidad de manejar un almacén virtual, por lo que no se le da la importancia y la atención debida. Semanalmente, los responsables de almacenes virtuales reciben un reporte con lo que cada persona tiene bajo su responsabilidad, el

reporte detalla principalmente: fecha en la cual el producto salió de almacén, para qué cliente se tomó, descripción del artículo, cantidad y valor monetario; sin embargo, el reporte se realiza únicamente con fines informativos, mas no tiene la finalidad de presionar y agilizar la facturación de lo que se tiene pendiente de liquidar a cierta fecha, o bien, gestionar la devolución inmediata al almacén central.

Existen actualmente alrededor de quince almacenes virtuales, a los cuales la jefatura de inventarios debe dar seguimiento; no obstante, existe un problema con la administración de los mismos. Las bodegas virtuales representan un valor considerable de dinero, anualmente han llegado a concentrar hasta Q.1,000,000.00; sin embargo, por falta de seguimiento y control se han experimentado cuantiosas pérdidas debido a que se manejan de manera deliberada y sin supervisión estricta.

A continuación, se muestra un cuadro con el detalle de los montos facturados al costo por mal manejo de almacenes virtuales. Como se observa en el cuadro 38, las pérdidas generadas por la mala administración en bodegas virtuales, representan cantidades considerables de dinero, lo cual repercute en la situación financiera y económica que la compañía atraviesa actualmente, es por ello que es sumamente importante gestionar de mejor manera el uso de estos almacenes en la empresa.

La preocupación principal, en el uso de bodegas virtuales es la cantidad de dinero que representan y la baja rotación de las mismas, algunos productos permanecen hasta un año sin que se realice la facturación, lo cual es demasiado tiempo y ya no se puede permitir; la compañía ha tenido que asumir pérdidas por productos almacenados virtualmente y no haberse logrado realizar el cobro oportuno a los clientes.

Como ya se ha mencionado, el uso de almacenes virtuales se tiene concentrado principalmente para el área de servicio técnico y comercial; en los cuadros 39 y 40, se presenta un detalle de valores en dinero por cada bodega virtual existente en la compañía, de los últimos dos años.

Cuadro 38
Pérdidas por liquidación de almacenes virtuales
“La Compañía” periodos 2011-2015

Línea	Facturación al costo por liquidación almacenes virtuales				
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Impresoras industriales	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Suministros industriales	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 55,041.26
Repuestos de impresoras industriales	Q -	Q -	Q 7,667.40	Q 114,536.41	Q 149,229.62
Maquinaria de empaque industrial	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Repuestos maquinaria de empaque industrial	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Material de empaque	Q 8,507.50	Q -	Q -	Q -	Q -
Total	Q 8,507.50	Q -	Q 7,667.40	Q 114,536.41	Q 204,270.88

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 39

Reporte mensual bodegas virtuales "La Compañía" año 2014

Número de bodega	Nombre de responsable	Total pendiente Enero 2014	Total pendiente Febrero 2014	Total pendiente Marzo 2014	Total pendiente Abril 2014	Total pendiente Mayo 2014	Total pendiente Junio 2014	Total pendiente Julio 2014	Total pendiente Agosto 2014	Total pendiente Septiembre 2014	Total pendiente Octubre 2014	Total pendiente Noviembre 2014	Total pendiente Diciembre 2014
3	xx	Q 2,861.6364	Q 2,861.6364	Q 39,574.1970	Q 39,574.1970	Q 44,848.1588	Q 9,207.7143	Q 3,933.7525	Q 3,933.7525	Q 3,933.7525	Q 3,933.7525	Q 3,933.7525	Q -
26	xx	Q 46,025.3041	Q 43,892.9778	Q 34,262.5026	Q 64,559.5839	Q 67,989.5356	Q 73,809.8148	Q 57,627.4271	Q 25,285.6405	Q 46,180.4353	Q 45,941.0988	Q 50,485.3155	Q 29,713.0488
27	xx	Q 29,608.9652	Q 23,223.8385	Q 34,036.8882	Q 50,617.9271	Q 26,888.1940	Q 41,498.3674	Q 46,759.1738	Q 27,656.4443	Q 62,639.3473	Q 33,883.1354	Q 23,857.8949	Q 78,535.4108
28	xx	Q 112.6200	Q 10,786.5860	Q 20,116.9867	Q 11,147.2245	Q 11,274.9280	Q 11,279.3922	Q 14,509.1252	Q 4,172.0925	Q 599.1729	Q 12,568.6089	Q 12,568.6089	Q 2,691.2687
29	xx	Q 18,978.7363	Q 17,965.2191	Q 43,219.9755	Q 33,318.3588	Q 40,612.2497	Q 29,194.7426	Q 42,847.1155	Q 47,261.1439	Q 51,497.2373	Q 19,995.8341	Q 19,824.6957	Q 15,753.4755
30	xx	Q 3,807.0711	Q 3,147.1273	Q 8,657.4217	Q 8,191.7125	Q -	Q 15,680.0336	Q 19,758.9574	Q 36,069.7630	Q 32,846.6133	Q 13,363.5202	Q 4,219.4515	Q 147,620.4398
31	xx	Q 6,240.6641	Q -	Q 173,592.3789	Q 106,021.9507	Q 71,228.6023	Q 2,943.6610	Q 7,093.7495	Q 12,956.4343	Q 60,474.3581	Q 567.8354	Q 79,135.4854	Q 28,655.6797
32	xx	Q 10,078.9590	Q 25,826.2016	Q 1,490.9468	Q 492.5852	Q 798.1046	Q 2,230.5018	Q 33,741.3984	Q 67,905.6103	Q 2,595.6186	Q 44,903.0463	Q -	Q 5,750.2627
33	xx	Q 60,061.8331	Q 60,061.8331	Q 47,492.0221	Q 3,811.3879	Q 55,189.8452	Q 16,276.9278	Q 161,779.4520	Q 76,258.1684	Q 76,252.7476	Q 89,101.9797	Q 10,853.5044	Q 10,944.6032
TOTAL PENDIENTE DE FACTURAR		Q 177,775.7893	Q 187,765.4198	Q 402,443.3175	Q 317,734.9276	Q 318,829.6182	Q 202,121.1555	Q 388,050.1514	Q 301,499.0497	Q 337,019.2829	Q 264,278.8113	Q 204,898.7088	Q 319,664.1892

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 40

Reporte mensual bodegas virtuales "La Compañía" año 2015

Número de bodega	Nombre de responsable	Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Septiembre 2015	octubre 2015	Noviembre 2015	Diciembre 2015
3	xx	Q.347,448.5053	Q -	Q 254,5238	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 8,373.5986	Q -	Q -	Q -	Q -
10	xx	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 18,463.4910	Q 18,243.7194	Q 25,766.1780	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
20	xx	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
21	xx	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 261.1998	Q 261.1998	Q 888.1295	Q 888.1295
23	xx	Q -	Q 6,619.7763	Q 21,920.0070	Q 16,739.2154	Q 1,223.6354	Q 1,053.3258	Q 974.4364	Q 956.3366	Q 958.6070	Q 958.6070	Q 825.8396	Q 924.3710
24	xx	Q -	Q -	Q 185.5984	Q 46,929.8914	Q 61,982.7653	Q 63,166.6013	Q 93,675.3722	Q 117,191.4737	Q 97,990.4556	Q 81,651.2155	Q 35,446.0757	Q 45,803.4242
25	xx	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 89,459.3115	Q 54,475.3031	Q 86,162.0258	Q 32,164.2820	Q 21,584.7715
26	xx	Q 52,602.9154	Q 48,475.2219	Q 73,122.6496	Q 84,788.9430	Q 81,201.0920	Q 76,500.0899	Q 76,945.7977	Q 68,631.3976	Q 67,964.7268	Q 61,691.2031	Q 117,080.9288	Q 62,300.3042
27	xx	Q 104,907.2167	Q 113,707.0690	Q 80,915.8773	Q 68,704.0430	Q 130,730.3539	Q 169,410.0867	Q 141,108.4593	Q 87,336.1223	Q 78,764.6932	Q 141,124.3544	Q 111,771.7766	Q 124,959.8556
28	xx	Q 66,303.4280	Q 66,277.1718	Q 65,567.7421	Q 72,774.2351	Q 22,204.5995	Q 43,426.6734	Q 71,545.8929	Q 41,509.9973	Q 65,420.2236	Q 31,464.8870	Q 79,606.3159	Q 79,606.3159
29	xx	Q 2,983.5881	Q 2,320.4385	Q 2,202.9237	Q 2,232.3365	Q -	Q -	Q 25,766.1780	Q -	Q 11,835.3122	Q 38,897.0099	Q 18,995.9223	Q 19,287.7908
30	xx	Q 3,086.6822	Q 58,552.4801	Q 19,675.6984	Q 20,016.9167	Q 62,423.2326	Q 82,498.7609	Q 98,308.1691	Q 51,079.0602	Q 31,660.8397	Q 27,084.8681	Q 30,341.4833	Q 30,341.4833
31	xx	Q 10,494.9300	Q 59,498.3662	Q 13,359.3131	Q 36,209.7175	Q 31,858.5274	Q 59,386.6714	Q 53,939.5914	Q 107,118.4627	Q 126,662.7813	Q 121,834.7269	Q 310,306.0516	Q 258,950.6601
32	xx	Q 5,536.2386	Q 2,961.9930	Q 785.6158	Q 1,107.6343	Q 10,106.6166	Q 3,911.3692	Q 555.7632	Q 4,553.1291	Q 1,491.2047	Q 8,680.8424	Q 5,423.1844	Q 1,108.6208
33	xx	Q 39,188.7609	Q 73,946.2479	Q 38,691.1125	Q 40,301.9723	Q 27,850.3827	Q 13,242.6288	Q 17,979.7543	Q 33,357.5301	Q 38,451.3308	Q 37,280.9708	Q 61,710.6462	Q 58,848.8567
TOTAL PENDIENTE DE FACTURAR		Q 632,552.2652	Q 432,358.7547	Q 316,681.0617	Q 389,804.9052	Q 448,044.6964	Q 530,838.9268	Q 606,565.5925	Q 609,566.4207	Q 575,936.6778	Q 637,091.9107	Q 804,660.6359	Q 704,604.5836

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Como se puede apreciar en el cuadro 39, en el año 2014 la compañía manejaba nueve almacenes virtuales, los montos de cada mes, representan el valor en dinero pendiente de liquidar a esa fecha, las casillas con valor cero, quieren decir que, al cierre del mes no se tenía nada pendiente de liquidar.

Los nueve almacenes virtuales concentraron mensualmente para el año 2014, un valor en promedio de dinero de Q.285,173.37, inventario que puede decirse, permaneció estático durante el año. El Balance General anual del año 2014, en el rubro de inventario de mercadería, contempla el saldo que figura en bodegas virtuales al mes de diciembre. A continuación, se presentará el detalle de lo que se manejó en el año 2015, para conocer si esta cantidad aumentó o disminuyó.

Según lo mostrado en el cuadro 40, la compañía incrementó el número de bodegas virtuales en el año 2015, en el año 2014 se observaron nueve y para el año 2015, se tienen un total de quince. Se concentró en promedio un valor mensual en dinero de Q.557,392.20, lo cual representa más del medio millón de Quetzales, y es una elevada inversión de dinero que incrementó en un 95.46%, versus el promedio del año 2014, lo cual, implica una inversión considerable que se mantiene estática y repercute directamente en las finanzas de la compañía.

Por otro lado, es importante hacer notar que, durante el año 2015, las bodegas virtuales se inflaron cada mes en lugar de disminuir, por lo que es sumamente importante dar seguimiento oportuno para evitar que se generen pérdidas por la incobrabilidad de estos inventarios, al 31 de diciembre del año 2015, se tiene pendiente de liquidar un valor en dinero de Q.704,604.58.

2.4.2 Administración de deuda a corto plazo

En base a observaciones y entrevista con la Gerencia Financiera, la deuda a corto plazo contratada por la compañía en la actualidad, representa las inversiones que la empresa realiza en capital de trabajo, lo cual es utilizado en compra de mercaderías, inversiones en cuentas por cobrar, pago de gastos de ventas, administrativos, etc. Los

tipos de deuda utilizadas por la compañía a corto plazo son: deuda comercial y deuda bancaria en corto plazo, pero proveniente de deuda a largo plazo.

2.4.2.1 Deuda comercial

Según la Gerencia Financiera, la deuda comercial constituye un recurso muy valioso para la compañía, ya que, por ser una empresa comercial, necesita agenciarse de suficientes recursos para poder invertir en grandes volúmenes de inventarios, es por ello que los proveedores de productos para la venta juegan un papel fundamental.

De acuerdo a lo expuesto por el Gerente Financiero, la compañía cuenta actualmente con facilidad de recibir financiamiento a través de créditos comerciales, en el momento que lo necesite. Se obtiene en la actualidad financiamiento de tipo comercial por medio de proveedores en el extranjero y acreedores locales.

Los proveedores del extranjero son empresas productoras, ubicadas principalmente en Estados Unidos y China, que han negociado con la compañía la distribución exclusiva de los productos que fabrican y le ofrecen crédito de 45 días; no obstante, este período de crédito es muy corto de acuerdo a las necesidades de financiamiento de la empresa actualmente, se han realizado esfuerzos por obtener una ampliación en el período de crédito; no obstante, el máximo ofrecido son los 45 días de crédito mencionados y no se han logrado avances. Los acreedores locales, representan las empresas ubicadas en Guatemala, que proveen servicios a la compañía, como por ejemplo: agua, luz, telefonía, seguros, etc., usualmente ofrecen 30 días de crédito.

2.4.2.2 Deuda bancaria

De acuerdo a lo mencionado por la Gerencia Financiera, la compañía no contrata deuda a corto plazo para financiar sus inversiones en capital de trabajo, en lugar de ello contrata deuda bancaria a largo plazo. En la actualidad posee compromisos de préstamos de corto plazo con diferentes entidades bancarias (cuyos nombres reales no serán revelados por motivos de confidencialidad) de tipo hipotecario, revolvente y prendario, deuda contratada en su mayoría para la adquisición de activos fijos.

Cuadro 41
Detalle de préstamos bancarios a corto plazo
“La Compañía” años 2015 y 2014

Préstamos bancarios a corto plazo		
Descripción	Año 2015	Año 2014
Banco X1	Q 539,892.00	Q -
Banco X2	Q 281,893.00	Q 289,621.00
Banco X3	<u>Q 101,238.00</u>	<u>Q -</u>
Total	<u>Q 923,023.00</u>	<u>Q 289,621.00</u>

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

La compañía no ha tomado en cuenta a la fecha opciones de financiamiento a corto plazo como: líneas o cupos de importación y factoring. Por lo que se carece de un plan de financiamiento a corto plazo que tome en cuenta estas opciones de financiamiento y cubrir déficits de efectivo en un período determinado.

Dentro de los compromisos bancarios a largo plazo al año 2015, se tienen con dos entidades bancarias. La Gerencia Financiera considera que, en la actualidad la compañía cuenta con facilidad de recibir financiamiento a través de instituciones bancarias en buenas condiciones (atractivas tasas de interés) en el momento que lo necesite, pero aplicado al corto plazo. Se aprecia como difícil obtener financiamiento bancario a largo plazo, debido a la situación financiera actual.

Cuadro 42
Detalle de préstamos bancarios a largo plazo
“La Compañía” años 2015 y 2014

Préstamos bancarios a largo plazo		
Descripción	Año 2015	Año 2014
Banco X1	Q 674,882.00	Q -
Banco X2	Q 242,971.00	Q -
Banco X4	<u>Q -</u>	<u>Q 2,597,690.00</u>
Total	<u>Q 917,853.00</u>	<u>Q 2,597,690.00</u>

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 43
Detalle de movimiento de préstamos bancarios de corto y largo plazo
“La Compañía” año 2015

Descripción	Monto
Saldo a inicio del año 2015	Q 2,887,312.00
Adquisición de préstamos en Banco X1, X2 y X3	Q 1,558,983.00
Amortizaciones efectuadas Banco X2 y X4	<u>-Q 2,605,419.00</u>
Saldo final al año 2015	<u>Q 1,840,876.00</u>

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

El cuadro 43 muestra, como inició el saldo de préstamos a corto y largo plazo en el año 2015 y como finalizó, las decisiones tomadas por la Gerencia Financiera y Gerencia General, permitieron la cancelación de la deuda bancaria que se tenía a largo plazo con el Banco X4 en el año 2014, por un monto de Q.2,597,690.00 y, así mismo amortizar la deuda a corto plazo con el Banco X2 por un monto de Q.7,728.00, por lo que en total se realizaron amortizaciones por un monto de Q.2,605,419.00 en el año 2015. Es importante mencionar que parte de la deuda que se pagó, fue amortizada por la adquisición de nuevos préstamos con los Bancos X1, X2 y X3, los cuales financiaron a la compañía con un monto de Q.1,558,983.00. La empresa finalizó en el año 2015 con un saldo de deuda bancaria de corto y largo plazo de Q.1,840,876.00, por lo que disminuyó la deuda bancaria total en relación al año 2014 en un monto de Q.1,046,436.00.

2.4.2.3 Administración de cuentas por pagar

En base a observaciones y entrevista con Gerencia Financiera, el proceso de pago de cuentas por pagar locales (lo cual es atribución actualmente del Jefe de Créditos y Cobros como ya se mencionó anteriormente) y del exterior de la compañía no se encuentra definido por escrito formalmente; no obstante, básicamente consiste de acuerdo a la gestión que hoy por hoy se realiza en lo siguiente:

Se contabilizan las compras y gastos realizados por la compañía durante el mes de operaciones, lo cual es utilizado posteriormente para realizar un reporte de cuentas por pagar, herramienta útil para la programación de pagos semanales. Sin embargo, se carece de estrategias definidas para administrar desembolsos de cuentas por pagar tanto locales como del extranjero, según el área financiera es necesario definir las y establecer lineamientos para priorizar pagos y tomar mejores decisiones, pero no se ha tomado el tiempo para poderlas trabajar.

En lo relacionado al establecimiento de políticas, normas y procedimientos para la administración de cuentas por pagar, no hay nada definido formalmente por escrito, esto se debe a que la compañía ha realizado la mayoría de gestiones en el área

financiera, sin el uso de ningún documento que oriente y regule los procesos de trabajo, no se le ha prestado interés por lo que es una debilidad a nivel general, según se ha expuesto a lo largo del presente diagnóstico.

2.4.3 Políticas financieras a corto plazo

Como se explica en el marco teórico, las políticas financieras están asociadas a los niveles de activos y pasivos circulantes, que la empresa fije para llevar a cabo sus operaciones. A continuación, se detallan dos razones financieras que serán de utilidad para analizar las políticas financieras a corto plazo, adoptadas por la compañía investigada.

Cuadro 44
Cálculo de razones, políticas financieras a corto plazo
“La Compañía” Período 2011-2015

Período	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Promedio anual histórico	Tendencia histórica
Razón activo circulante a ventas							
Activo circulante / ventas	0.66	0.84	0.83	0.76	0.62	0.74	Hacia la baja
Razón pasivo circulante al pasivo total							
Pasivo circulante/ pasivo total	0.49	0.52	0.58	0.49	0.63	0.54	Hacia el alza

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

2.4.3.1 Magnitud de la inversión de la empresa en activo circulante

Esta medición se realiza, respecto al nivel de ingresos totales de operación que recibe la empresa. En la razón de activo circulante a ventas calculada en el cuadro 44, se puede apreciar que los índices más altos se observan en los años 2012 y 2013, por lo que la empresa optó por una política financiera a corto plazo flexible, o adaptable, se mantuvieron grandes inversiones en inventarios y cuentas por cobrar; sin embargo, para los años 2014 y 2015 se observa una tendencia hacia la baja, lo que quiere decir que la política financiera a corto plazo

para estos años fue restrictiva, implicó una razón baja de activos circulantes a ventas, se realizaron inversiones más pequeñas en inventarios y se permitieron menos tiempos de crédito.

2.4.3.2 Financiamiento del activo circulante

La medición se realiza, analizando la proporción de deuda a corto plazo (o pasivo circulante) y deuda a largo plazo, empleada para financiar el activo circulante. Como se puede ver, en el cálculo de la razón pasivo circulante a pasivo total del cuadro 44, el promedio anual histórico de esta razón se posicionó en 0.54, lo que quiere decir que hay un equilibrio en el uso de deuda a corto y largo plazo, pero es importante señalar que, en los años 2013 y 2015 se observan los mayores índices, por lo que la compañía en estos años optó por una política financiera a corto plazo restrictiva, ya que se tiene una mayor proporción de deuda a corto plazo respecto al financiamiento de largo plazo.

2.5 Vaciado guía de observación

A continuación, se presenta el vaciado de la información obtenida a través de la guía de observación realizada en la compañía investigada, la misma tuvo como fin la recolección de información objetiva desde la gestión administrativa de la Gerencia Financiera, Departamento de Administración de Inventarios y Administración de Créditos y Cobros, de la compañía objeto de investigación, para conocer, interpretar y analizar el proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa, y poder determinar la causa que provoca deficiencias en la gestión financiera.

Cuadro 45
Observación del proceso
Planeación financiera a corto plazo “La Compañía”

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Proceso planeación financiera a corto plazo				
No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	Misión y visión Gerencia Financiera por escrito.		X	
2	Objetivos anuales financieros y económicos definidos por escrito.		X	
3	Informes donde se analiza la situación financiera cada mes.	X		Únicamente se observaron los estados financieros mensuales, pero sin ningún tipo de análisis.
4	Informes donde se analiza la situación financiera cada año.	X		Únicamente se observaron los estados financieros anuales, pero sin ningún tipo de análisis.
5	Informes donde se analiza la situación económica cada mes.	X		Únicamente se observaron los estados financieros mensuales, pero sin ningún tipo de análisis.
6	Informes donde se analiza la situación económica cada año.	X		Únicamente se observaron los estados financieros anuales, pero sin ningún tipo de análisis.
7	Documentos que describen las herramientas específicas, formalmente establecidas por escrito, para evaluar la situación financiera y económica de la compañía.		X	
8	Documento formalmente establecido por escrito, que describe el plan financiero definido a seguir por la compañía a corto plazo.		X	
9	Documento formalmente establecido por escrito, que describe las políticas financieras a corto plazo de la compañía.		X	

Cuadro 46
Observación del proceso
Administración del efectivo “La Compañía”

Administración del efectivo				
No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	Metas financieras, establecidas formalmente por escrito para la administración del efectivo.		X	
2	Manuales formalmente establecidos por escrito de políticas, normas y procedimientos para la administración del efectivo.		X	
3	Documento formalmente establecido por escrito, que detalla el saldo mínimo en caja que debe mantener la compañía, como política financiera a corto plazo.		X	
4	Documentos formalmente establecidos por escrito, para mantener vigilado y controlado el ciclo operativo y de pago de la compañía.		X	
5	Procedimientos formalmente definidos por escrito, para la administración de los desembolsos de corto plazo.		X	
6	Presupuestos de efectivo semanales.	X		Se observaron únicamente proyecciones de cobros y pagos semanales.
7	Presupuestos de efectivo mensuales.		X	
8	Presupuestos de efectivo anuales.		X	

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 47
Observación del proceso
Administración cuentas por cobrar “La Compañía”

Administración de cuentas por cobrar				
No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	Metas financieras establecidas por escrito, para la administración de cuentas por cobrar.		X	
2	Manuales de políticas, normas y procedimientos por escrito, para la administración de cuentas por cobrar.		X	
3	Procedimientos de cobros definidos por escrito, para acelerar la cobranza.		X	
4	Se ofrecen a los clientes descuentos por pronto pago establecidos por escrito, para acelerar la cobranza.		X	
5	Informes mensuales, de vigilancia y control sobre los días de crédito de los clientes.		X	
6	Informes mensuales, de vigilancia y control sobre el monto límite de crédito autorizado a los clientes.		X	
7	Documento formal establecido por escrito, en el cual se detallan los requisitos específicos que debe llenar un cliente para aplicar a crédito.		X	
8	Documentos formalmente establecidos por escrito, que detallan el análisis financiero realizado para otorgar crédito a un cliente.		X	
9	Documento formalmente establecido por escrito, que detalla las herramientas financieras específicas a utilizar, para evaluar cambios en políticas de crédito.		X	

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 48
Observación del proceso
Administración de inventarios “La Compañía”

Administración de inventarios				
No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	Metas financieras establecidas por escrito, para la administración de inventarios.		X	
2	Manuales de políticas, normas y procedimientos, formalmente establecidos por escrito, para la administración de inventarios.		X	
3	Elevadas existencias de inventario sin movimiento en la línea de material de empaque, repuestos de maquinaria de empaque industrial, impresoras industriales, repuestos y suministros industriales.	X		Se observó mayores niveles de inventario sin movimiento en las líneas de material de empaque y repuestos de impresoras industriales.
4	Elevadas existencias de inventario obsoleto en la línea de material de empaque, repuestos de maquinaria de empaque industrial, impresoras industriales, repuestos de impresoras industriales y suministros industriales.	X		Se observó principalmente en la línea de impresoras, suministros y repuestos industriales.
5	Elevadas existencias de inventario vencido o caducado en la línea de suministros industriales.	X		

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

2.6 Resumen principales hallazgos proceso de planeación financiera a corto plazo

A continuación, se presenta un resumen con los principales hallazgos en cuanto al proceso de planeación financiera a corto plazo realizado por la compañía actualmente, así como también, un listado con los procedimientos que no se tienen definidos por escrito.

Cuadro 49

Principales hallazgos proceso de planeación financiera a corto plazo “La Compañía”

Proceso planeación financiera a corto plazo Gerencia Financiera	
No.	Hallazgo
1	No se cuenta con organigrama organizacional formalmente definido. Informalidad en cuanto al establecimiento de relaciones de poder, estatus, jerarquía, obligaciones de trabajo, coordinación e integración de tareas, políticas, procedimientos y normas para guiar, coordinar e integrar la unidad de finanzas de la compañía.
2	La misión y visión de la Gerencia Financiera no se encuentran definidas.
3	No se formulan objetivos, metas, estrategias y políticas financieras.
4	Debilidad por parte de la Gerencia Financiera para identificar oportunidades y amenazas para la compañía.
5	Debilidad por parte de la Gerencia Financiera en la formulación y diferenciación entre objetivos financieros y económicos para la compañía.
6	Inadecuado proceso de planeación financiera a corto plazo por falta de conocimiento, integración y tiempo suficiente para establecer una planificación formal que implique definir una estructura adecuada de trabajo, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas financieras.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 50
Principales hallazgos proceso de administración del efectivo “La Compañía”

Administración del efectivo	
No.	Hallazgo
1	No se tiene establecido un saldo mínimo que deba mantenerse en caja como reserva financiera.
2	Problemas de escasez temporal de fondos para cumplir con compromisos de corto plazo.
3	Se carece de un presupuesto mensual detallado, que permita identificar déficits de efectivo con suficiente tiempo de anticipación, y buscar alternativas de financiamiento convenientes para la compañía.
4	La empresa no cuenta con políticas, normas y procedimientos definidos para planificar el efectivo.
5	La compañía no ha sido capaz en los últimos cinco años, de generar excedentes de efectivo suficientes para distribuir entre sus accionistas, por lo que, al momento de existir un superávit de efectivo en un periodo determinado, se da prioridad a la amortización de deuda a largo plazo contratada por la empresa.
6	El ciclo de operación de la empresa, demanda un período de financiamiento considerable, el cual es proveído actualmente de fuentes externas (préstamos bancarios) e internas (capital de los accionistas).
7	Actualmente se cometen por parte del personal que los elabora, algunos errores en la estructura de los estados de flujos de efectivo, principalmente en actividades de operación y financiamiento.
8	El estado de flujos de efectivo se encuentra muy resumido, de cierta manera no proporciona un panorama más específico de análisis.
9	La empresa en la actualidad no elabora los estados de flujos de efectivo internamente (contabilidad interna), los realiza auditoría externa cada año; sin embargo, no se utiliza el mismo como una herramienta de análisis y toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero

2016

Cuadro 51

Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por cobrar

“La Compañía” parte I

Administración de cuentas por cobrar	
No.	Hallazgo
1	En cuanto al establecimiento de objetivos, metas y estrategias financieras para la administración de cuentas por cobrar, el departamento no cuenta con nada definido y detallado formalmente por escrito.
2	Se evidencia falta de conocimiento para diferenciar entre un objetivo y una meta.
3	En cuanto a política de crédito, la compañía otorga treinta días de crédito a los clientes que considere conveniente, si estos cumplen con compras mínimas mensuales de Q2,500.00; no obstante, no existe un manual que describa formalmente la aplicación de esta política. Entre las condiciones ofrecidas a los clientes para optar a crédito se mencionan: realizar tres compras al contado, enviar papelería completa para su solicitud y realizar el mínimo de compra. No obstante, no existe ningún documento por escrito que detalle un procedimiento establecido.
4	La jefatura de créditos y cobros destaca la siguiente debilidad en el departamento: atribuciones que no van acordes a la función del puesto (emisión de cheques a cuentas por pagar locales).
5	A pesar del proceso establecido para otorgar crédito, no se realiza el mismo y se pone en riesgo la cobrabilidad de las cuentas de la compañía. En la actualidad nadie fiscaliza que el procedimiento para otorgar crédito a clientes nuevos se realice y se documente por escrito.
6	Los períodos de créditos ofrecidos oscilan entre 30, 60 y 90 días según la importancia de la cuenta para la compañía; no obstante, estos periodos se alargan ya que usualmente los clientes toman más días para hacer efectivo el pago.
7	Entre los factores internos tomados en cuenta en el ofrecimiento de condiciones y período de crédito a clientes, se considera únicamente la necesidad de la compañía de mantener y/o incrementar las ventas influenciadas por factores externos como, grandes competidores en el mercado.
8	En el caso de clientes como empresas multinacionales, los ingresos por venta a este tipo de clientes, representa para la compañía según el jefe de créditos y cobros el 35% de los ingresos totales, por lo que se conceden buenas condiciones comerciales y de crédito.
9	Actualmente la compañía no cuenta con políticas, normas y procedimientos definidos por escrito, para otorgar créditos y modificar condiciones de crédito a clientes existentes.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 52

Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por cobrar “La Compañía” parte II

Administración de cuentas por cobrar	
No.	Hallazgo
10	La compañía carece de herramientas de análisis financiero, para evaluar la conveniencia de otorgar créditos y modificar condiciones de crédito. El otorgamiento de créditos, monto límite, ampliación de monto límite y días de crédito se autorizan sin un análisis financiero.
11	La empresa se ha visto en la necesidad de otorgar créditos y ampliar los días (hasta 120 días) a sus clientes de manera liberal, esto principalmente a que las empresas multinacionales con las que trabaja, han optado por una política de financiamiento a través de proveedores.
12	El proceso de cobranza se realiza con base a la experiencia y formas acostumbradas de trabajo, no existe ningún manual con políticas, normas y procedimientos definidos por escrito para la realización del mismo.
13	La rotación de cuentas por cobrar bajó en el año 2015, en comparación con el año 2014, por lo que se debe prestar atención y evitar que la misma continúe a la baja, ya que perjudicará la liquidez de la compañía.
14	Por parte de la jefatura de créditos y cobros, no se considera que en un futuro cercano pueda existir mala (baja) rotación de cuentas por cobrar por gestión directa del departamento; no obstante, si se piensa por temas comerciales.
15	En lo relacionado a métodos o herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de cuentas por cobrar, el jefe del área indicó que se realizan informes sobre el balance de antigüedad de saldos de clientes para revisar las cuentas atrasadas y tomar decisiones; no obstante, se constató que los mismos no son realizados y utilizados. Los informes no son exigidos por la Gerencia Financiera.
16	La compañía ha experimentado pérdidas por cuentas incobrables en el pasado.
17	Dentro del rubro de otras cuentas por cobrar al año 2015, se tiene un saldo de Q.207,243.00 que corresponde a clientes que tienen una antigüedad por más de un año, y en cuentas por cobrar a clientes, al 31 de diciembre del año 2015, se tiene un monto de Q.176,639.00, el cual tiene una antigüedad por más de dos años.
18	Actualmente la empresa cuenta con mecanismos de control para minimizar pérdidas por cuentas incobrables; sin embargo, no se supervisa y controla que las herramientas proporcionadas para la administración de cuentas por cobrar sean utilizadas.
19	El departamento de créditos y cobros no realiza reportes del período promedio de cobro de los clientes y el balance de antigüedad de saldos por cobrar.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 53

Principales hallazgos proceso de administración de inventarios

“La Compañía” parte I

Administración de inventarios	
No.	Hallazgo
1	En la actualidad, no se cuenta ni se tiene conocimiento sobre objetivos, metas, estrategias y políticas financieras definidas para la administración del área, por lo que el proceso de planeación financiera a corto plazo se desarrolla en base a la experiencia y conocimiento acumulado de formas acostumbradas de trabajo.
2	Entre las principales debilidades que identifica la jefatura de inventarios se mencionan las siguientes: atribuciones que no van acordes a la función principal del puesto (facturación, cobro de ventas al contado en oficina, liquidación de ventas al contado y reportes de facturación al crédito), falta de perfil y descriptor de puestos, fuerte carga de trabajo y propensión a alto riesgo de cometer errores, falta de apoyo y trabajo en equipo entre departamentos.
3	La jefatura de inventarios considera que en un futuro cercano puede existir baja rotación de inventarios, especialmente en las líneas de repuestos, esto es específicamente debido a que la línea es compleja de manejar y predecir en cuanto a la determinación de la demanda.
4	En cuanto a la evaluación y supervisión de inventarios, actualmente la compañía no utiliza ningún método o herramienta financiera para realizarlo, se carece de un informe mensual que detalle la eficiencia de la compañía para rotar las diferentes líneas que se comercializan y tomar decisiones oportunas.
5	La Gerencia Financiera no solicita el envío de un informe sobre la rotación de los inventarios, por lo que no se tiene la exigencia de llevar un mejor control.
6	La empresa ha experimentado en los últimos años pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia, principalmente en las líneas de material de empaque, repuestos y suministros industriales.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 54
Principales hallazgos proceso de administración de inventarios
“La Compañía” parte II

Administración de inventarios	
No.	Hallazgo
7	Durante los últimos cinco años de operaciones, la compañía ha experimentado pérdidas globales de Q1,488,139.98 en inventarios, los cuales sin duda alguna han afectado los resultados obtenidos para los accionistas.
8	Un 31.29% del inventario al 31 de diciembre del año 2015, corresponde a un inventario obsoleto, lo cual es realmente preocupante y de continuar, existe alto riesgo de experimentar graves problemas de liquidez y rentabilidad a la compañía.
9	En la compañía no existen manuales que detallen políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos por escrito para la administración de inventarios.
10	Al analizar los días en que tarda en rotar el inventario general, se observa que el promedio histórico anual es de 231.64 días para que este pueda rotar en su totalidad, la tendencia a lo largo de los años estudiados es a la baja, lo que es favorable, pero este índice está siendo influenciado por grandes volúmenes de inventario que no tienen rotación en la compañía por estar obsoletos, principalmente la línea de repuestos, suministros e impresoras industriales.
11	En la administración del inventario actual, llama la atención el uso de almacenes virtuales. Según lo explicado por la jefatura del área, el uso de estos almacenes se realiza hace más de quince años aproximadamente; sin embargo, no existe ningún registro que permita conocer a detalle la razón de la creación de los mismos, un concepto definido y claro, los objetivos, así como también normas y procedimientos definidos para la correcta administración.
12	Existen actualmente alrededor de quince almacenes virtuales, a los cuales la jefatura de inventarios debe dar seguimiento; no obstante, existe un problema con la administración de los mismos. Las bodegas virtuales representan un valor considerable de dinero, anualmente han llegado a concentrar hasta Q.1,000,000.00; sin embargo, por falta de seguimiento y control se han experimentado cuantiosas pérdidas debido a que se manejan de manera deliberada y sin control estricto.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 55

Principales hallazgos proceso de administración de la deuda a corto plazo “La Compañía”

Administración de la deuda a corto plazo	
No.	Hallazgo
1	La deuda a corto plazo contratada por la compañía en la actualidad, representa las inversiones que la empresa realiza en capital de trabajo, lo cual es utilizado en compra de mercaderías, inversiones en cuentas por cobrar, pago de gastos de ventas, administrativos, etc. Los tipos de deuda utilizadas por la compañía a corto plazo son la deuda comercial, y deuda bancaria en corto plazo, pero proveniente de deuda a largo plazo.
2	Se obtiene en la actualidad financiamiento de tipo comercial por medio de proveedores del exterior y acreedores locales. Los proveedores del exterior ofrecen crédito de 45 días; no obstante, este período de crédito es muy corto de acuerdo a las necesidades de financiamiento de la empresa actualmente. Los acreedores locales representan las empresas ubicadas en Guatemala, usualmente ofrecen 30 días de crédito.
3	De acuerdo a lo mencionado por la Gerencia Financiera, la compañía no contrata deuda a corto plazo para financiar sus inversiones en capital de trabajo, en lugar de ello contrata deuda bancaria a largo plazo. En la actualidad posee compromisos de préstamos de corto plazo, deuda contratada para la adquisición de activos fijos.
4	La compañía no ha tomado en cuenta a la fecha, opciones de financiamiento a corto plazo como: líneas o cupos de importación y factoring. Por lo que se carece de un plan de financiamiento a corto plazo que tome en cuenta estas opciones de financiamiento, y cubrir déficits de efectivo en un período determinado.
5	Dentro de los compromisos bancarios a largo plazo, al año 2015 se tienen con dos entidades bancarias. La Gerencia Financiera considera que en la actualidad la compañía cuenta con facilidad de recibir financiamiento a través de instituciones bancarias en buenas condiciones (atractivas tasas de interés) en el momento que lo necesite, pero aplicado al corto plazo. Se aprecia como difícil obtener financiamiento bancario a largo plazo debido a la situación financiera actual.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 56
Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por pagar
“La Compañía”

Administración de cuentas por pagar	
No.	Hallazgo
1	El proceso de pago de cuentas por pagar locales (lo cual es atribución actualmente del Jefe de Créditos y Cobros como ya se mencionó anteriormente) y del exterior de la compañía, no se encuentra definido por escrito formalmente.
2	Se carece de estrategias definidas para administrar desembolsos de cuentas por pagar tanto locales como del exterior, según el área financiera, es necesario definir las y establecer lineamientos para priorizar pagos y tomar mejores decisiones.
3	En lo relacionado al establecimiento de políticas, normas y procedimientos para la administración de cuentas por pagar, no hay nada definido formalmente. Esto se debe a que la compañía ha realizado la mayoría de gestiones en el área financiera, sin el uso de ningún documento que oriente y regule los procesos de trabajo.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 57
Listado de procedimientos que no se tienen definidos por escrito en
“La Compañía”

No.	Descripción
1	Proceso de planeación financiera a corto plazo (Gerencia Financiera)
2	Proceso de administración del efectivo
3	Proceso de administración de créditos y cobros
4	Proceso de administración de inventarios
5	Proceso de administración de cuentas por pagar

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en la empresa objeto de investigación, enero 2016

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA

Para mejorar la eficiencia en la gestión financiera de la empresa objeto de investigación, se presenta la siguiente propuesta sobre planeación financiera a corto plazo, la cual proporciona guías de acción necesarias para su correcta aplicación como herramienta gerencial.

3.1 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos perseguidos con el desarrollo de la presente propuesta de solución a la problemática investigada, la cual cuenta con un objetivo general y dos específicos.

3.1.1 General

Proporcionar herramientas gerenciales de administración y planificación financiera a corto plazo en la empresa objeto de investigación, con el fin de proveer los lineamientos que orienten el proceso de toma de decisiones para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales (financieros y económicos), haciendo énfasis en la formulación de planes financieros a corto plazo.

3.1.2 Específicos

- Desarrollar una planificación financiera a corto plazo con orientación proactiva, y con visión a futuro por medio del establecimiento de objetivos, metas, estrategias, políticas, estructura organizativa y presupuestos en el área de administración financiera, que permitan la creación de ventajas competitivas.
- Establecer lineamientos y herramientas de planificación financiera útiles para la gestión administrativa, de los activos y pasivos circulantes de la empresa objeto

de investigación, que contribuyan a elevar el desempeño financiero y económico de la organización.

3.2 Proceso de planeación financiera a corto plazo

A continuación, se desarrolla el proceso de planeación financiera a corto plazo propuesto para la Gerencia Financiera de la compañía investigada, el cual constituye una guía para dirigir, coordinar y controlar la unidad de finanzas.

3.2.1 Misión Gerencia Financiera

Somos una unidad que satisface las necesidades y expectativas de socios accionistas, clientes internos y externos, en el ámbito de la administración financiera-económica de la compañía, adaptando las actividades de la empresa en un entorno cambiante (globalización de negocios y tecnología), cumpliendo con procedimientos, normas y políticas con dedicación, responsabilidad social, lealtad, honestidad y orden.

3.2.2 Visión Gerencia Financiera

Ser una unidad con excelencia en la gestión financiera-económica de la compañía, integrada, coordinada y comprometida con sus socios accionistas, clientes internos y externos, permitiendo el desarrollo y crecimiento de la organización en el mercado.

3.2.3 Objetivos a largo y corto plazo Gerencia Financiera

Los objetivos a largo y corto plazo propuestos son los siguientes:

3.2.3.1 Objetivo a largo plazo

Planear y administrar eficaz y eficientemente las inversiones de la empresa a largo plazo; la mezcla óptima de deuda tanto bancaria de largo plazo como capital de los socios accionistas para financiar las operaciones; así como también, la administración del capital de trabajo, garantizando a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con las operaciones, maximizando el patrimonio de los socios accionistas.

3.2.3.2 Objetivo general a corto plazo

Gestionar adecuadamente los recursos financieros-económicos de la organización, a través de la administración eficaz y eficiente de las operaciones, que propicien la estabilidad financiera y económica de la compañía, maximizando el patrimonio de los socios accionistas.

3.2.3.2.1 Objetivos específicos a corto plazo

- Planear y administrar eficientemente las inversiones de la empresa en el corto plazo.
- Gestionar adecuadamente la estructura de capital financiero en el corto plazo de la compañía, financiamiento interno y externo favorable para la empresa.
- Coordinar y controlar eficientemente el capital de trabajo de la compañía (activos y pasivos circulantes), garantizando a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con las operaciones.

3.2.4 Estrategias Gerencia Financiera a corto plazo

- Realizar análisis y planes financieros-económicos mensuales y anuales, sobre las inversiones en activos de corto plazo de la compañía, para fijar los niveles adecuados u óptimos.
- Analizar adecuadamente de manera mensual y anual, el pasivo y el capital de la empresa, para conocer el financiamiento más provechoso en los diferentes plazos, y así disminuir costos.
- Elaborar y utilizar presupuestos eficientes sobre los ingresos y egresos de la compañía de manera mensual y anual, para guiar las operaciones por medio de estimaciones y pronósticos que permitan manejar adecuadamente los recursos monetarios.

- Planificar y analizar financieramente las operaciones de la compañía, de manera mensual y anual, a través de los estados financieros, generando indicadores para la toma de decisiones.
- Mantener información actualizada (mensual), sobre las fuentes de financiamiento a corto plazo disponibles en el mercado financiero de Guatemala, así como las tasas de interés, para buscar las alternativas de financiamiento en tiempo oportuno, montos necesarios y al más bajo costo.

3.2.5 Metas Gerencia Financiera a corto plazo

- Mantener coordinadas y controladas las operaciones con los responsables de cada departamento (contabilidad, inventarios, créditos y cobros) para garantizar que la compañía opere de manera eficiente y así obtener los mejores resultados financieros.
- Administrar y controlar adecuadamente el efectivo y los créditos de la compañía.
- Mantener coordinada y supervisada la ejecución de acciones administrativas que conlleven a la cobranza oportuna de las ventas a crédito.
- Tomar decisiones acertadas en cuanto a inversión y financiamiento de los activos circulantes de la compañía (inventarios y cuentas por cobrar).

3.3 Estados financieros propuestos “La Compañía”

Debido a lo mencionado en el capítulo II, en los estados financieros de los años 2011 al 2014, la compañía no registró adecuadamente el pago de impuestos (ISR), el estado de resultados presenta la utilidad neta de cada año sin el pago correspondiente de los impuestos, y el balance general no registra los mismos como una cuenta por pagar; así como también, tampoco se registró la reserva legal, es por ello que a continuación se presentan los estados financieros corregidos, aplicando los impuestos y reserva legal correspondientes al cierre de cada año, los cuales muestran la situación financiera real para la compañía en esos períodos.

Cuadro 58

Balance General propuesto "La Compañía, S.A." períodos 2011-2015

	PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2015 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)				
RUBRO	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
BALANCE GENERAL					
PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2015					
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)					
ACTIVO					
CIRCULANTE					
Caja y bancos	Q 295,883.00	Q 420,462.00	Q 223,631.00	Q 816,473.00	Q 655,315.00
Cuentas por cobrar a clientes	Q 2,561,489.00	Q 1,982,454.00	Q 1,980,487.00	Q 1,798,399.00	Q 2,388,984.58
Otras cuentas por cobrar	Q 1,361,107.00	Q 840,794.00	Q 784,605.00	Q 814,230.00	Q 730,167.42
Otras cuentas por cobrar empresas filiales	Q 2,035,624.00	Q 2,771,514.00	Q 3,775,833.00	Q 4,063,532.00	Q 2,762,079.00
Inventario de mercadería	Q 6,531,945.00	Q 7,202,441.00	Q 6,564,799.00	Q 6,286,126.00	Q 5,823,273.25
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	Q 12,786,048.00	Q 13,217,665.00	Q 13,329,355.00	Q 13,778,760.00	Q 12,359,819.25
FIJO					
Edificios	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00
Mobiliario y equipo	Q 557,982.00	Q 557,982.00	Q 566,782.00	Q 568,944.00	Q 568,944.00
Equipo de computación	Q 288,550.00	Q 347,899.00	Q 394,488.00	Q 448,948.00	Q 503,118.00
Herramientas	Q 19,337.00	Q 19,337.00	Q 20,781.00	Q 23,056.00	Q 26,951.00
Vehículos	Q 181,949.00	Q 178,495.00	Q 178,495.00	Q 176,990.00	Q 592,343.00
Softwares	Q 583,008.00	Q 605,903.00	Q 605,903.00	Q 605,903.00	Q 605,903.00
Otros activos	Q -	Q 0.00%	Q -	Q -	Q 58,144.00
Depreciaciones y amortizaciones acumuladas	Q 1,412,049.00	Q 1,753,455.00	Q 2,108,303.00	Q 2,228,341.00	Q 2,348,125.00
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	Q 1,520,757.00	Q 1,258,141.00	Q 960,126.00	Q 897,480.00	Q 1,309,258.00
TOTAL ACTIVO	Q 14,306,805.00	Q 14,475,806.00	Q 14,289,481.00	Q 14,676,240.00	Q 13,669,077.25
PASIVO					
CIRCULANTE					
Cuentas por pagar comerciales	Q 2,224,473.00	Q 2,048,519.00	Q 2,637,356.00	Q 2,327,625.00	Q 2,155,447.00
Otras cuentas por pagar	Q 2,255,142.00	Q 2,802,771.00	Q 2,596,762.00	Q 1,723,321.00	Q 1,659,155.08
ISR anual por pagar	Q 60,423.00	Q 194,493.00	Q 101,572.00	Q 208,084.61	Q 211,144.90
Préstamos bancarios a corto plazo	Q 277,643.00	Q 289,621.00	Q 426,197.00	Q 289,621.00	Q 923,023.00
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	Q 4,817,681.00	Q 5,335,404.00	Q 5,761,887.00	Q 4,548,651.61	Q 4,948,769.98
FIJO					
Préstamos bancarios a largo plazo	Q 4,382,626.00	Q 3,946,140.00	Q 3,231,555.00	Q 2,597,691.00	Q 917,853.00
Préstamos empresas filiales	Q -	Q -	Q -	Q 888,022.00	Q 852,185.00
TOTAL PASIVO FIJO	Q 4,382,626.00	Q 3,946,140.00	Q 3,231,555.00	Q 3,485,713.00	Q 1,770,038.00
OTROS PASIVOS					
Reserva indemnizaciones laborales	Q 633,828.00	Q 745,290.00	Q 876,592.00	Q 1,028,419.00	Q 1,196,703.00
TOTAL OTROS PASIVOS	Q 633,828.00	Q 745,290.00	Q 876,592.00	Q 1,028,419.00	Q 1,196,703.00
TOTAL PASIVO	Q 9,834,135.00	Q 10,026,834.00	Q 9,870,034.00	Q 9,062,783.61	Q 7,915,510.98
CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS					
Capital autorizado y pagado	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 1,500,000.00
Reserva legal	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 260,623.97	Q 267,629.46
Utilidades retenidas	Q 3,932,951.50	Q 3,909,253.50	Q 3,879,728.50	Q 5,052,832.42	Q 3,985,936.81
TOTAL CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	Q 4,472,670.00	Q 4,448,972.00	Q 4,419,447.00	Q 5,613,456.39	Q 5,753,566.27
TOTAL PASIVO Y CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	Q 14,306,805.00	Q 14,475,806.00	Q 14,289,481.00	Q 14,676,240.00	Q 13,669,077.25

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 59

Estado de Resultados propuesto "La Compañía, S.A." periodos 2011-2015

ESTADO DE RESULTADOS						
PERÍODO ENERO A DICIEMBRE 2011-2015						
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)						
RUBRO	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	
Ventas netas	Q 19,409,739.00	Q 15,780,321.00	Q 15,965,644.00	Q 18,036,418.00	Q 19,800,671.98	100.00%
(-) Costo de ventas	Q 13,243,722.00	Q 10,043,204.00	Q 9,894,749.00	Q 11,389,170.00	Q 12,009,440.25	60.65%
Utilidad bruta en ventas	Q 6,166,017.00	Q 5,737,117.00	Q 6,070,895.00	Q 6,647,248.00	Q 7,791,231.73	39.35%
Gastos de operación						
(-) Depreciaciones y amortizaciones de ventas	Q 251,975.00	Q 255,394.10	Q 266,135.60	Q 77,965.65	Q 77,974.11	0.39%
(-) Gastos de venta	Q 3,368,187.00	Q 3,193,628.00	Q 3,517,554.00	Q 3,512,534.00	Q 4,307,021.26	21.75%
(-) Depreciaciones y amortizaciones de administración	Q 95,175.00	Q 86,011.90	Q 88,712.40	Q 42,072.35	Q 41,809.89	0.21%
(-) Gastos de administración y generales	Q 1,839,337.00	Q 1,744,053.00	Q 1,753,544.00	Q 2,191,645.00	Q 2,617,449.57	13.22%
Total gastos de operación	Q 5,574,674.00	Q 5,279,087.00	Q 5,625,946.00	Q 5,824,217.00	Q 7,044,254.83	35.58%
Utilidad en operación	Q 591,343.00	Q 458,030.00	Q 444,949.00	Q 823,031.00	Q 746,976.90	3.77%
Otros ingresos y gastos						
(+) Otros ingresos	Q 372,681.00	Q 370,112.00	Q 316,870.00	Q 334,919.00	Q 317,713.07	1.60%
(-) Otros gastos	Q 432,691.00	Q 640,003.00	Q 689,772.00	Q 531,756.00	Q 713,435.19	3.60%
Total otros ingresos y gastos	-Q 60,010.00	-Q 269,891.00	-Q 372,902.00	-Q 196,837.00	-Q 395,722.12	-2.00%
Utilidad antes de impuestos	Q 531,333.00	Q 188,139.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00	Q 351,254.78	1.77%
(-) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	Q 60,423.00	Q 194,493.00	Q 101,572.00	Q 208,084.61	Q 211,144.90	1.07%
(-) Reserva legal	Q 23,545.50	Q -	Q -	Q 20,905.47	Q 7,005.49	0.04%
Utilidad neta del ejercicio	Q 447,364.50	-Q 6,354.00	-Q 29,525.00	Q 397,203.92	Q 133,104.39	0.67%

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016

Cuadro 60

Estado de Patrimonio de los Accionistas propuesto "La Compañía, S.A." períodos 2011-2015

ESTADO DE PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2015 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)					
RUBRO	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO					
Saldo inicial	Q 300,000.00				
(-) Reclasificación de saldo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 1,200,000.00
Saldo final	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 1,500,000.00
RESERVA LEGAL					
Saldo inicial	Q 216,173.00	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 260,623.97
Asignación del año	Q 23,545.50	Q -	Q -	Q 20,905.47	Q 7,005.49
Saldo final	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 260,623.97	Q 267,629.46
UTILIDADES RETENIDAS					
Saldo inicial	Q 3,511,990.00	Q 3,485,587.00	Q 3,915,607.50	Q 3,909,253.50	Q 4,655,628.50
(+) Utilidades ejercicio anterior	-Q 26,403.00	Q 447,364.50	-Q 6,354.00	-Q 29,525.00	Q 397,203.92
(-) Retiros de socios	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
(-) Reclasificaciones y regularizaciones	Q -	-Q 17,344.00	Q -	Q 775,900.00	-Q 1,200,000.00
Saldo final	Q 3,485,587.00	Q 3,915,607.50	Q 3,909,253.50	Q 4,655,628.50	Q 3,852,832.42
UTILIDADES DEL EJERCICIO					
Durante el ejercicio	Q 531,333.00	Q 188,139.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00	Q 351,254.78
(-) Impuestos del período	Q 60,423.00	Q 194,493.00	Q 101,572.00	Q 208,084.61	Q 211,144.90
(-) Asignación de reserva legal	Q 23,545.50	Q -	Q -	Q 20,905.47	Q 7,005.49
Saldo final	Q 447,364.50	-Q 6,354.00	-Q 29,525.00	Q 397,203.92	Q 133,104.39
TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	Q 4,472,670.00	Q 4,448,972.00	Q 4,419,447.00	Q 5,613,456.39	Q 5,753,566.27

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016

Como se puede apreciar en los estados financieros propuestos, el balance general de la compañía muestra en el rubro ISR anual por pagar, los impuestos correspondientes que la operación generó al cierre de cada año, esta información se obtuvo del cuadro 13, donde se presenta los cálculos de ISR de la empresa de los períodos 2011 al 2015, información que también se evidencia en el estado de resultados propuesto, los cuales se restan de la utilidad antes de impuestos. Como ya se mencionó anteriormente, los impuestos de cada año fiscal no se reflejaban en el estado de resultados y por ende tampoco en el balance general, se registraban en el estado de patrimonio de los socios accionistas; sin embargo, esta es una mala práctica contable, por lo que se corrigieron los mismos. Así como también, en el estado de resultados propuesto se calculó la reserva legal correspondiente a los años 2011, 2014 y 2015, los años 2012 y 2013 asumieron pérdidas por lo que no se calcula reserva legal.

En lo que se refiere al estado de patrimonio de los accionistas propuesto, en el apartado de reserva legal, en asignación del año se ha registrado el cálculo de reserva legal de los años 2011, 2014 y 2015, información que se muestra en el estado de resultados propuesto y también se registra en el balance general. Por otro lado, en el apartado de utilidades retenidas, ya no figura el rubro impuestos aplicados, ya que se corrigió la estructura de este estado financiero, los impuestos se han registrado en el estado de resultados en el año en el cual fueron generados, y el balance general los registra como una cuenta por pagar al cierre fiscal, por lo que el saldo de utilidades retenidas lo componen únicamente el saldo inicial, utilidades del ejercicio anterior, retiro de socios (en los años 2011-2015 no hubo ningún retiro) y la cuenta de reclasificaciones y regularizaciones. En el apartado utilidades del ejercicio, se presenta la utilidad del ejercicio (utilidad antes de impuestos) pero a la misma se le resta el impuesto del período y la asignación de reserva legal, lo cual constituye la utilidad neta real de cada ejercicio.

Por todo lo mencionado anteriormente, la estructura de los estados financieros propuestos es la que la compañía debe adoptar en todos los cierres anuales, para poder obtener información real sobre los resultados de la operación, la posición financiera (liquidez y estructura financiera) y rentabilidad.

3.4 Herramientas de análisis situación financiera-económica

Según se explica en el capítulo II, la compañía no realiza ningún tipo de análisis financiero y económico de los resultados obtenidos en los estados financieros, es por ello que se propone que la empresa realice mensual y anual la evaluación de sus resultados por medio del análisis vertical de los estados financieros y el uso de razones financieras, comparando los datos obtenidos con la actuación histórica de las operaciones, y establecer si los cambios han sido favorables o desfavorables para la compañía, lo cual se ve ejemplificado en el capítulo anterior, al momento de analizar detalladamente los estados financieros.

3.4.1 Análisis vertical de estados financieros y uso de razones financieras

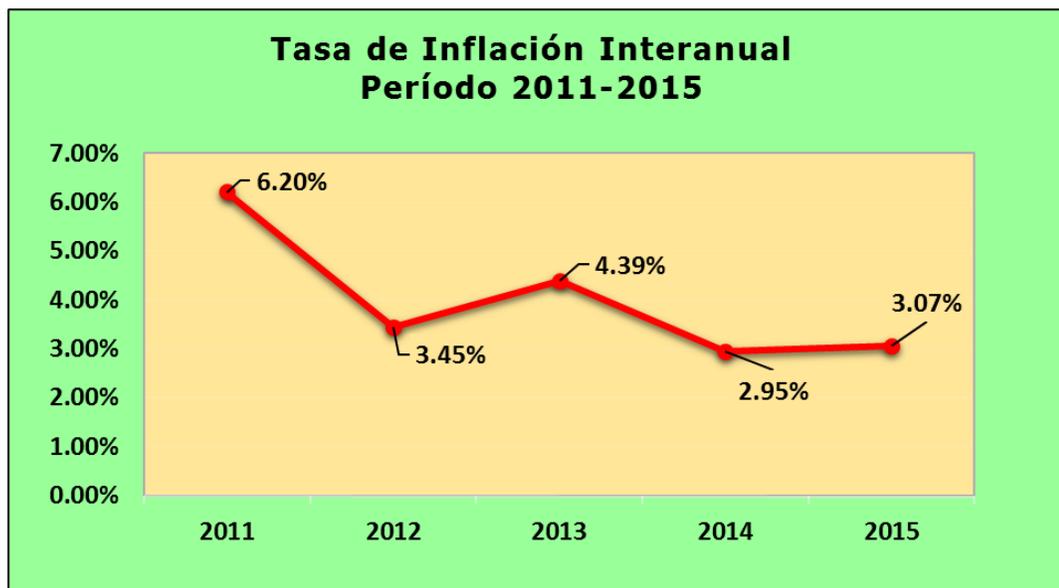
Para desarrollar la evaluación de la situación financiera-económica de la compañía, por medio del análisis vertical de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) y realizar razones financieras, ver el manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera, específicamente el procedimiento para el análisis de la situación financiera-económica de la compañía, página 284.

3.4.2 Cálculo de TREMA para evaluar la situación económica de la compañía

Como se expuso en el capítulo anterior, los accionistas no tienen definida ninguna tasa de rendimiento esperada por la inversión que han realizado en la empresa, lo cual es muy importante definir, ya que, en base a esta tasa de rendimiento, es posible evaluar si los resultados alcanzados en cada ejercicio del negocio, son atractivos o no para los inversionistas.

A continuación, se propone a la compañía, estimar una tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA) para los accionistas, la cual es calculada en base a la suma de diferentes tasas que están íntimamente relacionadas con las variables macroeconómicas que afectan la economía en Guatemala. Como ejemplo, se calculará la TREMA según las condiciones económicas del país de los años 2011 al 2015, y se realizará una comparación con los rendimientos reales obtenidos sobre el capital de los propietarios de la empresa, en dichos períodos fiscales. Para poder calcular la TREMA, se detallan las siguientes gráficas, las cuales proporcionan información que será útil para la estimación de la misma.

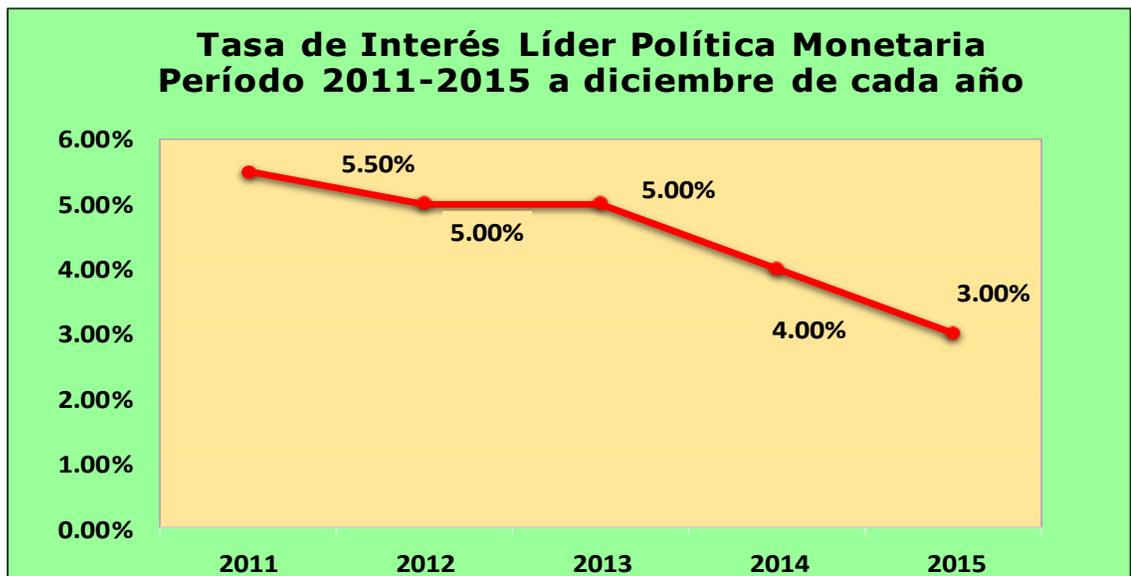
Gráfica 1
Tasa de inflación interanual Guatemala
períodos 2011-2015



Fuente: elaboración propia, en base a información publicada por el Banco de Guatemala en página web, disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/sr/sr005>

La gráfica anterior muestra la tasa de inflación (variación interanual) que Guatemala experimentó a diciembre de cada año, en los períodos 2011 al 2015, la misma indica el porcentaje en que se incrementaron los precios de los productos en general en Guatemala, cuyos datos serán de utilidad más adelante.

Gráfica 2
Tasa de interés líder política Monetaria Guatemala
períodos 2011-2015

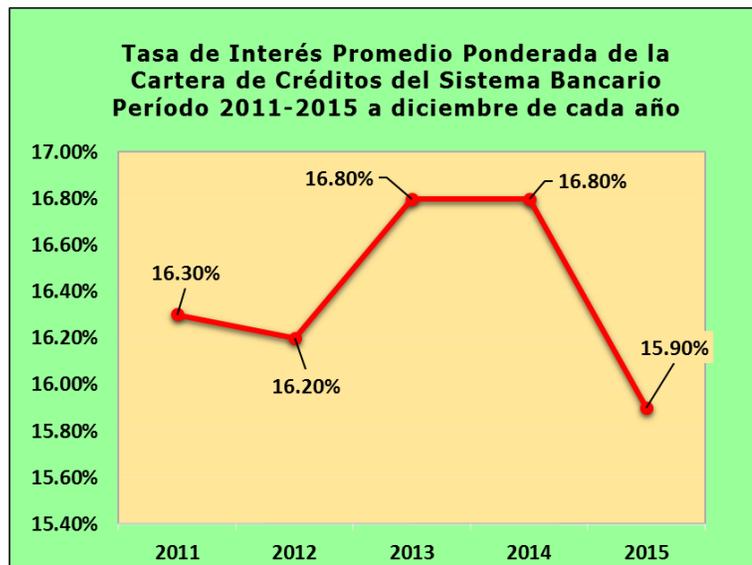


Fuente: elaboración propia, en base a información publicada por el Banco de Guatemala en página web, disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=49985&aud=1&lang=1>

La gráfica anterior muestra, la tasa de interés líder de la política monetaria en Guatemala, para los años 2011 al 2015, la misma ha sido tomada a diciembre de cada año, según las conferencias de prensa sobre tasa de interés líder, publicadas por el Banco de Guatemala. La tasa de interés líder, es la que ofrece el banco central de Guatemala a las entidades financieras por la colocación de dinero a corto plazo. Se utiliza para motivar al sistema bancario a dirigir dinero al Estado.

Por otro lado, la gráfica 3 muestra la tasa de interés promedio ponderada en moneda nacional, de la cartera de créditos del sistema bancario para los períodos 2011 al 2015, la cual se ha tomado a diciembre de cada año. Esta tasa considera la participación de cada institución bancaria, por tipo de operación activa y por plazo, dentro del sistema bancario.

Gráfica 3
Tasa de interés promedio ponderada
de la cartera de créditos del Sistema Bancario de Guatemala
período 2011-2015



Fuente: elaboración propia, en base a información publicada por la Superintendencia de Bancos en página web, disponible en: http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacion_sistema_financiero/promedio-ponderado-economico?p_p_id=86&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&

Es importante mencionar que para el cálculo de la TREMA, a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario se le restará la tasa de inflación correspondiente a los períodos 2011 al 2015, ya que se utilizará el criterio que en la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario ya se contempla la inflación, por lo que debe restarse.

Así mismo, según lo menciona la autora Casia, en su obra Guía para la preparación y evaluación de proyectos, con un enfoque administrativo, en cuanto a financiamiento bancario, la tasa de interés que cobra el banco es deducible de impuestos sobre la renta, según el artículo 21 de la sección III de la ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR). En donde establece que se considera gastos deducibles los intereses derivados de préstamos de dinero, arrendamiento financiero o cualquier tipo de operaciones de

crédito de financiamiento, basado en lo anterior se calcula el costo de capital bancario aplicado a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de capital bancario} = i*(1-T)$$

Donde:

- i = Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario menos la inflación
- 1 = Constante
- T = Tasa de ISR

Cuadro 61

Costo de capital bancario aplicado a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario menos inflación períodos 2011-2015

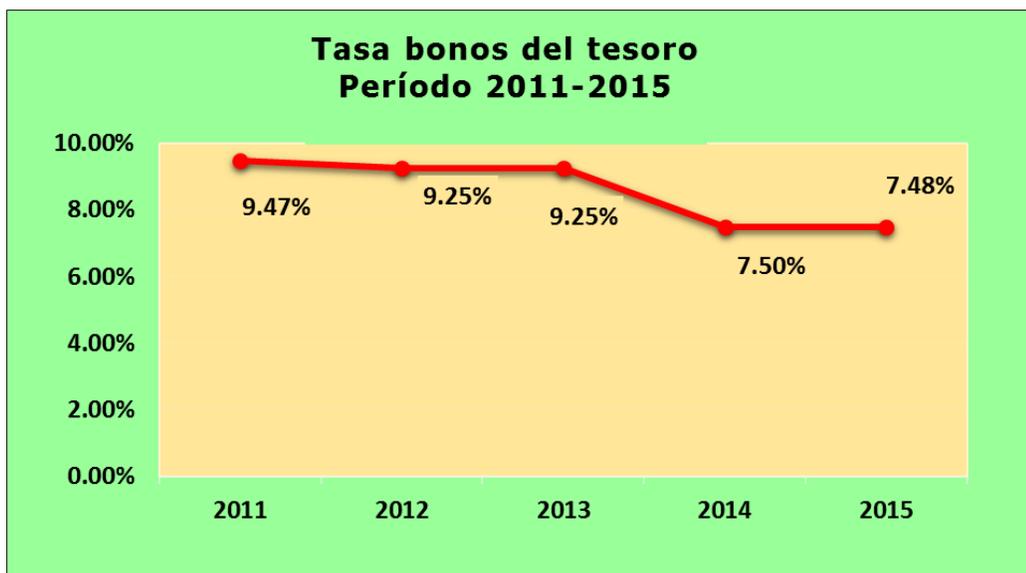
Descripción	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario operaciones activas menos inflación (i)	0.1010	0.1275	0.1241	0.1385	0.1283
Tasa impositiva ISR (T)	0.31	0.31	0.31	0.28	0.25
Costo de capital bancario $i*(1-T)$	6.97%	8.80%	8.56%	9.97%	9.62%

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de las gráficas 1 y 3 del presente capítulo.

Así mismo, la gráfica 4 muestra la tasa de interés por la colocación de bonos del tesoro en Guatemala, que corresponden a los períodos 2011 al 2015. Ver comunicados de prensa anuales que aparecen al lado izquierdo de la página web, última adjudicación de cada año de bonos del tesoro (tasa al corte o cupón a 15 años plazo). Se toma como referencia lo que corresponde a la colocación de bonos estatales, ya que se interpreta que dependiendo de qué tan alta sea la tasa de interés que el Estado paga por dichos bonos, así será la estimación de riesgo existente en el país para poder invertir. Las tesorerías de los gobiernos necesitan dinero para financiar sus gastos y/o inversiones, por lo tanto, emiten “Bonos del Tesoro”.

Mientras más alta sea la tasa, pareciera que más atractiva quiere presentar el Estado dicha inversión, se deduce muchísima necesidad de captar fondos, y entonces más alto se considera el riesgo en la inversión.

Gráfica 4
Tasa de estimación de riesgo Guatemala
períodos 2011-2015



Fuente: elaboración propia, en base a información publicada por el Ministerio de Finanzas en página web, disponible en: <http://www.minfin.gob.gt/index.php/2015-07-23-19-28-27>

Con la información detallada en las gráficas anteriores y el cuadro 61, a continuación, se presenta la TREMA estimada para los años 2011-2015:

TREMA= Tasa libre de riesgo + Costo de capital bancario + Estimación de riesgo

Donde:

Tasa libre de riesgo = Tasa líder + tasa de inflación interanual

Costo de capital bancario = Tasa ponderada activa del sistema Financiero nacional menos inflación interanual, aplicando la fórmula $i*(1-T)$

Estimación de riesgo = Tasa de interés de bonos del tesoro Estado de Guatemala.

Cuadro 62

Cálculo TREMA períodos 2011-2015 “La Compañía”

TREMA "La Compañía"	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa libre de riesgo (tasa de interés líder política monetaria + tasa de inflación interanual)	11.70%	8.45%	9.39%	6.95%	6.07%
Costo de capital bancario (aplicado a la tasa de interés promedio ponderada activa del sistema financiero nacional menos inflación interanual, fórmula $i*(1-T)$, ver cuadro 61).	6.97%	8.80%	8.56%	9.97%	9.62%
Tasa de estimación de riesgo	9.47%	9.25%	9.25%	7.50%	7.48%
Sumatoria	<u>28.14%</u>	<u>26.50%</u>	<u>27.20%</u>	<u>24.42%</u>	<u>23.17%</u>

Fuente: elaboración propia, en base a información obtenida de las gráficas 1,2,3,4 y cuadro 61 del presente capítulo.

El cuadro anterior muestra, la tasa de rentabilidad mínima aceptada (TREMA) que las inversiones hechas en los años 2011 al 2015, debieron generar según las condiciones económicas del país para dichos años. Es importante hacer notar, que la TREMA de los años 2011 al 2015 se ha comportado a la baja (aunque del año 2012 al 2013 subió), por lo que las exigencias de los inversionistas en Guatemala debieron ser menores, ya que, de alguna manera las condiciones macroeconómicas del país mejoraron considerablemente.

Ahora que se tiene la estimación de la TREMA para los años 2011 al 2015, a continuación, se presenta un análisis comparativo de los rendimientos reales obtenidos sobre el capital de los propietarios de la compañía en esos años, lo cual se propone como medida de análisis, para establecer si las tasas de rentabilidad obtenidas por la empresa, fueron atractivas o no, siempre recalcando, tomando en cuenta las condiciones económicas que operaron en el país para dichos períodos.

Cuadro 63
Comparación TREMA versus ROE períodos 2011-2015
“La Compañía”

Año	ROE Referencia cuadro 23	TREMA Referencia cuadro 62	Diferencia positiva	Diferencia negativa
2011	9.87%	28.14%	—	-18.27%
2012	-0.14%	26.50%	—	-26.63%
2013	-0.65%	27.20%	—	-27.86%
2014	6.82%	24.42%	—	-17.60%
2015	2.31%	23.17%	—	-20.86%

Fuente: elaboración propia, en base a información obtenida de los cuadros 23 y 62 de la presente investigación.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los niveles de rentabilidad para los inversionistas en los últimos cinco años han sido pesimistas, al realizar la comparación del ROE versus la TREMA estimada, todos los años muestran una diferencia negativa, la compañía no genera rendimientos sobre el capital, atractivos según la tasa de comparación.

Con base en lo expuesto anteriormente, la compañía debe tomar decisiones e implementar las estrategias necesarias para mejorar los niveles de rentabilidad de los accionistas. El cálculo de la TREMA es tan solo una herramienta de evaluación, que sirve de parámetro para medir los niveles de rentabilidad reales generados por la empresa. Es por ello que, a lo largo del presente capítulo, se propondrán herramientas de planificación financiera a corto plazo, enfocados a mejorar la eficiencia en la administración de cuentas por cobrar e inventarios (principales activos de la empresa, generadores de efectivo), ya que según se expone en el marco teórico, uno de los determinantes básicos de la rentabilidad y el crecimiento de la

compañía, es la rotación de activos totales. Con una adecuada rotación de cuentas por cobrar e inventarios, los activos totales de la compañía son menores y por ende la rentabilidad es más alta.

3.5 Administración del capital de trabajo

Con el objeto de proporcionar lineamientos gerenciales de gestión y planificación financiera a corto plazo, que permitan mejorar las deficiencias encontradas en la administración del capital de trabajo de la compañía investigada, a continuación, se detallan herramientas para orientar el proceso de toma de decisiones, y lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales.

3.5.1 Administración de la liquidez

Para administrar la liquidez de la compañía, se proponen una serie de herramientas, políticas, normas y procedimientos, que serán útiles para gestionar adecuadamente las finanzas de la empresa.

Específicamente se abordará la administración del efectivo, para prever situaciones de escasez de fondos; la administración de créditos y cobros, para acelerar la cobranza y evitar riesgos de incobrabilidad; la administración de inventarios, para elevar la rotación de los mismos y evitar pérdidas por producto sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia. Así mismo, se detallarán políticas, normas y procedimientos para administrar las cuentas por pagar, y alternativas de financiamiento a corto plazo disponibles en el mercado financiero de Guatemala.

3.5.1.1 Administración del efectivo

En el presente apartado, se detallan herramientas para hacer más eficiente la administración del efectivo en la compañía, las cuales permitirán manejar niveles adecuados del mismo, cumpliendo con los compromisos de corto plazo.

3.5.1.1.1 Determinación del ciclo de efectivo

A continuación, se presenta un ejemplo para realizar el cálculo del ciclo de efectivo de la compañía investigada, el cual se propone como una herramienta de control, al mantener una supervisión constante entre los pagos y los cobros de la empresa.

Para el cálculo del ciclo de efectivo, se tomarán datos de los años 2014 y 2015 obtenidos de los estados financieros de “La Compañía”. Se manejarán dos años, puesto que serán de utilidad para poder realizar un análisis comparativo, y establecer si el ciclo de efectivo en el año 2015, mejoró o empeoró en relación al año 2014.

Para la determinación del ciclo de efectivo, se necesita calcular el ciclo operativo y el ciclo de pago de la compañía, por lo que a continuación se presenta un cuadro con razones financieras que son de utilidad para los cálculos. Con la información obtenida del cuadro 64, es posible realizar el cálculo del ciclo de efectivo de la compañía para los años 2015 y 2014, el cual se presenta a continuación:

Cuadro 64
Razones financieras para el cálculo del ciclo de efectivo
“La Compañía”

Razón	Año 2015	Año 2014
	Referencia cuadro 20	
Período promedio de existencias (días de venta en inventario)	176.99	201.46
Período promedio de cobro (días de venta en cuentas por cobrar)	44.04	36.39
Período promedio de pago (días en cuentas por pagar comerciales)	50.34	54.75

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 65
Determinación del ciclo de efectivo año 2015 y 2014
“La Compañía”

Ciclo	Año 2015	Año 2014
Ciclo operativo (período de inventario + período de cuentas por cobrar)	221.02	237.85
Ciclo de pago (Período de cuentas por pagar comerciales)	<u>50.34</u>	<u>54.75</u>
Ciclo de efectivo (Ciclo operativo - ciclo de pago)	<u>170.68</u>	<u>183.10</u>

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el ciclo de efectivo de la compañía se redujo para el año 2015 en 12.42 días, lo cual es positivo ya que la empresa disminuyó el tiempo de financiamiento en capital de trabajo (cuentas por cobrar e inventarios), en comparación al año 2014. Sin duda alguna, lo que permitió la reducción del ciclo de efectivo, fue la disminución del ciclo de inventarios, lo que quiere decir que la compañía realizó esfuerzos y logró mejorar la rotación del mismo, en comparación al año 2014. En lo relacionado al período de cuentas por cobrar, el mismo incrementó, por lo que no contribuyó en mejorar el ciclo de efectivo, y deben tomarse las acciones para revisar que está pasando e implementar las medidas necesarias. Por otro lado, el período de cuentas por pagar comerciales disminuyó, por lo que tampoco contribuyó en mejorar el ciclo de efectivo para el año 2015, es necesario revisar y negociar con los proveedores para lograr el máximo financiamiento posible.

Si la situación hubiese sido al revés, es decir, el ciclo de efectivo incrementó en 12.42 días, la compañía probablemente afrontaría mayores riesgos de liquidez, puesto que el incremento de inversiones en capital de trabajo, requiere al mismo tiempo que la

compañía esté preparada con fuentes de financiamiento que permitan un aumento en el ciclo de efectivo. Al no contar con el financiamiento para incrementar las inversiones en capital de trabajo, es donde las compañías afrontan problemas de liquidez, puesto que incrementan las inversiones en cuentas por cobrar e inventarios, y no buscan oportunamente las fuentes de financiamiento para poder llevar a cabo dichas inversiones, es por ello la importancia de mantener vigilado el ciclo operativo y ciclo de pago de la compañía, el cual puede calcularse mensual y anual.

3.5.1.1.2 Determinación del saldo mínimo en caja para un período de operaciones

Debido a que la compañía experimenta actualmente problemas para administrar adecuadamente los flujos de efectivo de la operación, a continuación, se desarrolla el modelo propuesto por el autor Tanaka, para determinar de manera aproximada el monto de efectivo mínimo para un período de operaciones. La fórmula propuesta por el autor es la siguiente:

$$\text{Efectivo mínimo} = \frac{\text{Total de desembolsos esperados en un año}}{\text{Rotación de efectivo}}$$

Ahora bien, para poder hacer el cálculo anterior, es necesario conocer la rotación del efectivo, el cual es el número de veces que el efectivo rota en un período determinado. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días (un período determinado)}}{\text{Ciclo de efectivo}}$$

Como ya se ha calculado anteriormente el ciclo de efectivo de la compañía para el año 2015, se desarrollará la rotación de efectivo como sigue:

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días}}{170.68 \text{ días}} = \mathbf{2.11 \text{ veces en el año}}$$

Es importante aclarar que el ciclo de efectivo calculado, corresponde únicamente a los desembolsos por la inversión que la compañía realizó en compra de mercadería para la venta, los 170.68 días conciernen al tiempo que la empresa debió financiar sus inversiones en inventarios y cuentas por cobrar en el año 2015, puesto que los mismos sobrepasan el período de cuentas por pagar comerciales.

La rotación de efectivo fue, según el cálculo anterior de 2.11 veces en el año 2015, este resultado quiere decir que, la compañía debió estar preparada con un capital de trabajo mensualmente de casi el 50% del total de compras de mercadería para el año (financiamiento para un semestre de operaciones), para poder afrontar los compromisos con sus proveedores sin problemas, mientras el inventario rota en su totalidad y los clientes pagan. Entre más alta sea la rotación del efectivo, menor será la inversión en capital de trabajo, es por ello que de nuevo se resalta la importancia de reducir y/o mantener en un nivel óptimo los períodos de inventarios y cuentas por cobrar, así como también, alargar lo más posible, el período de cuentas por pagar (proveedores). Ahora que se conoce la rotación de efectivo de la compañía, es posible realizar el estimado del saldo mínimo que se debió mantener, para hacer frente a un ciclo de efectivo en el año 2015:

$$\text{Efectivo mínimo} = \frac{\text{Q } 15,627,987.25}{2.11} = \text{Q.7,406,629.03}$$

Los Q.15,627,987.25 corresponden al monto total de compra de mercadería para la venta, que la compañía investigada realizó en el año 2015 (ver cuadro 21), al dividir dicho monto dentro del número de veces que rotó el efectivo en el año 2015, se obtiene un resultado de Q.7,406,629.03, lo que significa que para hacer frente a un ciclo de efectivo, la compañía debió tener un saldo en capital de trabajo de Q.7,406,629.03, esto únicamente para hacer frente a los compromisos adquiridos por compra de mercadería (proveedores), lo cual se comprueba al ver el cálculo de capital

de trabajo neto real del año 2015 en el cuadro 18, el cual fue de Q.7,411,048.25. Ahora bien, de continuar el ciclo de efectivo en 170.68 días, con lo cual la rotación del efectivo se mantenga en 2.11 veces en el año 2016, y de realizarse el cien por ciento de las compras presupuestadas de Q14,385,877.20 (ver cuadro 8), el saldo mínimo que se debe mantener para hacer frente a un ciclo de efectivo en el año 2016 sería el siguiente:

$$\text{Efectivo mínimo} = \frac{\text{Q } 14,385,877.20}{2.11} = \text{Q6,817,951.28}$$

El efectivo mínimo requerido para hacer frente a un ciclo de efectivo en el año 2016 se calcula en Q6,817,951.28, si se compara con el efectivo mínimo del año 2015, se observa una reducción del 7.95% en capital de trabajo, esto se debe a que se está presupuestando comprar una menor cantidad de mercadería en el año 2016, en comparación al monto de compras real del año 2015.

Por otro lado, si la compañía lograra reducir el ciclo de efectivo para el año 2016, en por ejemplo 150 días, las necesidades de capital de trabajo para hacer frente a un ciclo de efectivo sería el siguiente:

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días}}{150 \text{ días}} = \text{2.40 veces en el año}$$

$$\text{Efectivo mínimo} = \frac{\text{Q } 14,385,877.20}{2.40} = \text{Q.5,994,115.50}$$

Con los cálculos anteriores se comprueba que, al reducir el ciclo de efectivo, la compañía invertiría menos en capital de trabajo. Si para el año 2016 se logrará reducir el período de inventarios, cuentas por cobrar o bien alargar las cuentas por pagar proveedores, lo cual dé como resultado un ciclo de efectivo de 150 días, la compañía reduciría en un 12.08% sus necesidades de inversión en capital de trabajo, en relación con una rotación de efectivo de 2.11 veces. En este sentido, la compañía debe orientar sus esfuerzos en elevar los niveles de rotación de inventarios, cuentas

por cobrar y gestionar períodos más amplios de crédito; sin embargo, cabe mencionar según lo afirma el autor Tanaka, que cualquier variación en la reducción del plazo promedio de inventarios, cobros o una menor flexibilidad en la política de créditos, deberá estar en función al medio ambiente, es decir, a la política de los competidores en el mercado, al entorno macroeconómico del país, a la posibilidad de pago de los clientes, etc.

3.5.1.1.3 Planeación del efectivo por medio del presupuesto de caja

Según los autores Welsch, Hilton, Gordon y Rivera, en la obra Presupuestos: planificación y control, una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. La presupuestación del efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar el mismo, enfocándose exclusivamente en los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo.

A continuación, se desarrolla el presupuesto de efectivo para el año 2016 de la compañía investigada, el propósito principal para la realización del mismo, es detectar necesidades de efectivo a tiempo, y prever situaciones de iliquidez temporal de fondos para la empresa, se utilizará el método de ingresos y desembolsos de efectivo definido en el marco teórico. El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con el presupuesto de ventas, compras, gastos y, desde luego, el presupuesto de desembolsos de capital. Por lo que a continuación se proporcionan algunos datos y los presupuestos (mostrados en el capítulo II) que serán útiles para la elaboración de las cédulas de ingresos (flujos de entrada de efectivo planificados) y desembolsos (flujos de salida de efectivo planificados), para posteriormente realizar las estimaciones de los excedentes o déficits de efectivo.

3.5.1.1.3.1 Presupuesto de ingresos (flujos de entradas) de efectivo

Para desarrollar el presupuesto de ingresos, se cuenta con la siguiente información proporcionada por la compañía investigada: la empresa recibe efectivo principalmente por las ventas, las cuales se transforman en cuentas por cobrar. Las ventas a crédito

realizadas en el año 2015, que se cobrarán en el primer trimestre del año 2016, se detallan a continuación:

Cuadro 66
Saldos a cobrar en el primer trimestre del año 2016 “La Compañía”

Mes de la venta	Cuentas por cobrar no cobradas al 01/01/2016	Menos estimación por cuentas incobrables 0.2%	Saldo pendiente de cobro	Saldos a cobrar en:		
				ene-16	feb-16	mar-16
Anterior a octubre 2015	Q 50,448.79	Q 100.90	Q 50,347.89	Q 50,347.89		
Octubre 2015	Q 178,376.61	Q 356.75	Q 178,019.86	Q 178,019.86		
Noviembre 2015	Q 455,952.06	Q 911.90	Q 455,040.16	Q 304,876.90	Q 150,163.25	
Diciembre 2015	<u>Q 1,600,449.14</u>	<u>Q 3,200.90</u>	<u>Q 1,597,248.24</u>	<u>Q 1,086,128.80</u>	<u>Q 335,422.13</u>	<u>Q 175,697.31</u>
Total	<u>Q 2,285,226.60</u>	<u>Q 4,570.45</u>	<u>Q 2,280,656.15</u>	<u>Q 1,619,373.46</u>	<u>Q 485,585.38</u>	<u>Q 175,697.31</u>

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

La información detallada en el cuadro anterior, ha sido proporcionada por la jefatura de cobros, montos que corresponden a lo que efectivamente se espera cobrar de lo que se muestra en el balance de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar brutas del año 2015, mostradas en el cuadro 30, los saldos que se encuentran dentro de 121 días o más, ya se consideran incobrables, por lo que no se incluyen en el cuadro 66 como ingresos a percibir en el año 2016.

Actualmente, la empresa tiene como política crear una reserva para cuentas incobrables de hasta el 3% sobre el saldo de las deudas comerciales, misma que es permitida fiscalmente en Guatemala, y es reflejada en los estados financieros; sin embargo, para el presupuesto de flujo de efectivo, la compañía desea que se estime un 0.2% por cuentas incobrables, ya que actualmente no se prevén grandes pérdidas por incobrabilidad.

Según la experiencia del jefe de cobros de la compañía, los porcentajes de cobranza para planificar los ingresos por ventas de la empresa para el año 2016, son los siguientes:

- 05% cobrado en el mes de la venta (esto es, en el momento de la venta o antes del fin de mes).
- 65% cobrado en el primer mes siguiente a la venta.
- 20% cobrado en el segundo mes siguiente a la venta.
- 10% cobrado en el tercer mes siguiente a la venta.

Ahora bien, para poder estimar los ingresos por cuentas por cobrar comerciales para el año 2016, es necesario contar con el detalle del presupuesto de ventas, información que será de utilidad para proyectar los cobros a realizar, ver cuadros 5 y 6. Según la política de crédito de la compañía actualmente, los clientes cuentan con 30, 60 y 90 días para pagar.

A continuación, se detalla el presupuesto de ingresos por ventas a crédito propuesto, para el primer y segundo semestre del año 2016, el mismo ha sido preparado en base a la información detallada anteriormente. Se inicia incluyendo los flujos de efectivo que se tienen proyectados ingresen en el primer trimestre del año 2016, los cuales provienen de las ventas a crédito realizadas en el año 2015, según el cuadro 66, restando de los mismos el porcentaje por estimación de cuentas incobrables mencionado del 0.2%. Luego se proyectan los flujos de efectivo que ingresaran por las ventas que se han presupuestado para cada mes del año, tomando como base la experiencia en la cobranza mencionada, 05% cobrado en el mes de la venta, el 65% cobrado al mes siguiente de la venta, el 20% cobrado al segundo mes de la venta, y el 10% cobrado al tercer mes de la venta, siempre considerando el porcentaje por cuentas incobrables que la compañía desea se estime. De esta manera, se ha calculado los ingresos por ventas a crédito de cada mes, según se detalla en los cuadros siguientes:

Cuadro 67
Presupuesto de ingresos por ventas a crédito propuesto, primer semestre año 2016
“La Compañía”

Descripción	Ventas a crédito	Menos provisión cuentas incobrables 0.2%	Saldo pendiente de cobro	Ingresos presupuestados						Saldo pendiente de cobro al 30-06- 2016	
				ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16		
Saldo en cuentas por cobrar por ventas, último trimestre año 2015, y provisión por estimación de cuentas incobrables al 31-12-2015											
Cuentas anteriores	Q 50,448.79	Q 100.90	Q 50,347.89	Q 50,347.89							
Octubre 2015	Q 178,376.61	Q356.75	Q 178,019.86	Q 178,019.86							
Noviembre 2015	Q 455,952.06	Q911.90	Q 455,040.16	Q 304,876.90	Q 150,163.25						
Diciembre 2015	Q 1,600,449.14	Q3,200.90	Q 1,597,248.24	Q 1,086,128.80	Q 335,422.13	Q 175,697.31					
Ventas planificadas para el primer semestre año 2016:											
Enero 2016	Q 1,317,786.83	Q 2,635.57	Q 1,315,151.26	Q 65,757.56	Q 854,848.32	Q 263,030.25	Q 131,515.13				
Febrero 2016	Q 1,664,286.83	Q 3,328.57	Q 1,660,958.26		Q 83,047.91	Q 1,079,622.87	Q 332,191.65	Q 166,095.83			
Marzo 2016	Q 2,195,586.83	Q 4,391.17	Q 2,191,195.66			Q 109,559.78	Q 1,424,277.18	Q 438,239.13	Q 219,119.57		
Abril 2016	Q 1,995,809.91	Q 3,991.62	Q 1,991,818.29			Q 99,590.91	Q 398,363.66	Q 199,181.83			
Mayo 2016	Q 1,933,786.83	Q 3,867.57	Q 1,929,919.26			Q 96,495.96	Q 1,254,447.52	Q 578,975.78			
Junio 2016	Q 2,127,041.01	Q 4,254.08	Q 2,122,786.93				Q 106,139.35	Q 2,016,647.59			
Ingresos de efectivo planificados para el primer semestre año 2016	Q 13,519,524.85	Q 27,039.05	Q 13,492,485.80	Q 1,685,131.02	Q 1,423,481.61	Q 1,627,910.21	Q 1,987,574.87	Q 1,995,512.81	Q 1,978,070.09	Q 2,794,805.19	
Saldo en cuentas por cobrar al 30- 06-2016	Q2,794,805.19										

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 68

Presupuesto de ingresos por ventas a crédito propuesto, segundo semestre año 2016

“La Compañía”

Descripción	Ventas a crédito	Menos provisión cuentas incobrables 0.2%	Saldo pendiente de cobro	Ingresos presupuestados				Saldo pendiente de cobro al 31-12- 2016
				jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	
Saldo en cuentas por cobrar segundo trimestre año 2016, y provisión por estimación de cuentas incobrables al 30-06-2016								
Abril 2016	Q 199,580.99	Q 399.16	Q 199,181.83	Q 199,181.83				
Mayo 2016	Q 580,136.05	Q 1,160.27	Q 578,975.78	Q 387,913.77	Q 191,062.01			
Junio 2016	Q 2,020,686.96	Q 4,041.38	Q 2,016,647.58	Q 1,371,320.36	Q 423,495.99	Q 221,831.23		
Ventas planificadas para el segundo semestre año 2016:								
Julio 2016	Q 2,010,786.83	Q 4,021.57	Q 2,006,765.26	Q 100,338.26	Q 1,304,397.42	Q 401,353.05	Q 200,676.63	
Agosto 2016	Q 2,166,326.83	Q 4,332.65	Q 2,161,994.18	Q 108,099.71	Q 1,405,296.22	Q 432,398.84	Q 216,199.42	
Septiembre 2016	Q 2,589,826.83	Q 5,179.65	Q 2,584,647.18		Q 129,232.36	Q 1,680,020.67	Q 258,464.72	
Octubre 2016	Q 1,989,226.83	Q 3,978.45	Q 1,985,248.38			Q 99,262.42	Q 397,049.68	Q 198,524.84
Noviembre 2016	Q 1,935,326.83	Q 3,870.65	Q 1,931,456.18			Q 96,572.81	Q 1,255,446.52	Q 579,436.85
Diciembre 2016	Q 1,317,786.83	Q 2,635.57	Q 1,315,151.26				Q 65,757.56	Q 1,249,393.70
Ingresos de efectivo planificados para el segundo semestre año 2016	Q 14,809,687.00	Q 29,619.37	Q 14,780,067.63	Q 2,058,754.22	Q 2,027,055.13	Q 2,157,712.86	Q 2,412,358.45	Q 2,120,113.11
Saldo en cuentas por cobrar al 31-12-2016								Q 2,027,355.39

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Luego de haber estimado los ingresos de efectivo por ventas al crédito para todo el año 2016, lo cual no es realizado actualmente, la compañía ha indicado que ha presupuestado otros ingresos para el año 2016, los cuales conciernen a flujos de efectivo por cobro de cuentas por cobrar a empresas filiales e ingresos por representación (comisiones que la compañía recibe de empresas fabricantes, al momento de ser intermediaria en la venta de cierta maquinaria industrial), dichos montos se incluirán en el resumen del presupuesto de ingresos propuesto para la empresa.

Cuadro 69

Otros ingresos presupuestados para el primer semestre año 2016

“La Compañía”

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total primer semestre año 2016
Cuentas por cobrar empresas filiales	Q 52,932.96	Q -	Q -	Q 75,000.00	Q -	Q -	Q 127,932.96
Ingresos por representación	Q -	Q 250,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 189,000.00	Q 439,000.00
Total	Q 52,932.96	Q 250,000.00	Q -	Q 75,000.00	Q -	Q 189,000.00	Q 566,932.96

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 70

Otros ingresos presupuestados para el segundo semestre año 2016

“La Compañía”

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total en el año
Cuentas por cobrar empresas filiales	Q 68,000.00	Q -	Q -	Q 50,614.04	Q -	Q -	Q 118,614.04
Ingresos por representación	Q -	Q -	Q 205,000.00	Q -	Q 230,000.00	Q -	Q 435,000.00
Total	Q 68,000.00	Q -	Q 205,000.00	Q 50,614.04	Q 230,000.00	Q -	Q 553,614.04

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Ahora que se tiene la información de la totalidad de ingresos que la compañía espera percibir en el año 2016, a continuación, se presenta un detalle que resume el total de ingresos presupuestados para cada mes del año 2016.

Cuadro 71

Resumen flujos de entradas de efectivo, para cada mes del año 2016

“La Compañía”

Período	Cuentas por cobrar comerciales	Otros ingresos (cuentas por cobrar empresas filiales)	Otros ingresos por representación	Total
Enero	Q 1,685,131.02	Q 52,932.96	Q -	Q 1,738,063.98
Febrero	Q 1,423,481.61	Q -	Q 250,000.00	Q 1,673,481.61
Marzo	Q 1,627,910.21	Q -	Q -	Q 1,627,910.21
Abril	Q 1,987,574.87	Q 75,000.00	Q -	Q 2,062,574.87
Mayo	Q 1,995,512.81	Q -	Q -	Q 1,995,512.81
Junio	Q 1,978,070.09	Q -	Q 189,000.00	Q 2,167,070.09
Julio	Q 2,058,754.22	Q 68,000.00	Q -	Q 2,126,754.22
Agosto	Q 2,027,055.13	Q -	Q -	Q 2,027,055.13
Septiembre	Q 2,157,712.86	Q -	Q 205,000.00	Q 2,362,712.86
Octubre	Q 2,412,358.45	Q 50,614.04	Q -	Q 2,462,972.49
Noviembre	Q 2,120,113.11	Q -	Q 230,000.00	Q 2,350,113.11
Diciembre	Q 1,976,718.47	Q -	Q -	Q 1,976,718.47
Total en el año	Q 23,450,392.85	Q 246,547.00	Q 874,000.00	Q 24,570,939.85

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

3.5.1.1.3.2 Presupuesto de egresos (flujos de salidas) de efectivo

La compañía estima realizar pagos de efectivo para el año 2016, principalmente por concepto de compra de mercadería para la venta, acreedores, pago de planilla, prestaciones laborales, comisiones por ventas, pago de impuestos y pago de deuda e intereses. A continuación, se detalla información proporcionada por la empresa, la

cual será de utilidad para estimar la totalidad de flujos de salidas de efectivo para el año 2016.

Actualmente la compañía cuenta con 45 días de crédito, aprobados formalmente por parte de sus proveedores de mercadería, usualmente las compras se realizan los primeros 10 días de cada mes, por lo que las compras que se realicen, automáticamente deberán pagarse al mes siguiente. A continuación, se detalla el monto real por concepto de compra de mercadería, realizado en el mes de diciembre del año 2015, puesto que esta cantidad será la que deba pagarse en el mes de enero del año 2016, y será de utilidad en la estimación del presupuesto de salidas de efectivo por compra de mercadería en dicho mes.

Cuadro 72
Compras reales de mercadería, mes de diciembre año 2015
“La Compañía”

COMPRAS REALES MES DE DICIEMBRE 2015 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)	
Rubro	Diciembre
Impresoras industriales	Q 174,168.26
Suministros industriales	Q 428,057.98
Repuestos para impresoras industriales	Q 200,044.71
Maquinaria de empaque industrial	Q 108,626.14
Repuestos Maq. Emp. Industrial	Q 16,874.35
Material de empaque y serv. técnicos	<u>Q 57,228.55</u>
TOTAL DE COMPRAS	<u>Q 985,000.00</u>

Fuente: información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Con la información detallada anteriormente, y la información del presupuesto de compra de mercadería para el año 2016, ver cuadros 7 y 8, a continuación, se presenta el presupuesto de efectivo requerido por concepto de compra de mercadería para el año 2016.

Cuadro 73

Efectivo requerido para compra de mercadería año 2016

“La Compañía”

Período	Saldos iniciales de cuentas por pagar comerciales	Compra de mercadería al crédito	Total cuentas por pagar	Importe estimado de compras a pagar el próximo mes	Efectivo requerido (facturas a pagar dentro del mes)
Enero	Q 985,000.00	Q 911,677.77	Q 1,896,677.77	Q 911,677.77	Q 985,000.00
Febrero	Q 911,677.77	Q 1,067,097.49	Q 1,978,775.26	Q 1,067,097.49	Q 911,677.77
Marzo	Q 1,067,097.49	Q 1,456,523.03	Q 2,523,620.52	Q 1,456,523.03	Q 1,067,097.49
Abril	Q 1,456,523.03	Q 1,235,070.72	Q 2,691,593.75	Q 1,235,070.72	Q 1,456,523.03
Mayo	Q 1,235,070.72	Q 1,273,087.89	Q 2,508,158.61	Q 1,273,087.89	Q 1,235,070.72
Junio	Q 1,273,087.89	Q 1,296,131.22	Q 2,569,219.11	Q 1,296,131.22	Q 1,273,087.89
Julio	Q 1,296,131.22	Q 1,333,868.61	Q 2,629,999.83	Q 1,333,868.61	Q 1,296,131.22
Agosto	Q 1,333,868.61	Q 1,262,576.55	Q 2,596,445.16	Q 1,262,576.55	Q 1,333,868.61
Septiembre	Q 1,262,576.55	Q 1,543,911.14	Q 2,806,487.68	Q 1,543,911.14	Q 1,262,576.55
Octubre	Q 1,543,911.14	Q 1,134,430.53	Q 2,678,341.67	Q 1,134,430.53	Q 1,543,911.14
Noviembre	Q 1,134,430.53	Q 1,090,249.85	Q 2,224,680.38	Q 1,090,249.85	Q 1,134,430.53
Diciembre	Q 1,090,249.85	<u>Q 781,252.40</u>	Q 1,871,502.25	Q 781,252.40	<u>Q 1,090,249.85</u>
Total en el año		<u>Q 14,385,877.20</u>			<u>Q 14,589,624.80</u>
Saldo final en cuentas por pagar comerciales al 31-12-2016				<u>Q 781,252.40</u>	

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Ahora que se cuenta con el presupuesto de efectivo para cumplir con los compromisos de pago por compra de mercadería, con la información obtenida del presupuesto de gastos que la compañía ha estimado para el año 2016, ver cuadros 9 y 10, se proyectará la totalidad de desembolsos de efectivo presupuestados para el año 2016. En el rubro de acreedores, las compras realizadas en el mes, se deben cancelar al mes siguiente, ya que únicamente se cuentan con 30 días de crédito. Según información proporcionada por la compañía investigada, las compras de diciembre equivalen a Q290,817.24, los cuales deberán cancelarse en el mes de

enero del año 2016. A continuación, se detalla el efectivo requerido para el año 2016, por concepto de compras realizadas a los acreedores.

Cuadro 74

Efectivo requerido por compras a acreedores año 2016 “La Compañía”

Período	Saldos iniciales de cuentas por pagar (acreedores)	Compras al crédito	Total cuentas por pagar	Importe estimado de montos a pagar el próximo mes	Efectivo requerido (facturas a pagar dentro del mes)
Enero	Q 290,817.24	Q 305,000.00	Q 595,817.24	Q 305,000.00	Q 290,817.24
Febrero	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Marzo	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Abril	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Mayo	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Junio	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Julio	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Agosto	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Septiembre	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Octubre	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Noviembre	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 610,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00
Diciembre	Q 305,000.00	<u>Q 305,000.00</u>	Q 610,000.00	Q 305,000.00	<u>Q 305,000.00</u>
Total en el año		<u>Q 3,660,000.00</u>			<u>Q 3,645,817.24</u>
Saldo final en cuentas por pagar (acreedores) al 31-12-2016				<u>Q 305,000.00</u>	

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Con toda la información detalladamente anteriormente, a continuación, se presenta el presupuesto de efectivo requerido para la totalidad de gastos que la compañía ha presupuestado, y el resumen de la totalidad de flujos de salidas de efectivo para el año 2016.

Cuadro 75
Efectivo requerido para gastos primer semestre año 2016
“La Compañía”

Concepto	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	Efectivo total requerido
Acreedores	Q 290,817.24	Q 305,000.00	Q 1,815,817.24				
Pago de sueldos y cuota patronal	Q 259,220.56	Q 275,049.09	Q 277,403.74	Q 272,612.69	Q 279,523.84	Q 279,371.22	Q 1,643,181.15
Comisiones por ventas	Q 112,117.74	Q 140,315.02	Q 81,395.51	Q 76,978.02	Q 117,084.85	Q 116,212.71	Q 644,103.86
Bono catorce y Aguinaldo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Impuestos	Q 63,209.87	Q 27,882.28	Q 19,000.00	Q 88,794.96	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 236,887.11
Pago de préstamos e intereses	Q 69,676.85	Q 75,757.93	Q 68,988.85	Q 97,737.46	Q 92,402.79	Q 83,706.43	Q 488,270.31
Total	Q 795,042.26	Q 824,004.32	Q 751,788.10	Q 841,123.13	Q 813,011.49	Q 803,290.37	Q 4,828,259.67

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 76
Efectivo requerido para gastos segundo semestre año 2016
“La Compañía”

Concepto	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Efectivo total requerido
Acreedores	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 305,000.00	Q 1,830,000.00
Pago de sueldos y cuota patronal	Q 280,077.21	Q 279,799.84	Q 280,943.10	Q 283,171.24	Q 280,614.10	Q 279,359.39	Q 1,683,964.88
Comisiones por ventas	Q 120,246.92	Q 118,661.97	Q 125,194.85	Q 137,927.13	Q 123,314.87	Q 116,145.13	Q 741,490.87
Bono catorce y Aguinaldo	Q 210,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 230,000.00	Q 440,000.00
Impuestos	Q 78,000.00	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 118,000.00	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 272,000.00
Pago de préstamos e intereses	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 123,706.43	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 542,238.58
Total	Q 1,077,030.56	Q 806,168.24	Q 813,844.38	Q 967,804.81	Q 811,635.39	Q 1,033,210.96	Q 5,509,694.33

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 77

Resumen de flujos de salidas de efectivo, primer semestre año 2016 “La Compañía”

Concepto	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	Total primer semestre año 2016
Compra de mercadería	Q 985,000.00	Q 911,677.77	Q 1,067,097.49	Q 1,456,523.03	Q 1,235,070.72	Q 1,273,087.89	Q 6,928,456.90
Acreedores	Q 290,817.24	Q 305,000.00	Q 1,815,817.24				
Pago de sueldos y cuota patronal	Q 259,220.56	Q 275,049.09	Q 277,403.74	Q 272,612.69	Q 279,523.84	Q 279,371.22	Q 1,643,181.15
Comisiones por ventas	Q 112,117.74	Q 140,315.02	Q 81,395.51	Q 76,978.02	Q 117,084.85	Q 116,212.71	Q 644,103.86
Bono catorce y Aguinaldo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Impuestos	Q 63,209.87	Q 27,882.28	Q 19,000.00	Q 88,794.96	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 236,887.11
Pago de préstamos e intereses	Q 69,676.85	Q 75,757.93	Q 68,988.85	Q 97,737.46	Q 92,402.79	Q 83,706.43	Q 488,270.31
Total	Q 1,780,042.26	Q 1,735,682.09	Q 1,818,885.59	Q 2,297,646.16	Q 2,048,082.21	Q 2,076,378.26	Q 11,756,716.57

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 78

Resumen de flujos de salidas de efectivo, segundo semestre año 2016 “La Compañía”

Concepto	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Total segundo semestre año 2016
Compra de mercadería	Q 1,296,131.22	Q 1,333,868.61	Q 1,262,576.55	Q 1,543,911.14	Q 1,134,430.53	Q 1,090,249.85	Q 7,661,167.90
Acreedores	Q 305,000.00	Q 1,830,000.00					
Pago de sueldos y cuota patronal	Q 280,077.21	Q 279,799.84	Q 280,943.10	Q 283,171.24	Q 280,614.10	Q 279,359.39	Q 1,683,964.88
Comisiones por ventas	Q 120,246.92	Q 118,661.97	Q 125,194.85	Q 137,927.13	Q 123,314.87	Q 116,145.13	Q 741,490.87
Bono catorce y Aguinaldo	Q 210,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 230,000.00	Q 440,000.00
Impuestos	Q 78,000.00	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 118,000.00	Q 19,000.00	Q 19,000.00	Q 272,000.00
Pago de préstamos e intereses	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 123,706.43	Q 83,706.43	Q 83,706.43	Q 542,238.58
Total	Q 2,373,161.78	Q 2,140,036.85	Q 2,076,420.92	Q 2,511,715.94	Q 1,946,065.92	Q 2,123,460.81	Q 13,170,862.23

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016

3.5.1.1.3.3 Presupuesto de efectivo, estimación de los excedentes o déficits de efectivo

Con los presupuestos de ingresos (ver cuadro 71) y salidas (ver cuadros 77 y 78) de efectivo realizados anteriormente, a continuación, se detalla el presupuesto de efectivo propuesto para la compañía en el año 2016

Cuadro 79

Presupuesto de efectivo propuesto para el año 2016 “La Compañía”

Periodo	Saldo inicial de caja	Ingreso de efectivo	Total	Desembolsos de efectivo	Saldo final de caja
Enero	Q 655,325.00	Q 1,738,063.98	Q 2,393,388.98	Q 1,780,042.26	Q 613,346.72
Febrero	Q 613,346.72	Q 1,673,481.61	Q 2,286,828.33	Q 1,735,682.09	Q 551,146.24
Marzo	Q 551,146.24	Q 1,627,910.21	Q 2,179,056.45	Q 1,818,885.59	Q 360,170.85
Abril	Q 360,170.85	Q 2,062,574.87	Q 2,422,745.72	Q 2,297,646.16	Q 125,099.56
Mayo	Q 125,099.56	Q 1,995,512.81	Q 2,120,612.37	Q 2,048,082.21	Q 72,530.17
Junio	Q 72,530.17	Q 2,167,070.09	Q 2,239,600.26	Q 2,076,378.26	Q 163,222.00
Julio	Q 163,222.00	Q 2,126,754.22	Q 2,289,976.22	Q 2,373,161.78	Q (83,185.56)
Agosto	Q (83,185.56)	Q 2,027,055.13	Q 1,943,869.56	Q 2,140,036.85	Q (196,167.29)
Septiembre	Q (196,167.29)	Q 2,362,712.86	Q 2,166,545.58	Q 2,076,420.92	Q 90,124.65
Octubre	Q 90,124.65	Q 2,462,972.49	Q 2,553,097.14	Q 2,511,715.94	Q 41,381.20
Noviembre	Q 41,381.20	Q 2,350,113.11	Q 2,391,494.31	Q 1,946,065.92	Q 445,428.39
Diciembre	Q 445,428.39	Q 1,976,718.47	Q 2,422,146.86	Q 2,123,460.81	Q 298,686.05
Total		Q 24,570,939.85		Q 24,927,578.80	

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016

De acuerdo a los ingresos y egresos que se presupuestaron en cada mes, se ha preparado el presupuesto de efectivo propuesto para el año 2016, el cual muestra que se tendrá déficit de efectivo en los meses de julio y agosto, por lo que la compañía está en tiempo para implementar las medidas, estrategias y decisiones necesarias para financiar estas situaciones de iliquidez temporal de fondos. Por otro lado, en el presupuesto de efectivo, no solo se evidencia déficit para los meses mencionados, sino que también, se observa que, en los meses de abril, mayo, junio, septiembre y octubre, los niveles de efectivo en caja estarán por debajo de los Q200,000.00, por lo que la liquidez de la compañía en la mayoría de meses del año 2016, es un tanto vulnerable, puesto que de cierta manera existe riesgo de pronóstico en ventas y otros ingresos, por lo tanto, en estos meses también existe probabilidad de afrontar escasez temporal de fondos. Con el presupuesto de efectivo propuesto, se han alcanzado los principales propósitos del mismo como herramienta de planificación, los cuales se han detallado en el marco teórico:

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada período como resultado de las operaciones planificadas. Este propósito se ha alcanzado, puesto que ahora la compañía tiene conocimiento de los probables niveles de caja que manejará en los diferentes meses del año 2016.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por períodos. En el presupuesto de efectivo propuesto, claramente se señalan los excedentes y déficits de efectivo que se tendrán en los diferentes meses del año 2016.
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo para inversión. Para el presente caso, se establece la necesidad de financiamiento para los déficits de efectivo de los meses de julio y agosto, así mismo para elevar los niveles de efectivo de los meses en los cuales la posición de caja está por debajo de los Q.200,000.00.
- Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos. Se han determinado los

ingresos, los cuales provienen de las cuentas por cobrar y otros ingresos que se perciben, así como también los egresos, los cuales incluyen las salidas de efectivo por compra de mercadería y todos los gastos de la operación.

- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja. El presupuesto de efectivo propuesto, constituye una herramienta fundamental para la compañía en la supervisión constante de los déficits y superávits de efectivo mensuales y anuales.

Es importante mencionar que el anterior presupuesto de efectivo no incluye salidas de efectivo por inversiones, la compañía no presupuestó comprar ningún activo para el año 2016, por lo que no se tomó en cuenta el presupuesto de capital para la elaboración del mismo. Con lo expuesto anteriormente, se demuestra la importancia de la planificación del efectivo por medio de presupuesto de caja para la compañía, ya que ayuda a estar mejor preparados para enfrentar el futuro, según los autores Welsch, Hilton, Gordon y Rivera en la obra antes mencionada, con demasiada frecuencia, la necesidad de efectivo adicional no se percibe sino hasta que la situación llega a un grado de emergencia, con la planificación del efectivo por medio del presupuesto de caja, es posible evitar emergencias y buscar las alternativas de financiamiento más convenientes para la compañía.

3.5.1.1.3.4 Presupuesto de efectivo, con aplicación de política de saldo mínimo en caja

Debido a que la compañía actualmente, no tiene ninguna política definida para mantener un saldo mínimo en caja, se propone la siguiente política para el año 2016: **La compañía mantendrá un saldo mínimo en caja de Q.277,262.17 mensualmente.** Lo anterior se ha definido en base a los siguientes criterios:

- Según información obtenida de parte de Gerencia Financiera, la compañía investigada tiene como prioridad número uno el pago de salarios y cuota patronal, por lo que el promedio de lo presupuestado de salarios y cuota patronal para el año

2016 (ver cuadro 10) debe permanecer disponible en caja siempre mensualmente (Q.277,262.17).

- La compañía mantuvo en promedio en los cinco años estudiados, Q.482,352.80 de efectivo en caja (ver cuadro 11, sumar el efectivo en caja y bancos de cada año y dividirlo entre cinco). Por lo que la política propuesta se considera viable.
- El saldo mínimo en caja de Q.277,262.17 propuesto, representa un 2.03% del total de los activos del año 2015, y en comparación con el promedio de efectivo en caja de los cinco años estudiados, el cual fue de 3.38% (ver cuadro 11, sumar los porcentajes de efectivo en caja y bancos de cada año y dividirlos entre cinco), el porcentaje del saldo mínimo en caja propuesto es mucho más bajo.

A continuación, se detalla el presupuesto de efectivo propuesto para el año 2016, aplicando la política de mantener un saldo mínimo en caja de Q.277,262.17. Como se puede apreciar en el cuadro 80, con la aplicación del saldo mínimo en caja, la compañía tendrá falta de efectivo en los meses de abril a octubre, por lo que se tendrán que implementar las estrategias necesarias para acelerar la cobranza y analizar las fuentes de financiamiento necesarias para poder cumplir con la política propuesta.

El objetivo de la aplicación de la política anterior, es resguardar el cumplimiento de pago de los salarios mensuales de la compañía, y no permitir que el efectivo en caja esté por debajo de estos niveles, con lo cual se ponga en riesgo la prioridad de pago número uno de la compañía. Así mismo, con el saldo mínimo en caja, la compañía tendrá una meta de efectivo mínima mensual, por lo que estará enfocada en realizar esfuerzos por mantener el monto indicado y evitar sorpresas en los niveles de efectivo. Por otro lado, se pretende que la razón de efectivo (monto de efectivo en caja y bancos dividido entre el monto de pasivos circulantes) se mantenga estable y en un nivel mínimo, con lo cual se eviten situaciones de iliquidez temporal de fondos.

Cuadro 80

**Presupuesto de efectivo propuesto, con política de saldo mínimo en caja
año 2016 “La Compañía”**

Período	Posición inicial de caja	Ingreso de efectivo	Total de efectivo	Desembolsos de efectivo	Saldo mínimo de efectivo en caja	Exceso o falta de efectivo
Enero	Q 655,325.00	Q 1,738,063.98	Q 2,393,388.98	Q 1,780,042.26	Q 277,262.17	Q 336,084.55
Febrero	Q 336,084.55	Q 1,673,481.61	Q 2,009,566.16	Q 1,735,682.09		Q 273,884.07
Marzo	Q 273,884.07	Q 1,627,910.21	Q 1,901,794.28	Q 1,818,885.59		Q 82,908.68
Abril	Q 82,908.68	Q 2,062,574.87	Q 2,145,483.55	Q 2,297,646.16		Q (152,162.61)
Mayo	Q (152,162.61)	Q 1,995,512.81	Q 1,843,350.20	Q 2,048,082.21		Q (204,732.00)
Junio	Q (204,732.00)	Q 2,167,070.09	Q 1,962,338.09	Q 2,076,378.26		Q (114,040.17)
Julio	Q (114,040.17)	Q 2,126,754.22	Q 2,012,714.05	Q 2,373,161.78		Q (360,447.73)
Agosto	Q (360,447.73)	Q 2,027,055.13	Q 1,666,607.39	Q 2,140,036.85		Q (473,429.46)
Septiembre	Q (473,429.46)	Q 2,362,712.86	Q 1,889,283.41	Q 2,076,420.92		Q (187,137.52)
Octubre	Q (187,137.52)	Q 2,462,972.49	Q 2,275,834.97	Q 2,511,715.94		Q (235,880.97)
Noviembre	Q (235,880.97)	Q 2,350,113.11	Q 2,114,232.14	Q 1,946,065.92		Q 168,166.22
Diciembre	Q 168,166.22	Q 1,976,718.47	Q 2,144,884.69	Q 2,123,460.81		Q 21,423.88
Total		Q 24,570,939.85		Q 24,927,578.80		

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

3.5.1.1.3.5 Técnicas para mejorar el flujo de efectivo

Como se expuso en el marco teórico, la planificación de los flujos de efectivo de la compañía, también implica contemplar cómo mejorar el mismo. Para lograr este objetivo, se propone a la administración centrar la atención en lo siguiente:

- Incrementar esfuerzos para cobrar las cuentas. Se abordará más adelante.
- Reducir gastos que se erogan en efectivo, es decir que la mayoría de estos sean con un período de crédito. Por ejemplo, evitar realizar compras y/o contratar servicios de pago de contado, únicamente con crédito.
- Retardar el pago de determinados pasivos, sin exponer la credibilidad y la confianza de los proveedores y acreedores en la compañía. Por ejemplo, apalancar la operación tomándose una semana más de crédito con los acreedores.
- Reducir los niveles de inventarios, se abordará más adelante.

3.5.1.1.4 Estado de flujo de efectivo propuesto, como herramienta de evaluación de la generación de efectivo

Debido a las debilidades observadas, en la utilización del estado de flujo de efectivo como herramienta de evaluación de la generación del efectivo por parte de la compañía investigada, a continuación, se describe como debe prepararse el mismo, de tal manera que sea de utilidad para administrar de mejor manera el efectivo, conocer de dónde surgió, y que usos se le dio al mismo. Para la preparación del estado de flujo de efectivo que se propone, se utilizó el balance general de la compañía propuesto (ver cuadro 58), el estado de resultados propuesto (ver cuadro 59), así como también el estado de patrimonio de los accionistas propuesto (ver cuadro 60). Como ya se mencionó, en la preparación del estado de flujo de efectivo, es necesario contar con el balance general de dos años, y realizar variaciones entre las cuentas, para determinar aumentos o disminuciones de las mismas de un período a otro. A continuación, se presenta el balance general de la compañía, incluyendo las variaciones entre cuentas que serán útiles:

Cuadro 81

Balance General con variaciones año 2011-2015 "La Compañía"

BALANCE GENERAL PERIODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2015 (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)	Variación año					Variación año 2015 vs 2014	
	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	2013 vs 2012	31/12/2014		2014 vs 2013
RUBRO ACTIVO							
CIRCULANTE							
Caja y bancos	Q 296,883.00	Q 420,462.00	Q 223,631.00	Q 1,967.00	Q 816,473.00	Q 655,315.00	Q 590,585.58
Cuentas por cobrar a clientes	Q 2,561,489.00	Q 1,982,454.00	Q 1,980,487.00	Q 1,980,487.00	Q 1,798,399.00	Q 2,388,984.58	Q 84,062.58
Otras cuentas por cobrar	Q 1,361,107.00	Q 840,794.00	Q 784,605.00	Q 56,189.00	Q 814,230.00	Q 730,167.42	Q 1,301,453.00
Otras cuentas por cobrar empresas filiales	Q 2,036,624.00	Q 2,771,514.00	Q 3,775,833.00	-Q 1,004,319.00	Q 4,063,532.00	Q 2,762,079.00	Q 462,852.75
Inventario de mercadería	Q 6,531,945.00	Q 7,202,441.00	Q 6,564,799.00	Q 637,642.00	Q 6,286,126.00	Q 2,78,673.00	Q 12,359,819.25
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	Q 12,786,048.00	Q 13,217,665.00	Q 13,329,355.00		Q 13,778,760.00		
FLUJO							
Edificios	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00	Q -	Q 1,301,980.00	Q 1,301,980.00	Q -
Mobiliario y equipo	Q 557,982.00	Q 557,982.00	Q 566,782.00	Q 8,800.00	Q 568,944.00	Q 568,944.00	Q -
Equipo de computación	Q 288,550.00	Q 347,899.00	Q 394,488.00	-Q 59,349.00	Q 448,948.00	Q 503,118.00	Q 54,170.00
Herramientas	Q 19,337.00	Q 19,337.00	Q 20,781.00	Q 1,444.00	Q 23,056.00	Q 26,951.00	Q 3,895.00
Vehículos	Q 181,949.00	Q 178,495.00	Q 178,495.00	Q -	Q 178,990.00	Q 592,343.00	Q 415,353.00
Softwares	Q 583,009.00	Q 605,903.00	Q 605,903.00	Q -	Q 605,903.00	Q 605,903.00	Q -
Otros activos	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 58,144.00	Q 58,144.00
Depreciaciones y amortizaciones acumuladas	-Q 1,412,049.00	-Q 1,753,455.00	-Q 2,108,303.00	Q 354,848.00	-Q 2,228,341.00	-Q 2,348,125.00	Q 119,784.00
TOTAL ACTIVO FLUJO NETO	Q 1,520,757.00	Q 1,258,141.00	Q 960,126.00		Q 897,480.00		
TOTAL ACTIVO	Q 14,306,805.00	Q 14,475,806.00	Q 14,289,481.00		Q 14,676,240.00		
PASIVO							
CIRCULANTE							
Cuentas por pagar comerciales	Q 2,224,473.00	Q 2,048,519.00	Q 2,637,356.00	Q 588,837.00	Q 2,327,625.00	Q 2,155,447.00	Q 172,178.00
Otras cuentas por pagar	Q 2,255,142.00	Q 2,802,771.00	Q 2,596,762.00	-Q 206,009.00	Q 1,723,321.00	Q 1,659,155.08	Q 64,165.92
ISR anual por pagar	Q 60,423.00	Q 194,493.00	Q 101,572.00	Q 208,084.61	Q 208,084.61	Q 211,144.90	Q 633,402.00
Préstamos bancarios a corto plazo	Q 277,643.00	Q 289,621.00	Q 426,197.00	Q 136,576.00	Q 289,621.00	Q 923,023.00	Q 633,402.00
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	Q 4,817,681.00	Q 5,335,404.00	Q 5,761,887.00		Q 4,548,651.61		
FLUJO							
Préstamos bancarios a largo plazo	Q 4,382,626.00	Q 3,946,140.00	Q 3,231,555.00	-Q 714,585.00	Q 2,597,691.00	Q 917,853.00	-Q 1,679,838.00
Préstamos empresas filiales	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 888,022.00	Q 852,185.00	-Q 35,837.00
TOTAL PASIVO FLUJO	Q 4,382,626.00	Q 3,946,140.00	Q 3,231,555.00		Q 3,485,713.00		
OTROS PASIVOS							
Reserva indemnizaciones laborales	Q 633,828.00	Q 745,290.00	Q 876,592.00	Q 131,302.00	Q 1,028,419.00	Q 1,196,703.00	Q 168,284.00
TOTAL OTROS PASIVOS	Q 633,828.00	Q 745,290.00	Q 876,592.00		Q 1,028,419.00		
TOTAL PASIVO	Q 9,834,135.00	Q 10,026,834.00	Q 9,870,034.00		Q 9,062,783.61		
CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS							
Capital autorizado y pagado	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q -	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 1,200,000.00
Reserva legal	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q 239,718.50	Q -	Q 260,623.97	Q 267,629.46	Q 7,005.49
Utilidades retenidas	Q 3,932,951.50	Q 3,909,263.50	Q 3,879,728.50	Q -	Q 5,052,832.42	Q 3,985,936.81	Q 7,005.49
TOTAL CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	Q 4,472,670.00	Q 4,448,972.00	Q 4,419,447.00		Q 5,613,456.39		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADOS	Q 14,306,805.00	Q 14,475,806.00	Q 14,289,481.00		Q 14,676,240.00		

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Cuadro 82

Estado de flujo de efectivo propuesto 2012-2015 "La Compañía"

RUBRO	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
PERÍODO ENERO A DICIEMBRE 2012-2015				
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)				
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Utilidad antes de impuestos	Q 188,139.00	Q 72,047.00	Q 626,194.00	Q 351,254.78
(+) Partidas de reconciliación				
Depreciaciones y amortizaciones del año	Q 341,406.00	Q 354,848.00	Q 120,038.00	Q 119,784.00
Cambios en activos y pasivos netos				
(+/-) Disminución/aumento cuentas por cobrar a clientes	Q 579,035.00	Q 1,967.00	Q 182,088.00	-Q 590,585.58
(+/-) Disminución/aumento otras cuentas por cobrar	Q 520,313.00	Q 56,189.00	-Q 29,625.00	Q 84,062.58
(+/-) Disminución/aumento otras cuentas por cobrar empresas filiales	-Q 735,890.00	-Q 1,004,319.00	-Q 287,699.00	Q 1,301,453.00
(+/-) Disminución/aumento saldo de inventarios	-Q 670,496.00	Q 637,642.00	Q 278,673.00	Q 462,852.75
(+/-) Aumento/disminución cuentas por pagar comerciales	-Q 175,954.00	Q 588,837.00	-Q 309,731.00	-Q 172,178.00
(+/-) Aumento/disminución otras cuentas por pagar	Q 547,629.00	-Q 206,009.00	-Q 873,441.00	-Q 64,165.92
(+/-) Aumento/disminución reserva indemnizaciones laborales	Q 111,462.00	Q 131,302.00	Q 151,827.00	Q 168,284.00
(-) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	-Q 60,423.00	-Q 194,493.00	-Q 101,572.00	-Q 208,084.61
Flujo de efectivo neto por actividades de operación	Q 645,221.00	Q 438,011.00	-Q 243,248.00	Q 1,452,677.00
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
(-) Adquisición de mobiliario y equipo	Q -	-Q 8,800.00	-Q 2,162.00	Q -
(-) Adquisición de equipo de computación	-Q 59,349.00	-Q 46,589.00	-Q 54,460.00	-Q 54,170.00
(-) Adquisición de herramientas	Q -	-Q 1,444.00	-Q 2,275.00	-Q 3,895.00
(+/-) Adquisición/baja de vehículos	Q 3,454.00	Q -	Q 1,505.00	-Q 415,353.00
(-) Adquisición softwares	-Q 22,895.00	Q -	Q -	Q -
(-) Adquisición de otros activos	Q -	Q -	Q -	-Q 58,144.00
Flujo de efectivo neto por actividades de inversión	-Q 78,790.00	-Q 56,833.00	-Q 57,392.00	-Q 531,562.00
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Retiro de socios	Q -	Q -	Q -	Q -
(+/-) Aumento/disminución préstamos bancarios a corto plazo	Q 11,978.00	Q 136,576.00	-Q 136,576.00	Q 633,402.00
(+/-) Aumento/disminución préstamos bancarios a largo plazo	-Q 436,486.00	-Q 714,585.00	-Q 633,864.00	-Q 1,679,838.00
(+/-) Aumento/disminución préstamos empresas filiales	Q -	Q -	Q 888,022.00	-Q 35,837.00
Ajustes y reclasificaciones de años anteriores	-Q 17,344.00	Q -	Q 775,900.00	Q -
Flujo de efectivo neto por actividades de financiamiento	-Q 441,852.00	-Q 576,009.00	Q 893,482.00	-Q 1,082,273.00
(=) Aumento/disminución neto de efectivo y equivalentes de efectivo	Q 124,579.00	Q 196,831.00	Q 592,842.00	-Q 161,158.00
(+) Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	Q 295,883.00	Q 420,462.00	Q 223,631.00	Q 816,473.00
(=) Efectivo neto al final del año	Q 420,462.00	Q 223,631.00	Q 816,473.00	Q 655,315.00

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Como se puede apreciar, el estado de flujo de efectivo propuesto, presenta una visión más amplia de la generación de efectivo, por parte de cada una de las principales cuentas lo integran. Se han reclasificado algunas cuentas que, como se mencionó en el capítulo II, no estaban bien clasificadas, y distorsionaban de alguna manera el análisis sobre las fuentes y usos del efectivo, como por ejemplo, las obligaciones a largo plazo ya no se observan dentro de las actividades de operación. Por otro lado, es importante mencionar, que el estado de flujos de efectivo es posible realizarlo de manera mensual y anual. Con el nuevo estado de flujos de efectivo propuesto, se presenta un análisis más profundo de las diferentes actividades que lo componen.

3.5.1.1.4.1 Análisis actividades de operación

El estado de flujos de efectivo inicia con la utilidad antes de impuestos, la cual fue tomada del estado de resultados de los años 2012 al 2015, luego a dichas utilidades se le suman las depreciaciones y amortizaciones correspondientes a cada año, puesto que como ya se ha mencionado, son rubros que no representaron salidas reales de dinero en dichos períodos, actualmente en la compañía sí se realizan muy bien estos cálculos.

En lo que se refiere a disminución o aumentos en cuentas por cobrar a clientes, se aprecia que del año 2012 al 2014, la compañía disminuyó inversiones en estas cuentas y logró flujos de efectivo positivos; no obstante, para el año 2015, la compañía incrementó inversiones por más del medio millón de quetzales en cuentas por cobrar a clientes, lo que implicó una salida considerable de efectivo, lo que debe evaluarse cuidadosamente puesto que pone en riesgo el ciclo de efectivo de la compañía.

En otras cuentas por cobrar, en los años 2012 y 2013, se generaron flujos de efectivo positivos; pero, por otro lado, en el año 2014 se incrementaron las inversiones en este rubro, por lo que implicaron salidas de efectivo; sin embargo, en el año 2015, se redujeron las inversiones, por lo que se percibieron ingresos.

En cuanto a otras cuentas por cobrar a empresas filiales, la compañía del año 2012 al 2014, incrementó constantemente inversiones, por lo que representaron salidas de dinero. La mayor inversión se realizó en el año 2013, por un monto de más del millón de quetzales. No obstante, para el año 2015, la compañía obtuvo flujos de efectivo importantes de otras cuentas por cobrar a empresas filiales, siendo el monto de más de un millón trescientos mil quetzales, lo que sin duda contribuyó considerablemente, en la generación de efectivo por actividades de operación para el año 2015.

Por otro lado, en el rubro de inventarios, en el año 2012, se realizaron inversiones de más del medio millón de quetzales, por lo que implicaron una fuerte cantidad de dinero que se desembolsó en la adquisición de los mismos. Ahora bien, a partir del año 2013 al 2015, la compañía percibió flujos de efectivo positivos, se redujeron las inversiones en inventarios y se logró generar ingresos para la operación.

En lo relacionado a cuentas por pagar comerciales, en el año 2012, se generaron salidas de efectivo, ya que se disminuyó el financiamiento obtenido por esta fuente, pero para el año 2013, la compañía logró financiarse en más del medio millón de quetzales, lo cual es positivo ya que representó un financiamiento importante para la operación. Sin embargo, para los años 2014 y 2015, la compañía asumió salidas de efectivo por este rubro, se disminuyeron los niveles de financiamiento obtenidos por cuentas por pagar comerciales, por lo que se deduce que los proveedores estuvieron más exigentes en cuanto al pago.

En otras cuentas por pagar, para el año 2012, la compañía logró agenciarse de flujos de efectivo positivos por más del medio millón de quetzales; no obstante, para los años 2013, 2014 y 2015, esta cuenta representó salidas de efectivo, ya que se redujeron los niveles de financiamiento obtenidos por los acreedores.

En la cuenta de reserva indemnizaciones laborales, de los años 2012 al 2015, la compañía alcanzó flujos de efectivo positivos, ya que por ser una cuenta de reserva que provisiona la empresa, no implican salidas de efectivo reales.

En lo que se refiere a Impuesto Sobre la Renta (ISR), la compañía desembolsó efectivo de los años 2012-2015, para cumplir con sus obligaciones tributarias, siendo el año 2015, donde se realizó el mayor desembolso. El rubro de impuestos pagados se deriva de una combinación entre el pasivo que se tiene al inicio del período, el impuesto que se causa en el año y que se presenta en el estado de resultados, y la deuda que queda por pagar de este concepto al cierre del año. De este modo, en el estado de flujos de efectivo, los impuestos del año 2011 (Q.60,423.00) se pagan en el año 2012, los impuestos del año 2012 (Q.194,493.00) se pagan en el año 2013, los impuestos del año 2013 (Q.101,572.00) se pagan en el año 2014, y los impuestos del año 2014 (Q.208,084.61) se pagan en el año 2015 y los impuestos del año 2015 quedan registrados por pagar en el balance general por Q.211,144.90.

El flujo de efectivo neto obtenido por actividades de operación, fue para los años 2012, 2013 y 2015 positivo, se puede decir que la compañía logró generar excedentes de efectivo para poder realizar nuevas inversiones, y disminuir compromisos de deuda. Por otro lado, en el año 2014, la compañía obtuvo flujos de efectivo negativos en sus actividades de operación por más de doscientos mil quetzales, por lo que sin duda requirió obtener financiamiento para poder realizar nuevas inversiones y cumplir con compromisos de deuda. Es importante mencionar que el año 2015, fue el período donde más se generó efectivo por actividades de operación, la empresa logró agenciarse de más de un millón cuatrocientos mil quetzales para realizar nuevas inversiones, y cumplir con compromisos de deuda.

3.5.1.1.4.2 Análisis actividades de inversión

En lo que se refiere a las actividades de inversión de la compañía, se puede observar que la misma, realiza constantemente inversiones en activos fijos para poder apoyar las ventas. Siendo el año 2015, el período donde se realizó la mayor inversión de los últimos cuatro años, la compañía invirtió más de medio millón de quetzales, principalmente en vehículos.

3.5.1.1.4.3 Análisis actividades de financiamiento

En préstamos bancarios a corto plazo, la compañía obtuvo recursos por medio de esta fuente de financiamiento en los años 2012, 2013 y 2015, únicamente en el año 2014, se desembolsó dinero por la deuda contratada por la empresa en el año 2013. Es importante mencionar que para el año 2015, la compañía obtuvo recursos por medio de préstamos bancarios de corto plazo, por más de seiscientos mil quetzales, financiamiento que fue utilizado para invertir en activos fijos del año en mención.

En lo relacionado a préstamos bancarios de largo plazo, la compañía ha disminuido sus niveles de deuda de los años 2012 al 2015, siendo el año 2015, el período donde más dinero se desembolsó, llegando a representar más del millón seiscientos mil quetzales. La compañía ha reducido su nivel de endeudamiento bancario a largo plazo, debido al vencimiento de los plazos de los mismos, por lo que ha destinado sus excedentes de efectivo e ingresos de otras fuentes de financiamiento a cubrir estos compromisos.

Por otro lado, se aprecia que la compañía logró agenciarse de recursos a largo plazo, por medio de la adquisición de préstamos de empresas filiales. Para el año 2014, se obtuvieron recursos por casi ochocientos noventa mil quetzales, lo que sin duda vino a contribuir con el desahogo financiero de la compañía de ese año, ya que como se observó en el análisis de las actividades de operación, para el año 2014 la compañía generó flujos de efectivo negativos. Esta inyección de capital en la compañía, no solo contribuyó con el déficit en las actividades de operación del año 2014, sino que también, permitió financiar las inversiones en activos fijos del año en mención, así como también, estos recursos fueron útiles, para cumplir con el compromiso de deuda bancaria a largo plazo de la compañía en el año 2015.

En ajustes y reclasificaciones de años anteriores, en el año 2011 se aprecia una reducción de efectivo por Q17,344.00, monto que como ya se explicó en el capítulo II, corresponde a un costo absorbido del año anterior, cuyo concepto no fue aclarado, aunque se insistió en entrevista. Así mismo, para el año 2014, se obtuvo una cantidad

considerable de ingresos, por un monto de Q775,900.00, efectivo obtenido según se explicó en el capítulo II, por saldos recuperados por el cierre de una empresa hermana. De nuevo se puede ampliar que esta significativa fuente de ingresos, contribuyó en la reducción de deuda bancaria a largo plazo del año 2015.

Los flujos de efectivo netos provenientes de actividades de financiamiento, fueron negativos en los años 2012, 2013 y 2015, lo que quiere decir que la compañía realizó desembolsos para cumplir con deuda bancaria adquirida en años anteriores. El año 2014, fue el período donde la compañía obtuvo recursos, pero estos provinieron de fuentes de financiamiento ajenas a préstamos bancarios, el préstamo adquirido de empresas filiales y la recuperación de saldos por el cierre de una empresa hermana, contribuyeron a elevar los niveles de liquidez de ese año para la compañía, y a equilibrar el déficit en actividades de operación.

Los años 2012 y 2014, representaron aumentos netos de efectivo para la cuenta de caja. En el año 2012, las actividades de operación generaron suficientes flujos de efectivo para cubrir las inversiones en activos fijos y el pago de deuda bancaria; no obstante, en el año 2014, las actividades de operación generaron flujos de efectivo negativos, los cuales no fueron suficientes para cubrir las inversiones y el pago de deudas; sin embargo, el préstamo de empresas filiales y la recuperación de saldos del cierre de la empresa hermana, contribuyeron a elevar los niveles de efectivo en caja del año en mención. Pero para los años 2013 y 2015, se obtuvieron disminuciones netas de efectivo, los flujos de efectivo generados por las actividades de operación, no fueron suficientes para cubrir las inversiones en activos fijos y el pago de deudas bancarias, por lo que disminuyeron los niveles de efectivo en caja.

3.5.1.2 Administración de cuentas por cobrar

Debido a la informalidad observada en el proceso de la administración de cuentas por cobrar, lo que evidencia riesgo en la cobrabilidad y por ende en los flujos de efectivo de la operación, a continuación, se detallan formalmente objetivos, metas, estrategias, condiciones y políticas de crédito, bajo las cuales se propone la compañía trabaje. Así

mismo, se presentan herramientas financieras para otorgar créditos y cambiar políticas de crédito, control y supervisión de cuentas por cobrar, y los descuentos por pronto pago, como estrategia para acelerar la cobranza de la compañía.

3.5.1.2.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar

Como se menciona en el capítulo II, la compañía no tiene establecido formalmente objetivos, metas y estrategias para la adecuada administración de las cuentas por cobrar, por lo que a continuación se propone lo siguiente para el año 2016.

3.5.1.2.1.1 Objetivos administración de cuentas por cobrar

- Gestionar eficientemente de manera mensual y anual los créditos y cobros de la compañía, garantizando a la empresa la recuperación del 100% de las ventas a crédito en tiempo.
- Mantener como mínimo una rotación de cuentas por cobrar de 8 veces en el año, lo cual dé como resultado 45 días de ventas en cuentas por cobrar para el año 2016.
- Mantener en un 0.2% como máximo, el nivel de riesgo por cuentas incobrables en el año 2016.

3.5.1.2.1.2 Metas administración de cuentas por cobrar

- Obtener como mínimo el 05% de ingresos en efectivo por las ventas del mes.
- Obtener como mínimo dentro del mes, el cobro del 65% de las ventas del mes pasado.
- Obtener como mínimo dentro del mes, el cobro del 20% de las ventas del mes antepasado.
- Obtener como mínimo dentro del mes, el cobro del 10% de las ventas a crédito realizadas hace tres meses.

3.5.1.2.1.3 Estrategias administración de cuentas por cobrar

- Realizar y analizar el balance de antigüedad de saldos de los clientes, a inicios de cada mes del año 2016, para determinar el valor real (en valores absolutos) de la meta de cobro del mes, este valor es el que deberá ser cobrado en un 100% por el área de cobros.
- Realizar y analizar la razón de rotación de cuentas por cobrar a inicios de cada mes, para llevar control sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, en cuanto a la rotación de cuentas por cobrar y el período de ventas en cuentas por cobrar.
- Evaluar a inicios de cada mes, el período promedio de pago de cada uno de los clientes, para realizar propuestas de descuento por pronto pago y/o pago puntual dentro del período de crédito ofrecido, se abordará más adelante.

3.5.1.2.2 Condiciones y políticas de crédito

A continuación, se describen formalmente las condiciones y políticas de crédito, las cuales en su mayoría ya existen, pero se aplican informalmente, las mismas deberán seguirse y aplicarse con la implementación del manual de normas y procedimientos propuesto para el área de administración financiera, específicamente el procedimiento para la solicitud de crédito de clientes, que se detalla en página 290.

3.5.1.2.2.1 Condiciones de crédito

- Realizar tres compras al contado, caso particular de clientes nuevos.
- Llenar solicitud de crédito.
- Enviar papelería completa (Patente de comercio y sociedad, representación legal vigente, DPI representante legal y RTU actualizado)
- Realizar compras mínimas mensuales de Q.2,500.00, aplica a clientes en general.
- Enviar orden de compra formal para el despacho de pedidos, o en su defecto, correo electrónico.

- Firmar y sellar copia de factura emitida, y otorgar formalmente documento que indique fecha para hacer efectivo compromiso de pago (contraseña de pago).

3.5.1.2.2.2 Políticas de crédito

- Trámite de pago de 8 días crédito, a clientes que hayan cumplido con todas las condiciones de crédito exigidas por la compañía, a excepción del monto mínimo de compra, y aprobado proceso de evaluación para otorgar crédito por Jefatura de Créditos y Gerencia financiera.
- Período de 30 días de crédito clientes en general, los cuales hayan cumplido con todas las condiciones de crédito exigidas por la compañía, y aprobado proceso de evaluación para otorgar crédito por Jefatura de Créditos y Gerencia Financiera.
- Período de 31 a 60 días de crédito máximo, (clientes que soliciten período de crédito de hasta 60 días) para los primeros diez mejores clientes de la compañía (mejores clientes en volumen de compra) previo al análisis financiero y autorización de Jefatura de Créditos, Gerencia Financiera y Gerencia General.
- Período de 61 a 90 días de crédito máximo (clientes que soliciten período de crédito de hasta 90 días), para los primeros cinco mejores clientes de la compañía (mejores clientes en volumen de compra) previo al análisis financiero y autorización de Jefatura de Créditos, Gerencia Financiera y Gerencia General.

Las políticas anteriores deben ser cuidadosamente analizadas y aplicadas de acuerdo a los lineamientos establecidos, tomando como bases fundamentales de decisión, las herramientas financieras para otorgar créditos y cambiar políticas de crédito descritas a continuación.

3.5.1.2.3 Herramientas financieras para otorgar créditos y cambiar políticas de crédito

Dentro de las herramientas financieras que se proponen se encuentran, el análisis de la política de crédito con valor presente neto, y el análisis de la política de crédito con punto de equilibrio, para lo cual se desarrolla un ejemplo.

3.5.1.2.3.1 Análisis de la política de crédito con Valor Presente Neto

Para ejemplificar cómo se analiza una política de crédito utilizando valor presente neto (VPN), aplicado en la compañía investigada, se presenta el siguiente caso:

La compañía en la actualidad (año 2015) le vende al cliente “X” a 60 días de crédito; sin embargo, ha solicitado le sea extendido el mismo a 90 días a partir del año 2016, ya que, por ser una empresa multinacional, ha recibido instrucciones de casa matriz de trasladar a todos los proveedores a 90 días crédito sin excepción. El cliente “X” se encuentra entre los mejores primeros cinco clientes de la empresa, y ha indicado que para el año 2016, aumentará el volumen de compra en 200 unidades a lo que se consume actualmente (año 2015) del producto cinta de impresión industrial (uno de los productos líderes de la compañía). Debido a esta solicitud, la compañía debe analizar cambiar la política actual a tres meses de crédito (90 días) neto. Para analizar la conveniencia de esta solicitud se detallan los siguientes datos:

P = Precio por unidad (no incluye impuestos)

v = Costo por unidad (incluye precio de fábrica más gastos de importación)

Q = Cantidad actual vendida al mes

Q´ = Cantidad vendida con la nueva política

R = Rendimiento mensual requerido

¿Cuál es el valor presente neto de cambiar de política? Para ejemplificar el VPN de cambiar de política de crédito, se partirá de los siguientes datos proporcionados por la compañía investigada:

$$P = Q. 134.00$$

$$v = Q. 73.00$$

$$Q = 600$$

$$Q' = 800$$

Si el rendimiento requerido (R) es de 23.17% mensual, se utilizará la tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA) del año 2015, ver cuadro 62, ¿debe la compañía aceptar el cambio?

En la actualidad, la empresa tiene ventas mensuales por $PXQ = Q.80,400.00$. Los costos del producto de cada mes son $vXQ = Q43,800.00$, de modo que el flujo de efectivo de esta actividad es:

$$\begin{aligned}\text{Flujo de efectivo con la política anterior} &= (P - v) Q \\ &= (Q.134.00 - Q73.00) X 600 \\ &= Q. 36,600.00\end{aligned}$$

Si la empresa cambia a 90 días netos en sus ventas, la cantidad vendida aumentará a $Q' = 800$. Los ingresos mensuales aumentarán a $P X Q'$, y los costos serán $v x Q'$. El flujo de efectivo mensual de conformidad con la nueva política será:

$$\begin{aligned}\text{Flujo de efectivo con la nueva política} &= (P - v) Q' \\ &= (Q134.00 - Q73.00) X 800 \\ &= Q. 48,800.00\end{aligned}$$

Esto indica que el beneficio mensual de cambiar de política es igual a la utilidad bruta por unidad vendida, $P - v = Q. 61.00$, multiplicada por el incremento en las ventas, $Q' - Q = 200$, $(Q.61.00 x 200) = Q. 12,200.00$.

El valor presente de los flujos de efectivo futuros incrementales según los autores Ross, Westerfield y Jordan es:

$$VP = ((P - v) (Q' - Q))/R$$

Para la empresa este valor presente resulta ser:

$$VP = (Q61.00 \times 200)/0.2317 = Q. 52,654.29$$

Los Q.52,654.29 representan lo que la empresa debe invertir hoy (en el presente) para obtener un beneficio de Q.12,200.00, considerando el rendimiento requerido de 23.17% mensual (Q. 52,654.29 x 0.2317= Q. 12,200.00).

Ahora que se conoce el beneficio del cambio, ¿qué costo tiene? Hay dos componentes por considerar:

1. Como la cantidad vendida aumentará de Q a Q', la empresa tendrá que comprar más unidades a un costo de: $v(Q' - Q) = Q.73.00 \times (800 - 600) = Q.14,600.00$

2. Las ventas que se habrían cobrado a 60 días de acuerdo con la política actual:

$$P \times Q = Q. 80,400.00 \text{ que no se cobrarán.}$$

Según la nueva política, las ventas efectuadas en el mes no se cobrarán sino hasta 90 días después. El costo del cambio es la suma de estos dos componentes:

$$\text{Costo del cambio} = PQ + v(Q' - Q)$$

$$\text{Para la empresa, este costo sería de } Q. 80,400.00 + Q. 14,600.00 = Q.95,000.00$$

En conjunto se advierte que el VPN del cambio es:

$$\text{VPN del cambio} = - (PQ + v(Q'-Q)) + ((P-v) (Q'-Q)) / R$$

Para la empresa el costo del cambio es de Q. 95,000.00. Como ya se vio, el beneficio es de Q. 12,200.00 al mes para siempre. A 23.17% mensual, el VPN es:

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -(Q. 95,000.00) + Q. 12,200.00/0.2317 \\ &= -Q. 95,000.00 + Q. 52,654.29 \\ &= -Q. 42,345.71 \end{aligned}$$

Por lo tanto, el cambio no es rentable, el VPN es negativo por Q. 42,345.71. La empresa tendría que invertir Q.52,654.29 para obtener un beneficio de Q.12,200.00 a una tasa de 23.17% mensual; sin embargo, al realizar el cambio de política tendría que invertir Q.95,000.00 en costos.

Con el ejemplo desarrollado anteriormente, la compañía tiene una base financiera para no aprobar el cambio en la política de crédito para el cliente "X", siempre respetando la política descrita anteriormente: período de 61 a 90 días de crédito máximo (clientes que soliciten período de crédito de hasta 90 días), para los primeros cinco mejores clientes de la compañía (mejores clientes en volumen de compra) previo al análisis financiero y autorización de Jefatura de Créditos, Gerencia Financiera y Gerencia General. Otro punto importante a considerar es que, si el VPN hubiese sido positivo para la compañía, se debe evaluar si la empresa está en condiciones de alargar el ciclo de efectivo para obtener el beneficio del cambio de política, es decir, se debe contar con el capital de trabajo para poder financiar un mes más las cuentas por cobrar del cliente.

Ahora bien, como se expuso en el marco teórico, si el cliente "X" solicita el cambio de política de crédito, de 60 días a 90 días, pero no comprará ninguna cantidad adicional a sus pedidos habituales, el efecto del cambio es solo posponer un mes la cobranza, sin que esto redunde en beneficio alguno, lo único que se obtendrá es que se alargará el ciclo de efectivo de la compañía, y necesitará capital de trabajo adicional para poder incrementar las inversiones en cuentas por cobrar. En este caso, la compañía deberá evaluar cuidadosamente la importancia del cliente dentro de los flujos de efectivo de la operación, y si es capaz de financiar un mes más la cuenta por cobrar del cliente y evitar que pueda perderse el mismo. Como ya se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, las compañías multinacionales, son exigentes en cuanto a amplios períodos de crédito; no obstante, la compañía debe negociar y evaluar detenidamente si es capaz de competir en el mercado bajo estas condiciones, ya que la liquidez de la compañía se ha visto afectada durante los últimos cinco años.

3.5.1.2.3.2 Análisis de la política de crédito con Punto de Equilibrio

Para ejemplificar el análisis de la política de crédito con punto de equilibrio, aplicado a la compañía investigada, se seguirá con el desarrollo del ejemplo anterior. El incremento proyectado de 200 unidades, es lo que el cliente ha indicado estima comprar en el año 2016; sin embargo, este incremento en compras dio un VPN negativo. Por lo que se debe preguntar, en qué cantidad es necesario aumentar las ventas en unidades, para ubicarse en el punto de equilibrio, ya que esta sería una condición para el cliente, para poder aprobar el cambio de política: $VPN = - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v)(Q' - Q))/R$

Para calcular de manera explícita el punto de equilibrio se establece el VPN igual a cero y se despeja para $(Q' - Q)$:

$$VPN = 0 = - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v)(Q' - Q))/R$$

$$Q' - Q = (PQ) / ((P - v) / R - v)$$

Por lo tanto, para la empresa el incremento en las ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio es:

$$Q' - Q = Q. 80,400.00 / (Q. 61/0.2317 - Q. 73.00)$$

$$= Q. 80,400.00 / 190.2714717$$

$$= \mathbf{422.55415 \text{ unidades}}$$

Esto indica que el cambio es buena idea, siempre que la empresa cuente con la certeza de que puede vender por lo menos 423 unidades más al mes, el cliente en este caso, debe comprometerse a comprar esta cantidad adicional como mínimo de producto, para que pueda concedérsele los 90 días de crédito solicitados. Al calcular el VPN asumiendo un incremento en las ventas de 422.55415 unidades (se utilizarán todos los decimales para obtener el dato exacto), cantidad con la cual se logra punto de equilibrio, se verifica el resultado obtenido:

$$\begin{aligned}
\text{VPN del cambio} &= - (PQ + v(Q'-Q)) + ((P-v) (Q'-Q))/ R \\
&= - (Q. 111,246.45) + Q. 25,775.80315/0.2317 \\
&= - Q. 111,246.45 + Q. 111,246.45 \\
&= Q. 0.00
\end{aligned}$$

De esta manera se comprueba que el monto de los costos (Q.111,246.45) es igual al monto de la inversión (Q.111,246.45), que se debe realizar para obtener los rendimientos requeridos por la empresa con una tasa del 23.17% mensual, el VPN calculado es igual a cero. Efectivamente la compañía logra punto de equilibrio al incrementar las ventas en 422.55415 unidades, no se obtienen ganancias adicionales al 23.17% de rendimiento mensual exigido, ni pérdidas al realizar el cambio de política.

Es importante mencionar, que la presente herramienta permite saber el punto de equilibrio para realizar el cambio de política, pero este punto es donde la compañía logra alcanzar su objetivo del 23.17% mensual requerido sobre la inversión, es por ello que se dice que no se obtendrán ganancias adicionales al 23.17% de rendimiento mensual exigido, ni pérdidas al realizar el cambio de política, con este análisis, la compañía obtiene las bases de crédito óptimas para tomar la decisión de conceder la solicitud del cliente.

3.5.1.2.4 Herramientas de control y supervisión de cuentas por cobrar

Tal como se describió en el capítulo II, la compañía no realiza el reporte de balance de antigüedad de saldos de los clientes, y el reporte que es proporcionado por el sistema actual, contiene algunas deficiencias. Tampoco se lleva un control sobre el promedio de días de pago de los clientes, los cuales constituyen herramientas útiles para el control y supervisión de las cuentas por cobrar de la empresa.

A continuación, se propone el modelo del balance de antigüedad de saldos que la compañía debe implementar, para que se constituya como una herramienta útil de control y supervisión de cuentas por cobrar:

Cuadro 83

Reporte de balance de antigüedad de saldos propuesto clientes "X" "Y" y "Z" al 31-12-2015

Nombre del cliente	No. de documento	Fecha de contabilización	Días de crédito autorizados	Fecha de vencimiento	Días de atraso	Importe original	Saldo vencido	Antigüedad en días en cuenta por cobrar				
								0 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 120	
CLIENTE X	105886	01/10/2015	90	30/12/2015	1	Q 5,657.41	Q 5,657.41					Q 5,657.41
CLIENTE X	105976	19/10/2015	90	17/01/2016	0	Q 825.00	Q -			Q 825.00		
CLIENTE X	105977	19/10/2015	90	17/01/2016	0	Q 2,225.70	Q -			Q 2,225.70		
CLIENTE X	105978	19/10/2015	90	17/01/2016	0	Q 17,800.00	Q -			Q 17,800.00		
CLIENTE X	105979	19/10/2015	90	17/01/2016	0	Q 17,906.00	Q -			Q 17,906.00		
CLIENTE Y	106082	02/11/2015	60	01/01/2016	0	Q 5,618.54	Q -		Q 5,618.54			
CLIENTE Y	106098	03/11/2015	60	02/01/2016	0	Q 23,521.05	Q -		Q 23,521.05			
CLIENTE Y	106142	10/11/2015	60	09/01/2016	0	Q 698.45	Q -		Q 698.45			
CLIENTE Z	106344	09/12/2015	30	08/01/2016	0	Q 16,844.85	Q -	Q 16,844.85				
CLIENTE Z	106345	09/12/2015	30	08/01/2016	0	Q 7,311.60	Q -	Q 7,311.60				
CLIENTE Z	106371	14/12/2015	30	13/01/2016	0	Q 15,877.00	Q -	Q 15,877.00				
TOTAL							Q 114,285.60	Q 5,657.41	Q 40,033.45	Q 29,838.04	Q 38,756.70	Q 5,657.41
							100%		35%	26%	34%	5%

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

En el balance de antigüedad de saldos propuesto en el cuadro 83, se muestra claramente la fecha de contabilización de cada factura de los clientes, los días de crédito autorizados, y en base a esto, se calcula la fecha de vencimiento de cada factura, información que es útil en la planificación de los cobros de la empresa. Así mismo, se observa que el cliente “X” tiene una factura vencida, por un monto de Q5,657.41 al 31/12/2015, la cual lleva un día de atraso y deberá darse el seguimiento oportuno para obtener el cobro lo antes posible.

Por lo dicho anteriormente, el reporte de antigüedad de saldos propuesto, constituye una herramienta de control y supervisión para administrar la cobranza de los créditos de la compañía. Permite conocer con precisión, la puntualidad con la cual los clientes están realizando los pagos (período promedio de pago), así como también evaluar la eficiencia del área de cobros para obtener el efectivo por las ventas a crédito.

3.5.1.2.5 Descuentos por pronto pago como herramienta para acelerar la cobranza

Como se expuso en el marco teórico, los descuentos por pronto pago se ofrecen con el objetivo de acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar, por lo que se reduce el período de crédito ofrecido a los clientes, otorgándoles un beneficio por pagar antes. En la actualidad, la compañía no ha analizado la viabilidad de ofrecer descuentos a sus clientes y acelerar la cobranza, por lo que a continuación se expondrá un ejemplo para que la compañía considere implementar esta estrategia, y captar fondos más rápidos por las ventas realizadas al crédito.

Como ya se mencionó en el capítulo I, cuando se ofrece un descuento por pronto pago, el crédito es en esencia gratuito durante el periodo de descuento. El comprador solo paga por el crédito después de que vence el descuento. A continuación, se analiza ofrecer un descuento por pronto pago al cliente “X”, el cual en la actualidad cuenta con un crédito autorizado de 60 días; sin embargo, la compañía está dispuesta a otorgarle un descuento del 3% (dato proporcionado

por la Gerencia Financiera), si el cliente paga a 40 días crédito. Para presentar propuesta al cliente y que pueda entender por qué el descuento es importante, se calculará el costo para el comprador de no pagar pronto, por medio de un ejemplo aplicado a la compañía investigada. Para ello se buscará la tasa de interés efectiva que el comprador está pagando por un crédito comercial.

El cliente “X” es uno de los mejores clientes de “La Compañía”, actualmente realiza compras mensuales por un monto de Q.40,000.00, el crédito autorizado para el cliente es de 60 días; sin embargo, la compañía desea obtener el flujo de efectivo en 40 días, ya que debido a los niveles de liquidez que manejará para el año 2016, según el presupuesto de flujo de efectivo (ver cuadro 79) la compañía es vulnerable a sufrir escasez temporal de fondos, por lo que se necesita obtener ingresos de efectivo por las ventas a crédito mucho más rápido. Según la información detallada anteriormente, los pedidos del cliente representan un monto de Q.40,000.00 mensuales. El comprador puede pagar Q.38,800.00 en 40 días o esperar otros 20 días y pagar Q.40,000.00. Es evidente que, en efecto, el comprador disfruta de un préstamo de Q.38,800.00 por 20 días que pagará Q.1,200.00 de interés sobre el “préstamo”. ¿Cuál es la tasa de interés? Con Q.1,200.00 de interés sobre Q.38,800.00 de préstamo, la tasa es de $Q.1,200.00/Q.38,800.00 \times 100\% = 3.09\%$; relativamente baja, pero debe recordarse que se trata de la tasa por periodo de 20 días. Hay $365/20 = 18.25$ periodos como este en un año, por lo que, si no toma el descuento, el comprador paga una tasa anual efectiva (TAE) de:

$$TAE = (1 + i)^{\frac{365}{n}} - 1 = (1 + 0.030927835)^{\frac{365}{20}} - 1 = \mathbf{74.35\%}$$

Donde:

i = tasa de interés en tanto por uno

n = plazo en días

En el caso del comprador, la anterior es una fuente de financiamiento muy cara. Dado que la tasa de interés es considerablemente alta. La decisión del cliente de no aprovechar el descuento de seguro es ventajosa para el vendedor; sin

embargo, debido a la necesidad de liquidez de la compañía, esta propuesta es ventajosa para el cliente, ya que el mismo obtendrá un descuento por pronto pago real, por lo que se espera sea aprovechada para obtener el efectivo más rápido. Ahora bien, el caso expuesto anteriormente es un descuento por pronto pago real, debido a que el cliente ya tiene una relación comercial con la compañía, por lo que efectivamente la empresa absorberá un gasto por lograr que el cliente pague antes del período de crédito que tiene autorizado; no obstante, para los clientes nuevos, puede ofrecerse dentro de los términos de venta un 2% de descuento por pronto pago (un ejemplo); sin embargo, este descuento será utilizado como una forma de cobrar precios mayores a los clientes a los que se ha otorgado crédito. En este sentido, los descuentos por pronto pago son una manera conveniente de cobrar por el crédito otorgado a los clientes.

3.5.1.3 Administración de inventarios

Como ya se ha explicado en los capítulos anteriores, la administración de los inventarios es clave en cualquier tipo de empresa, los mismos representan inversiones elevadas de dinero e impactan significativamente en las principales funciones de la empresa y, por ende, en las utilidades. Según se detalla en el capítulo II, la compañía ha descuidado la planificación y el control de los inventarios, actualmente enfrenta problemas de rotación, y ha experimentado a lo largo de los últimos cinco años, cuantiosas pérdidas por producto sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia, así como también, por administrar inadecuadamente almacenes virtuales. Es por ello que a continuación se proponen objetivos, metas, estrategias, políticas y herramientas de planificación y control, para hacer más eficiente la gestión administrativa de los inventarios de la compañía.

3.5.1.3.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de inventarios

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo II, el área encargada de la administración de inventarios no cuenta con objetivos, metas y estrategias definidas, existe

desconocimiento sobre a dónde se dirige la unidad, y como contribuye en la estabilidad y crecimiento financiero de la compañía. Es por ello que, a continuación, se proponen los objetivos, metas y estrategias para el departamento.

3.5.1.3.1.1 Objetivos

Los objetivos que se proponen están relacionados con la adecuada planificación y el control de los inventarios para el año 2016:

- Planificar anual y mensualmente por medio de un presupuesto eficiente de ventas, las compras de inventario óptimas, por línea de producto y a detalle (artículos que componen cada línea de producto).
- Alcanzar un nivel de rotación de inventario total (incluye todas las líneas de producto) como mínimo de 4 veces en el año, es decir, un período de rotación de 90 días.
- Mantener en un 100%, el control de los niveles de rotación de los inventarios por línea de producto y a detalle.

3.5.1.3.1.2 Metas

- Alcanzar un nivel de rotación como mínimo de 6 veces en el año, en la línea de impresoras industriales, es decir, un período de rotación de 60 días.
- Alcanzar un nivel de rotación como mínimo de 4 veces en el año, en la línea de suministros industriales, es decir, un período de rotación de 90 días.
- Alcanzar un nivel de rotación como mínimo de 2 veces en el año, en la línea de repuestos de impresoras industriales, es decir, un período de rotación de 180 días.
- Alcanzar un nivel de rotación como mínimo de 4 veces en el año, en la línea de maquinaria de empaque industrial, es decir, un período de rotación de 90 días.

- Alcanzar un nivel de rotación como mínimo de 4 veces en el año, en la línea de repuestos de maquinaria de empaque industrial, es decir, un período de rotación de 90 días.

Las metas planteadas anteriormente son posible lograrlas en base a los niveles de rotación por línea de producto observados en el cuadro 36, así como también con la implementación de las herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios que se detallarán más adelante.

3.5.1.3.1.3 Estrategias

- Planificar con dos meses de anticipación, las compras reales de inventario por línea de producto, de acuerdo a los pronósticos de ventas (información obtenida de la Gerencia Comercial).
- Implementar el método de existencias a demanda, para el control formal de los inventarios individuales, como sistema de revisión periódica.
- Implementar formalmente el método de coeficientes de rotación para controlar los inventarios individuales (por artículos) y por línea de productos.
- Implementar formalmente el sistema de clasificación ABC de productos para controlar los inventarios individuales (por artículos) y por línea de productos en base al coeficiente de rotación.

3.5.1.3.2 Políticas de inventarios

- Las cantidades en unidades de productos que se requieran para satisfacer las necesidades de ventas mensuales, deben ser proporcionadas al área de inventarios, por el departamento de ventas con dos meses de anticipación como mínimo, lo cual es responsabilidad de la Gerencia Comercial.
- El departamento de inventarios, planificará las compras reales de producto para la venta de cada mes, revisando las cantidades solicitadas por el área de

ventas en base al presupuesto de compras autorizado, si hay algún incremento o disminución deberá ser justificado por el área comercial.

- En base a acuerdos entre Gerencia Comercial y Financiera, la compañía mantendrá un stock de seguridad adicional de una semana mensualmente, en las líneas de repuestos y suministros industriales únicamente. Esto debido a que estas líneas representan mayor demanda mensual en comparación con las demás.
- Es responsabilidad del área de administración de inventarios, realizar informes anuales y mensuales sobre la rotación de los productos individuales y por línea de productos.

3.5.1.3.3 Herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios

Debido a que la planificación adecuada de las compras de inventarios, ayuda a evitar acumulaciones de excedentes (baja rotación) y la insuficiencia (escasez), así como también, la coordinación de los mismos, es un factor importante para hacer las operaciones más eficientes, ya que los inventarios implican un efecto considerable sobre las utilidades, el capital y la posición de caja y, por otro lado, el control permite establecer políticas y normas precisas para la eficiente gestión administrativa, a continuación se proponen herramientas útiles para planificar, supervisar y controlar los inventarios de la compañía investigada.

3.5.1.3.3.1 Método de existencias a demanda para planificar los inventarios

Tal cual como se abordó en el marco teórico, existen varios métodos prácticos para controlar los inventarios de demanda, a continuación, se desarrollará un ejemplo aplicado a la compañía investigada, utilizando el método de existencias a demanda, el cual es muy sencillo de entender y fácil de llevar a cabo, este método ofrece tener un mejor control si se sigue en forma diligente.

Según información proporcionada por el área comercial, el día de hoy lunes 4 de enero del año 2016, en la línea de suministros industriales, el departamento de ventas ha pronosticado vender del producto “XX”, 150 unidades en el mes de marzo del año 2016, por lo que ha trasladado el requerimiento de compra al área de inventarios. Por otro lado, hay 200 unidades en existencias, que es el producto que se tiene pronosticado se venda durante el mes de enero del año 2016, en pedido (tránsito de importación) se tienen 180 unidades, que son el pronóstico de ventas para el mes de febrero del año en mención. El gerente comercial proyecta, que los registros de inventarios mostrarán a inicios del mes de marzo, una existencia de 50 unidades, inventario que quedará sin venderse debido al stock de seguridad que la compañía mantendrá para dicho mes. Según la política descrita anteriormente, en la línea de suministros industriales existe un acuerdo entre el área comercial y financiera de mantener un stock de seguridad de una semana adicional de producto. El tiempo para recibir el requerimiento de importación tarda 8 semanas.

La demanda pronosticada a importar se multiplicará por un factor de 6/5 (pronóstico + inventario de seguridad / pronóstico); hay que notar que no se tomará en cuenta el tiempo de entrega, debido a que la compañía se anticipa este tiempo para hacer los pedidos, respetando la política descrita anteriormente: las cantidades en unidades de productos que se requieran para satisfacer las necesidades de ventas mensuales, deben ser proporcionadas al área de inventarios, por el departamento de ventas con dos meses de anticipación como mínimo, lo cual es responsabilidad de la Gerencia Comercial. El cálculo se realiza de la siguiente manera:

Pronóstico	=	5 semanas (inventario marzo 2016)
Tiempo de entrega	=	8 semanas (tiempo de importación)
Inventario de seguridad	=	1 semana
Total	=	14 semanas

El pronóstico del producto “XX” representa una demanda de 5 semanas (cantidad necesaria para las ventas del mes de marzo, según el área comercial), el tiempo total se divide entre el intervalo de pronóstico, pero sin tomar en cuenta el tiempo de entrega, ya que como se mencionó anteriormente, la compañía se anticipa este tiempo para hacer los pedidos. La cantidad del pedido se calcula así: cantidad solicitada para vender en el mes de marzo x factor de tiempo – cantidad en existencias a inicio de mes = cantidad a comprar

Cuadro 84

Cálculo de existencias a demanda producto “XX”

Descripción del producto	En existencias mes de enero 2016	Pedido en tránsito mes de febrero	Existencias de inventario de seguridad estimado al 28 de febrero 2016	Pronóstico de ventas mes de marzo	Factor de tiempo	Cantidad real a solicitar para el mes de marzo (150*6/5)-50
XX	200	180	50	150	6 / 5	130

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, modelo adaptado, enero 2016.

En base al resultado anterior, el departamento de inventarios debe proceder a importar 130 unidades del producto “XX”, con este inventario se cubre la demanda pronosticada por el área comercial más el inventario de seguridad de una semana, para el mes de marzo del año 2016.

Como se puede apreciar, el método descrito anteriormente es muy sencillo; sin embargo, es una herramienta práctica para dar seguimiento y control a los requerimientos de inventario por parte del área comercial, llevando registro y razón estadística sobre las existencias, lo que se tiene en tránsito (en importación) y los pronósticos de ventas realizados en tiempo (2 meses de anticipación), tomando en cuenta un inventario de seguridad por cualquier error de pronóstico. Al final del mes, el encargado de inventario elaborará un informe donde se podrá evidenciar si las estimaciones de ventas realizadas fueron eficientes o no, en base al coeficiente de rotación de los productos, este tema se aborda a continuación.

3.5.1.3.3.2 Coeficiente de rotación y clasificación ABC de productos para el control agregado de los inventarios

Como herramienta gerencial a continuación, se proponen los métodos de coeficientes de rotación y clasificación ABC para que llevar el control de los inventarios de la compañía, estos reportes serán responsabilidad mensual de la jefatura de administración de inventarios, los cuales deberán ser presentados a la Gerencia Financiera y Gerencia Comercial a inicios de cada mes, para la toma de decisiones oportunas.

3.5.1.3.3.2.1 Reportes de coeficientes de rotación

El reporte de coeficientes de rotación propuesto, consiste en hacer una relación entre el costo de ventas mensual por línea de producto y productos individuales, y la inversión en inventario del mismo mes. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Coeficiente de rotación} = \frac{\text{Ventas del mes a costo de inventario}}{\text{Inversión en inventarios del mes}}$$

A continuación, se muestra un ejemplo aplicado a la línea de suministros industriales, tanto para productos individuales como en la totalidad de la línea. El reporte muestra, el cálculo de coeficientes de rotación para algunos productos que componen la línea de suministros industriales de la compañía, está ordenado por los artículos que representan los mayores coeficientes de rotación a los menores. Así mismo, se puede observar que muy pocos productos de los quince analizados, rotaron en más de un cincuenta por ciento en relación a la inversión realizada en el mes de diciembre del año 2015, por lo que se deben tomar las acciones pertinentes para bajar los niveles de inversión en estos artículos, ya que el nivel de rotación no es alto y no es conveniente para la compañía, mantener elevados niveles de inventarios de baja rotación.

Cuadro 85
Reporte coeficientes de rotación mes de diciembre año 2015
Línea suministros industriales

No.	Descripción	Costo de ventas	Inventario promedio mensual	Coefficiente de rotación
1	SOLVENTE 7010	Q 11,318.46	Q 12,911.45	0.88
2	SOLVENTE 161	Q 15,751.03	Q 24,939.13	0.63
3	SOLVENTE 7050	Q 43,272.58	Q 73,727.71	0.59
4	TINTA 4130	Q 10,956.78	Q 21,460.23	0.51
5	SOLVENTE 7060	Q 17,517.13	Q 35,556.82	0.49
6	LIMPIADOR 9010	Q 8,499.07	Q 18,867.57	0.45
7	TINTA 209430	Q 10,809.10	Q 24,990.92	0.43
8	CINTA KQ25	Q 15,098.31	Q 35,180.53	0.43
9	SOLVENTE 85450	Q 5,429.64	Q 12,793.12	0.42
10	TINTA 4100	Q 34,656.62	Q 93,966.14	0.37
11	TINTA 4110	Q 7,874.97	Q 21,544.80	0.37
12	SOLVENTE 4010	Q 11,904.81	Q 33,344.24	0.36
13	SOLVENTE 7130	Q 7,043.86	Q 20,031.73	0.35
14	CINTA S300	Q 61,943.67	Q 184,659.16	0.34
15	SOLVENTE 82050	Q 5,255.21	Q 29,372.85	0.18
TOTAL LÍNEA SUMINISTROS INDUSTRIALES		Q 267,331.22	Q 643,346.39	0.42

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Se propone que mensualmente se elabore el reporte mostrado en cuadro 85 por parte de la jefatura de inventarios, ya que permitirá evaluar la eficiencia con la que se están rotando los diferentes productos, y se deberán tomar las decisiones oportunas para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos en cuanto a la rotación de los inventarios, establecidos en el presente capítulo.

3.5.1.3.3.2.2 Clasificación ABC de productos

Otro método de control de inventarios como se menciona en el capítulo I, es la clasificación ABC de productos, el cual también es una herramienta útil para la compañía, para mantener controlados los inventarios. A continuación, se desarrolla un ejemplo bajo este método, aplicado a la línea de suministros industriales, dentro de la clasificación se está proponiendo que se tome en cuenta como criterio de clasificación, el coeficiente de rotación que será calculado por línea de producto mensualmente, de acuerdo al reporte descrito en el cuadro 85.

Cuadro 86

Clasificación ABC de productos de acuerdo a coeficientes de rotación

Clasificación	Rango coeficiente de rotación
A	0.71 - 1.00
B	0.50 - 0.70
C	0.00 - 0.49

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Como se puede observar, de acuerdo al cuadro 86, la compañía debe clasificar los productos y líneas de producto en “A”, si los mismos permanecen con un coeficiente de rotación de 0.71 a 1.00 (se mueven rápido), los “B”, si se encuentran en 0.50 a 0.70 (se mueven en término medio) y los “C” de 0.00 a 0.49 (se mueven despacio).

El cuadro 87 detalla, la clasificación de los quince productos analizados en la línea de suministros industriales, reporte que muestra los artículos que han logrado una clasificación A, B, y C. Como se observa, la mayoría de artículos se encuentran clasificados como tipo C, lo cual es una luz de alerta para verificar

que está pasando con estos artículos y bajar el nivel de inversión, ya que la rotación deseada por la compañía debe ser de tipo A como máximo y B como mínimo, con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas para el área de administración de inventarios.

Cuadro 87

Clasificación ABC según coeficientes de rotación, mes de diciembre año 2015

Línea suministros industriales

No.	Descripción	Costo de ventas	Inventario promedio mensual	Coefficiente de rotación	Clasificación
1	SOLVENTE 7010	Q 11,318.46	Q 12,911.45	0.88	A
2	SOLVENTE 161	Q 15,751.03	Q 24,939.13	0.63	B
3	SOLVENTE 7050	Q 43,272.58	Q 73,727.71	0.59	B
4	TINTA 4130	Q 10,956.78	Q 21,460.23	0.51	B
5	SOLVENTE 7060	Q 17,517.13	Q 35,556.82	0.49	C
6	LIMPIADOR 9010	Q 8,499.07	Q 18,867.57	0.45	C
7	TINTA 209430	Q 10,809.10	Q 24,990.92	0.43	C
8	CINTA KQ25	Q 15,098.31	Q 35,180.53	0.43	C
9	SOLVENTE 85450	Q 5,429.64	Q 12,793.12	0.42	C
10	TINTA 4100	Q 34,656.62	Q 93,966.14	0.37	C
11	TINTA 4110	Q 7,874.97	Q 21,544.80	0.37	C
12	SOLVENTE 4010	Q 11,904.81	Q 33,344.24	0.36	C
13	SOLVENTE 7130	Q 7,043.86	Q 20,031.73	0.35	C
14	CINTA S300	Q 61,943.67	Q 184,659.16	0.34	C
15	SOLVENTE 82050	Q 5,255.21	Q 29,372.85	0.18	C
TOTAL LÍNEA SUMINISTROS INDUSTRIALES		Q 267,331.22	Q 643,346.39	0.42	C

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

Como se observa en el cuadro anterior, el método de clasificación ABC de productos se ha combinado con el de coeficientes de rotación, esto con el objetivo de que la compañía utilice las dos herramientas para el control y supervisión de los inventarios tanto para productos individuales como para líneas de productos.

3.5.1.3.4 Informe de desempeño administración de inventarios

Cuadro 88

Informe de desempeño propuesto, administración de inventarios

DEPARTAMENTO:	Inventarios	GERENTE:	Isaías Echeverría
MES DE DICIEMBRE AÑO 2015			
CONCEPTOS CONTROLABLES	REAL EN EL MES	PLANIFICADO PARA EL MES	VARIACIÓN IMPORTE PORCENTAJE
Solvente 7010			
Unidades vendidas	84	95	11* 13.10*
Costo unitario	Q135.20	Q135.20	0
Costo Total	\$11,357	\$12,844	Q1,487.00* 13.10*
Coefficiente de rotación del inventario	0.88	0.71	0.17 19.32
Solvente 7050			
Unidades vendidas	334	570	236* 70.66*
Costo unitario	Q129.45	Q129.45	0
Costo Total	\$43,236	\$73,787	Q30,551.00* 70.66*
Coefficiente de rotación del inventario	0.59	0.71	0.13* 22.03*
Tinta 4100			
Unidades vendidas	89	241	152* 170.79*
Costo unitario	Q389.90	Q389.90	0
Costo Total	Q34,701	Q93,966	Q59,265.00* 170.79*
Coefficiente de rotación del inventario	0.37	0.71	0.34* 91.89*
* Variación desfavorable.			

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, modelo adaptado, enero 2016.

El cuadro anterior, muestra otra herramienta para la compañía en la supervisión y control de los inventarios. El reporte permite no solo evaluar la rotación de los inventarios individuales, sino que también controlar los costos de los diferentes productos que se manejan. El informe inicia evaluando las unidades reales vendidas versus las planificadas, se controla el costo unitario real del mes y el planificado, para verificar variaciones que puedan afectar el margen de utilidad bruta de la compañía; así mismo, se determina el coeficiente de rotación real del producto versus el coeficiente planificado, el cual se ha estimado en 0.71 en el ejemplo, de acuerdo a la calificación mínima que debiera obtener un producto para ser considerado como tipo “A” ver cuadro 86. Si el coeficiente real está por arriba de 0.71, la variación porcentual es favorable y se ha marcado con color verde (lo cual indica que todo marcha bien con la rotación de este producto), si el coeficiente está por debajo de 0.71 la variación porcentual es desfavorable y se ha marcado con color rojo (indica que se debe prestar atención y tomar medidas para elevar los niveles de rotación y/o bajar los niveles de inversión)

3.5.2 Fuentes de financiamiento a corto plazo en Guatemala

Como se menciona en el capítulo II, dentro de las fuentes de financiamiento a corto plazo ya utilizadas por la compañía actualmente, se encuentran préstamos de tipo hipotecario, revolvente y prendario; no obstante, existen otras fuentes de financiamiento a corto plazo que la compañía puede considerar para mejorar la situación financiera actual.

A continuación, se detallarán dos opciones de financiamiento a corto plazo, que diferentes bancos del sistema ofrecen en Guatemala, las cuales son conocidas como línea de importación o cupos de importación y el descuento de documentos. La información obtenida del sistema financiero no detalla información sobre montos y tasas de interés; no obstante, se presenta información útil y ejemplos, para que la compañía pueda ampliar más en estas fuentes de financiamiento.

3.5.2.1 Línea de importación o cupos de importación

Es un crédito revolvente a corto plazo, que les permite a las empresas obtener recursos para apoyar los negocios internacionales expresados en dólares. Con esto la empresa tendrá liquidez inmediata hasta el límite de crédito autorizado, con lo cual se podrán realizar importaciones. Brinda financiamiento a las importaciones de bienes y servicios propios de la operación con desembolso directo a proveedores. Entre los beneficios de esta fuente de financiamiento se encuentran:

- Moneda dólares.
- Plazo renovable cada año.
- Hasta 180 días para pago a capital.
- Disponibilidad de fondos.
- Garantía bien inmueble, fiduciario y/o de la empresa.
- Se puede manejar como línea de crédito mixto, se puede efectuar utilización de cupo total o parcial.

Los requisitos exigidos por la mayoría de bancos consultados son los siguientes:

- Carta de solicitud (deberá indicarse el destino, las condiciones de plazo y forma de pago).
- Carta de manejo de dólares.
- Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa con su inscripción definitiva (copia completa).
- Fotocopia de escrituras por modificación inscritas en el Registro Mercantil (si las hubiere).
- Punto de acta (de ser necesario).
- Fotocopia de la patente de comercio de sociedad y de empresa.
- Estados financieros de los tres últimos períodos contables y parciales del año en curso, certificados.

- Flujo de caja proyectado, firmado por el representante legal y contador.
- Presupuesto del flujo de caja anual.
- Estados de cuenta bancarios de los tres últimos meses (otros bancos del sistema).
- Fotocopia del nombramiento del representante legal.
- Fotocopia de DPI del representante legal.
- Fotocopia de la inscripción en la SAT (RTU) o carné de Nit (empresa y representante legal) actualizado.
- Constancia de ingresos representante legal.
- Fotocopia de recibo por servicios de empresa y representante legal (agua, luz o teléfono)
- Perfil de la empresa
- Formulario de créditos vinculados
- Formulario IVE-BA-002 Superintendencia de Bancos y Anexo PEP

Dentro de las características se mencionan las siguientes:

- Únicamente aplica para empresas legalmente constituidas que manejen importaciones.
- Los intereses deben pagarse de forma mensual.
- Condiciones dependerán de la reciprocidad en compra y venta de divisas

Se propone la línea de importación o cupo de importación, como una alternativa de financiamiento a corto plazo para “La Compañía”, ya que, está desarrollada para empresas que manejan importaciones y así mismo, necesitan dólares para hacer pagos a los proveedores en el extranjero, a continuación, se desarrolla un ejemplo:

Según el presupuesto de efectivo mostrado en el cuadro 79, para los meses de julio y agosto del año 2016, la compañía afrontará déficits de efectivo, por lo que tendrá dificultades financieras para cumplir con la totalidad de los compromisos

adquiridos para dichos meses; no obstante, puede iniciar desde ya los trámites para solicitar una línea o cupo de importación, por un monto, por ejemplo, igual al déficit de ambos meses, el cual se ha calculado en Q279,352.85 (Q83,185.56 + Q196,167.29). Este monto, como ya se ha indicado, el banco lo pagaría directamente al proveedor, y de acuerdo al plazo pactado, la compañía posteriormente al banco más intereses. Es preciso hacer notar, que el financiamiento obtenido por medio de esta fuente, puede ser cancelado en noviembre, es decir puede solicitarse para un plazo de cinco meses (de julio a noviembre), puesto que, en el mes de noviembre, según el presupuesto de efectivo del cuadro 79, la compañía gozará de una buena posición financiera, por lo que tendrá excedentes de efectivo (Q445,428.39) suficientes, con los cuales amortizar la deuda adquirida.

3.5.2.2 Descuento de documentos

Es una alternativa financiera para empresas que reciben contraseñas de pago giradas por los clientes, permitiendo mantener flujo de efectivo. Dentro de los beneficios se mencionan los siguientes:

- Moneda en Quetzal
- Plazo renovable cada año
- Disponibilidad de fondos en menos de 24 horas
- Reserva de 30 días reembolsable
- Destino libre (pago de deudas, gastos, etc.)

Entre los requisitos exigidos por la mayoría de bancos consultados se mencionan:

- Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa con inscripción definitiva (copia completa)
- Fotocopia de escrituras por modificación inscritas en el Registro Mercantil (si las hubiere).

- Punto de acta (de ser necesario).
- Fotocopia de la patente de comercio de sociedad y de empresa.
- Estados financieros de los tres últimos períodos contables y parciales del año en curso, certificados.
- Flujo de caja proyectado, firmado por el representante legal y contador.
- Presupuesto del flujo de caja anual.
- Estados de cuenta bancarios de los tres últimos meses (otros bancos del sistema).
- Fotocopia de DPI del representante legal.
- Fotocopia de la inscripción en la SAT (RTU) o carné de Nit (empresa y representante legal)
- Constancia de ingresos representante legal.
- Fotocopia de recibo por servicios de empresa y representante legal (agua, luz o teléfono)
- Perfil de la empresa
- Formulario de créditos vinculados
- Formulario IVE-BA-002 Superintendencia de Bancos
- Formularios de solicitud de cupo

Algunas características de este tipo de financiamiento son las siguientes:

- Enfocado a empresas individuales y jurídicas.
- Monto a solicitud del cliente dependiendo de la facturación.
- Plazo renovable cada 6 meses.
- Reserva de 30 días reembolsable.
- Plazo de 30 a 90 días según negociación con proveedor.
- Forma de pago anticipado, capital al vencimiento.

La compañía, según se menciona en el capítulo II, recibe contraseñas de pago giradas por los clientes, por lo que puede optar por descontar estos documentos

(lo cual es también conocido como factoring) en situaciones de iliquidez temporal, a continuación, se desarrolla un ejemplo aplicado a la compañía investigada:

El día 1 de agosto del año 2016, La Compañía, S.A. vende al Banco Dinero Inmediato, diez contraseñas de pago giradas por sus clientes, por un monto total de Q225,000.00, descontándolas a una tasa del 10%, de tal manera que las vende a un 90% de su valor, recibe únicamente Q202,500.00, monto con el cual podrá hacer frente al déficit de efectivo que tendrá en agosto del año 2016, según se muestra en el cuadro 79. Así mismo, pagará en valores absolutos un monto total de Q22,500.00, en concepto de intereses por el préstamo obtenido. Las contraseñas de pago están para cobrarse dentro de 60 días, por lo que este es el plazo por el cual La Compañía, S.A. descuenta dichos documentos. Por lo tanto, la tasa de interés vencida que La Compañía, S.A., está pagando por un plazo de 60 días es de $0.10/0.90 = 0.11$; sin embargo, la tasa anual efectiva (TAE) es:

$$TAE = (1 + i)^{\frac{365}{n}} - 1$$

Donde:

i = tasa de interés en tanto por uno

n = plazo en días

$$TAE = (1 + 0.11)^{\frac{365}{60}} - 1 = \mathbf{88.68\%}$$

El costo del factoring suele ser muy alto, tal cual se muestra en el ejemplo anterior, ya que es sensible porque la operación se realiza utilizando una tasa de descuento elevada, por la liquidez que la entidad financiera pone al servicio de la compañía. Lo mencionado anteriormente, convierte a la operación de descuento de documentos, en una fuente de financiamiento que sólo debería utilizarse para financiar déficits transitorios de efectivo, como es el caso de la compañía para el mes de agosto del año 2016.

3.5.3 Manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera

En base a lo mencionado durante el desarrollo del capítulo II, la compañía ha realizado la mayoría de gestiones en el área financiera en los últimos años, sin el uso de ningún documento que oriente y regule los procesos de trabajo, no se le ha prestado interés a la elaboración de un manual que describa las principales políticas, normas y procedimientos en toda la gestión financiera de la compañía, por lo que es una debilidad en toda el área. A continuación, se propone un manual de normas y procedimientos para el área de administración financiera, enfocado a sentar las bases formales de trabajo en los procesos de planeación financiera a corto plazo, administración del efectivo, administración de créditos y cobros, administración de inventarios y cuentas por pagar.

3.5.3.1 Objetivos

El objetivo general y los específicos que se pretenden lograr son los siguientes:

3.5.3.1.1 General

Alcanzar el desarrollo financiero de “La Compañía”, a través del establecimiento formal, claro y preciso de las políticas, normas y procedimientos adecuados de trabajo, para el área de administración financiera de la empresa.

3.5.3.1.2 Específicos

- Establecer de manera formal las políticas, normas y procedimientos de trabajo, en los diferentes departamentos que componen la gestión financiera de la empresa, de manera que sean observados y realizados en forma oficial por parte de los colaboradores.
- Dar a conocer las políticas, normas y procedimientos de trabajo más importantes dentro de la gestión financiera de “La Compañía”.

- Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente en la ejecución de las atribuciones de trabajo.
- Definir las responsabilidades y limitaciones del personal involucrado en la administración del área financiera, a través de la identificación de las actividades que se deben realizar.

3.5.3.2 Normas de aplicación general

Las normas generales que se detallan a continuación, constituyen la guía que permitirá a cada empleado desarrollar las tareas de trabajo de forma ordenada y efectiva, cumpliendo con las disposiciones del presente manual. Las normas a seguir son las siguientes:

- El manual debe estar al alcance de todo el personal del área de administración financiera, para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido por el mismo.
- Todo el personal del área de administración financiera debe cumplir con las normas y procedimientos establecidos, con el objetivo de realizar de forma eficiente y eficaz las atribuciones de trabajo.
- Las normas y procedimientos descritos en el presente manual deben revisarse por parte de la Gerencia Financiera, mensual y anualmente para su corrección y actualización.
- Todos los responsables de cada departamento, deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos para la gestión financiera de la compañía.

3.5.3.3 Importancia

Consiste en ser una guía para hacer más eficiente la gestión financiera de la empresa, por la falta de un manual de políticas, normas y procedimientos en la administración del efectivo, créditos, cobros, inventarios y cuentas por pagar.

3.5.3.4 Alcance y responsables

El presente manual ha sido desarrollado para mejorar la eficiencia en el área de administración financiera, los responsables de dar cumplimiento a los diferentes procedimientos son:

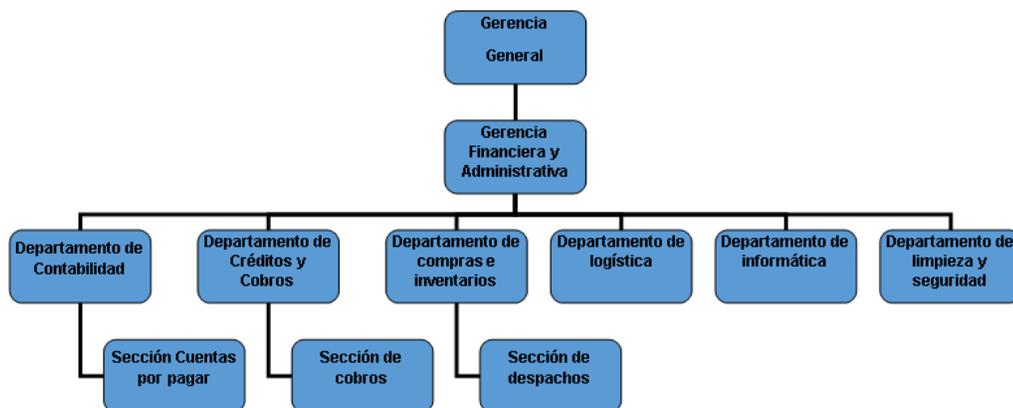
- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia Comercial
- Jefatura de Contabilidad
- Jefatura de Créditos y Cobros
- Jefatura de Compras e Inventarios

3.5.3.5 Estructura organizacional Gerencia Financiera y Administrativa

A continuación, se realiza el organigrama organizacional de la Gerencia Financiera, el cual incluye en la misma jefatura la Gerencia Administrativa, cuya unidad de trabajo no está definida formalmente; sin embargo, es muy importante tener el organigrama organizacional a la vista, para la coordinación e integración de la unidad de finanzas y administración de la empresa.

Diagrama 4

Organigrama Organizacional Gerencia financiera-administrativa “La Compañía”



Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por unidad objeto de investigación, enero 2016.

3.5.3.6 Políticas financieras a corto plazo

Las políticas financieras para realizar inversiones y financiar los activos de corto plazo de la compañía investigada, se detallan a continuación:

3.5.3.6.1 Política para la inversión en activo circulante

La política financiera propuesta a seguir, para realizar inversiones en activo circulante, implica un equilibrio óptimo entre una política restrictiva y flexible, lo cual se cumplirá a través de:

- Se mantendrán niveles óptimos de efectivo sin afectar el cumplimiento de la compañía con los compromisos de corto plazo.
- Se otorgarán condiciones de crédito de 30 días máximo a clientes generales, y de 31 a 90 días como máximo a clientes especiales, previo a seguir el proceso debido para otorgar crédito, y al análisis financiero-económico respectivo por parte del Departamento de Créditos, autorización de Gerencia Financiera y Gerencia General.
- Se realizarán inversiones óptimas en inventarios sin comprometer el cumplimiento oportuno en despachos a tiempo a los clientes.

3.5.3.6.2 Política para el financiamiento del activo circulante

La política financiera propuesta a seguir por la compañía para financiar las inversiones en activos circulantes, implica un equilibrio óptimo entre una política restrictiva y flexible, lo cual se cumplirá a través de:

- Se mantendrán niveles óptimos de capital de trabajo, para reducir la probabilidad de que la empresa experimente dificultades financieras en el cumplimiento de compromisos de corto plazo.
- Se desarrollará financiamiento gratuito, a través de ventas con anticipos y pago contra entrega a clientes existentes y nuevos, para generar mayores y rápidos flujos de efectivo para la compañía.

- Se financiarán inversiones en inventarios y cuentas por cobrar con fuentes de financiamiento de corto plazo, y la adquisición de activos fijos con fuentes de financiamiento de largo plazo, previo al análisis financiero y económico respectivo por la Gerencia Financiera y visto bueno de Gerencia General.

3.5.3.7 Normas y procedimiento para el análisis de la situación financiera-económica de la compañía

Para desarrollar la evaluación de la situación financiera-económica de la compañía, se propone se realice el análisis vertical de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) y razones financieras, para lo cual a continuación se detallan las normas y el procedimiento a seguir.

3.5.3.7.1 Normas para el análisis de la situación financiera-económica de la compañía

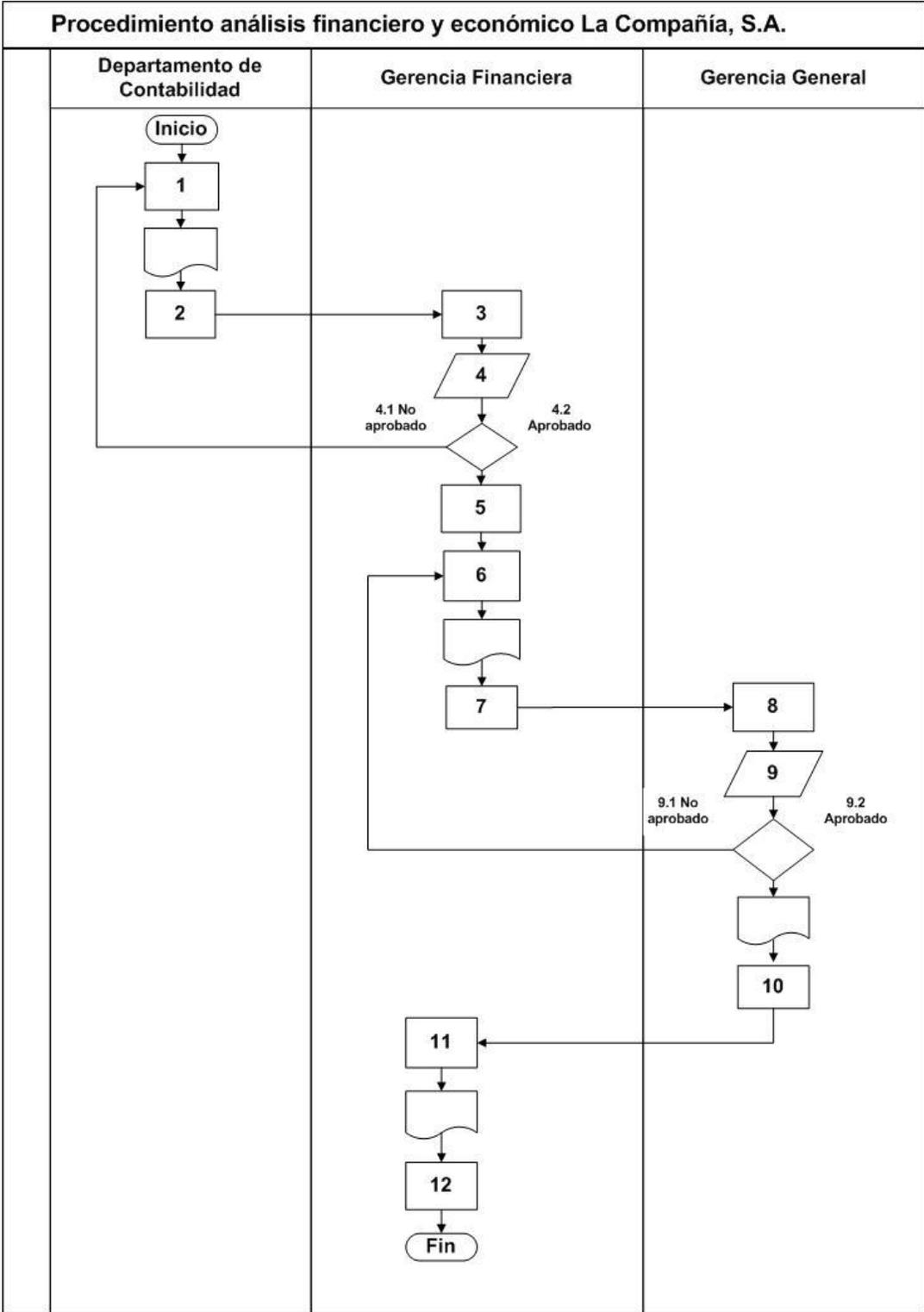
- La evaluación de la situación financiera-económica de la compañía se debe realizar por medio del análisis vertical de los estados financieros y el cálculo de razones financieras.
- La Gerencia Financiera debe analizar el Balance General y el Estado de Resultados de la compañía de manera mensual y anual.
- Se debe comparar los resultados obtenidos en el análisis de la situación financiera anual y mensual con dos períodos anteriores, y constatar si los cambios han sido favorables o desfavorables, e investigar las situaciones que así convengan para tomar decisiones posteriormente.
- Para la realización del análisis vertical y el cálculo de razones financieras se tomará de base los estados financieros (balance general y estado de resultados) proporcionados por el área de contabilidad cada mes y año.
- El análisis vertical y cálculo de razones financieras, contendrá un informe sobre los hallazgos relevantes y el planteamiento de alternativas y medidas que permitan solucionar situaciones desfavorables para la compañía.

- El informe sobre el análisis vertical de los estados financieros y cálculo de razones financieras, deberá presentarse a la junta de accionistas mensual y anualmente.

3.5.3.7.2 Procedimiento para el análisis de la situación financiera-económica de La Compañía, S.A.

Procedimiento análisis financiero y económico La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Departamento de contabilidad	1	Elabora estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) mensuales y anuales.			
	2	Envía estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) a Gerencia Financiera.			
Gerencia Financiera	3	Recibe los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados).			
	4	Revisa los estados financieros.			
	4.1	No están completos y presentan errores, regresa a paso 1.			
	4.2	Están completos y no presentan ningún error, continúa en paso 5.			
	5	Analiza y aplica las herramientas de análisis vertical y calcula razones financieras para la interpretación de los estados financieros, ver ejemplo en capítulo II.			
	6	Describe la situación financiera-económica y propone medidas, opciones y alternativas para solucionar deficiencias por medio de un informe escrito.			
	7	Envía estados financieros y análisis con planteamiento de opciones y medidas financieras a la Gerencia General.			
	Gerencia General	8	Recibe estados financieros junto al informe del análisis vertical y razones financieras.		
9		Realiza revisión de estados financieros y el informe del análisis vertical y razones financieras para tomar decisiones.			
9.1		Si tiene observaciones no se aprueba, regresa a paso 6.			
9.2		Si no hay observaciones, se aprueba, continúa en paso 10.			
10		Envía de nuevo a Gerencia Financiera, los estados financieros junto al informe del análisis vertical y razones financieras con aprobación.			
Gerencia Financiera	11	Recibe estados financieros e informe de análisis vertical y razones financieras con aprobación.			
	12	Presenta los estados financieros e informe de análisis, a junta directiva de accionistas en reunión de resultados mensual y anual, para toma de decisiones finales.			
	13	Fin.			

3.4.3.7.3 Flujograma para el análisis de la situación financiera-económica de La Compañía, S.A.



3.5.3.8 Normas y procedimientos para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja

Para la administración formal del efectivo, se propone se realice el presupuesto mensual de caja, estableciendo a inicios de cada mes, los ingresos reales a percibir por las ventas a crédito realizadas en meses anteriores, y otros ingresos que se esperen recibir; así como también, los egresos reales por todos los compromisos adquiridos por la compañía, para establecer finalmente los excedentes o déficits de efectivo reales del mes. A continuación, se detallan las normas y el procedimiento a seguir.

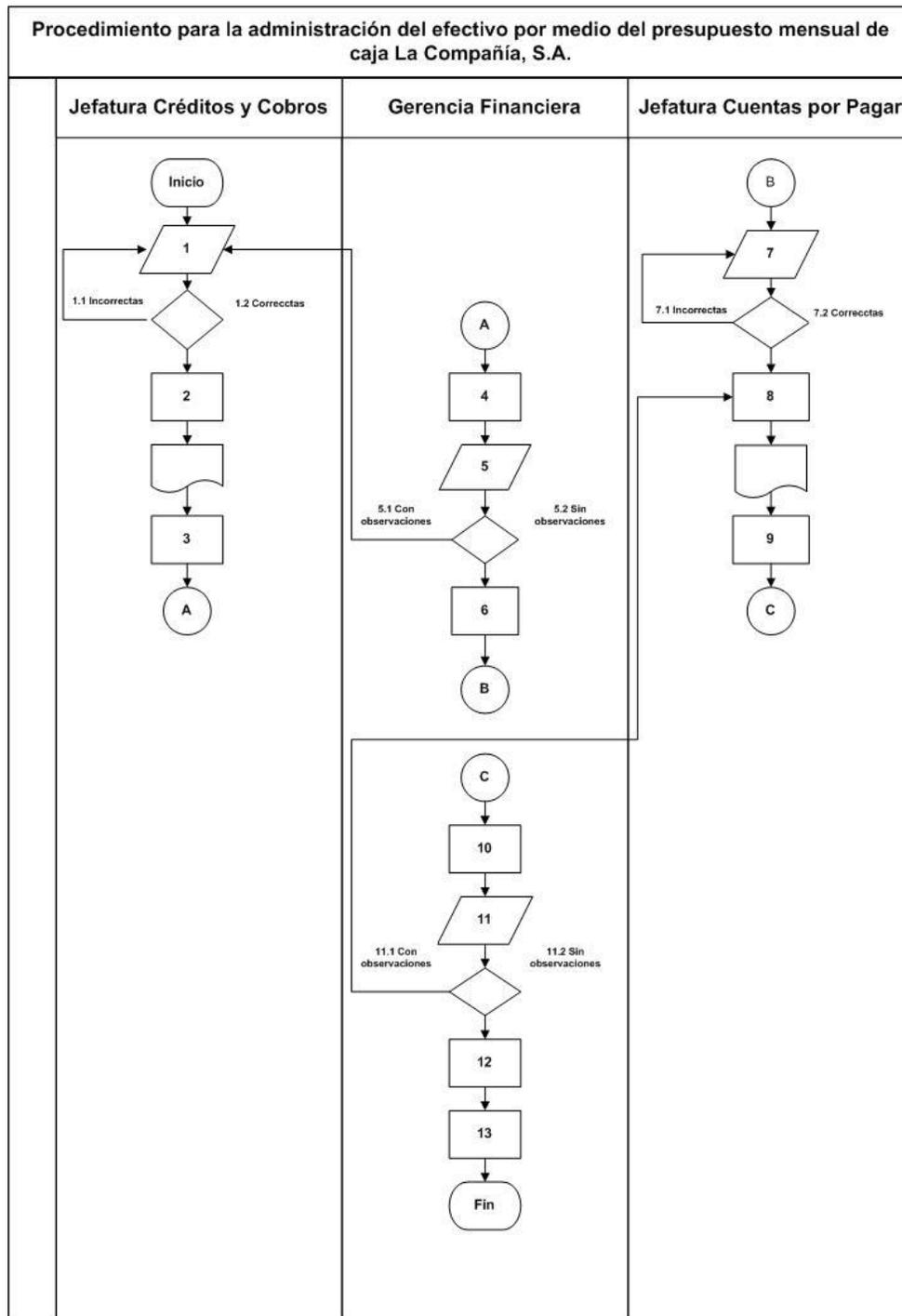
3.5.3.8.1 Normas para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja

- El primer día hábil del mes jefatura de créditos y cobros, debe revisar y enviar el reporte de cobros reales a obtener dentro del mes.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera, revisar el reporte de cobros y el balance de antigüedad de saldos de los clientes, el primer día hábil del mes.
- El primer día hábil del mes jefatura de cuentas por pagar, debe revisar y enviar el reporte de pagos reales a realizar dentro del mes.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera, revisar el reporte de pagos el primer día hábil del mes.
- Gerencia Financiera en base a los reportes de cobros y pagos, debe determinar los excedentes o déficits reales de efectivo del mes.
- El segundo día hábil del mes, Gerencia Financiera debe contar con el reporte de los excedentes o déficits de efectivo reales del mes, así como con las estrategias y decisiones a tomar.

3.5.3.8.2 Procedimiento para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja

Procedimiento administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Jefatura créditos y cobros	1	Revisa todas las cuentas reales por cobrar dentro de cada semana del mes, considerando el balance de antigüedad de saldos de clientes, ver cuadro 83.			
	1.1	Si las cuentas por cobrar no están correctas, regresa a paso 1.			
	1.2	Si todas las cuentas por cobrar están correctas, continúa en paso 2.			
	2	Realiza reporte de cobros reales a obtener en el mes y por semana.			
	3	Envía reporte de cobros del mes y por semana junto a balance de antigüedad de saldos de clientes, a Gerencia Financiera.			
Gerencia Financiera	4	Recibe reporte de cobros del mes y por semana, junto al balance de antigüedad de saldos de clientes.			
	5	Revisa balance de antigüedad de saldos de clientes y reporte de cobros del mes y por semana.			
	5.1	Si hay observaciones regresa a paso 1.			
	5.2	Si no hay observaciones, continúa en paso 6.			
	6	Realiza reporte final de ingresos por ventas a crédito y considera otros ingresos a percibir dentro del mes.			
Jefatura cuentas por pagar	7	Revisa todas las cuentas por pagar de cada semana del mes.			
	7.1	Si las cuentas por pagar no están correctas, regresa a paso 7.			
	7.2	Si todas las cuentas por pagar están correctas, continúa en paso 8.			
	8	Realiza reporte semanal y mensual, de las cuentas por pagar del mes.			
	9	Envía reporte semanal y mensual, de las cuentas por pagar del mes a Gerencia Financiera.			
Gerencia Financiera	10	Recibe reporte de cuentas por pagar semanales y mensuales.			
	11	Revisa reporte de cuentas por pagar por mes y semanal.			
	11.1	Si hay observaciones regresa a paso 8.			
	11.2	Si no hay observaciones continúa en paso 12.			
	12	Realiza reporte final de egresos considerando todas las cuentas por pagar del mes.			
	13	Determina los superávits o déficits de efectivo reales del mes, para implementar estrategias y tomar decisiones.			
	14	Fin.			

3.5.3.8.3 Flujograma para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja



3.5.3.9 Normas y procedimientos para solicitud de crédito de clientes

Para administrar formalmente el otorgamiento de crédito a los clientes de la compañía, a continuación, se detallan las normas y el procedimiento formal a seguir, de modo que se realice de manera ordenada y coadyuve a evitar pérdidas por cuentas incobrables.

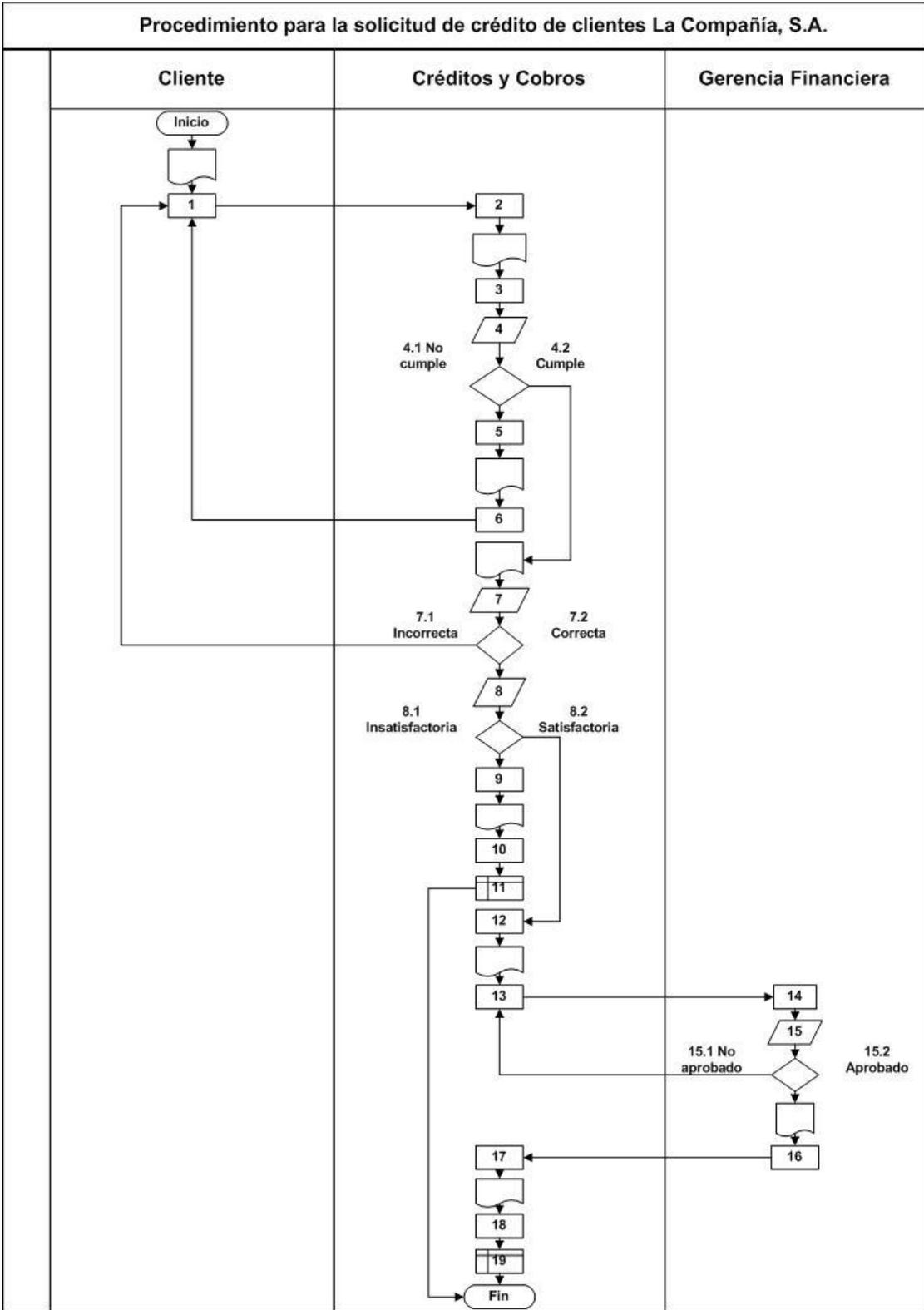
3.5.3.9.1 Normas para solicitud de crédito de clientes

- El cliente solicitante, deberá hacer llegar directamente a la jefatura de créditos y cobros la papelería y solicitud de crédito.
- La papelería y solicitud de crédito deberá ser revisada únicamente por la jefatura de créditos y cobros.
- Es obligatorio llenar el listado de chequeo de condiciones de crédito por parte de la jefatura de créditos y cobros.
- Es responsabilidad de la jefatura de créditos y cobros, revisar detenidamente la papelería del cliente y verificar su autenticidad.
- Es responsabilidad de la jefatura de créditos y cobros, verificar la veracidad de toda la información consignada por el cliente, en solicitud de crédito.
- Es responsabilidad de la jefatura de créditos y cobros, archivar la documentación completa del cliente junto a la solicitud de crédito.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera, supervisar que jefatura de créditos y cobros realice el procedimiento detallado en el presente manual para autorizar crédito.
- La decisión final de otorgar crédito a un cliente, es responsabilidad de la Gerencia Financiera, junto a jefatura de créditos y cobros.

3.5.3.9.2 Procedimiento para solicitud de crédito de clientes

Procedimiento solicitud de crédito La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Cliente	1	Cliente envía papelería completa y solicitud de crédito ver formulario 1, ya sea en físico o vía correo electrónico a Jefatura de Créditos y Cobros, previo a haber analizado cumplir con las condiciones para solicitar crédito en la compañía, e iniciar proceso.			
Jefatura de Créditos y Cobros	2	Recibe papelería y solicitud de crédito.			
	3	Realiza listado de chequeo de condiciones de crédito, ver formulario 2.			
	4	Revisa listado de chequeo de condiciones de crédito.			
	4.1	No cumple con los requisitos exigidos en listado de chequeo, continúa en paso 5.			
	4.2	Si cumple con los requisitos exigidos en listado de chequeo, continúa en paso 7.			
	5	Se elabora notificación sobre incumplimiento de condiciones de crédito.			
	6	Se envía notificación al cliente sobre incumplimiento de condiciones de crédito y regresa a paso 1.			
	7	Revisa detenidamente patente de comercio y sociedad, representación legal, DPI del representante legal y RTU de la compañía solicitante, toda la documentación debe coincidir con la información colocada en solicitud de crédito.			
	7.1	Si la documentación descrita en el paso 7, no está en orden y existe algún dato erróneo, regresa a paso 1.			
	7.2	Si toda la documentación descrita en el paso 7 está en orden, continúa en paso 8.			
	8	Revisa la veracidad de la información descrita en la solicitud de crédito, dirección física del negocio, tipo de negocio, datos generales del negocio, información personal, referencias bancarias y referencias comerciales.			
	8.1	Si la información revisada en paso 8 es insatisfactoria, continúa en paso 9.			
	8.2	Si la información revisada en paso 8 es satisfactoria, continúa en paso 12.			
9	Se elabora notificación con crédito denegado.				
10	Se envía notificación con crédito denegado al cliente.				
11	Se archiva expediente en créditos denegados, finaliza el proceso.				
12	Se elabora notificación con crédito aprobado.				
13	Se envía a Gerencia Financiera, notificación con crédito aprobado y expediente completo, para autorización final.				
Gerencia Financiera	14	Recibe notificación de crédito aprobado y expediente completo.			
	15	Revisa notificación de crédito aprobado y expediente completo.			
	15.1	Si el crédito aprobado por el Departamento de Créditos y Cobros no está en orden y existe algún error o hace falta algún documento, regresa a paso 13.			
	15.2	Si el crédito aprobado por el Departamento de Créditos y Cobros está en orden, continúa en paso 16.			
	16	Autoriza la línea de crédito y envía notificación a jefatura de créditos y cobros.			
Jefatura de Créditos y Cobros	17	Recibe notificación de crédito aprobado para el cliente, con autorización de Gerencia Financiera.			
	18	Envía notificación de crédito aprobado al cliente.			
	19	Se archiva expediente en créditos aprobados.			
	20	Fin.			

3.5.3.9.3 Flujograma procedimiento para solicitud de crédito de clientes



3.5.3.10 Normas y procedimientos trámite de facturas para gestionar cobro

Debido a que la gestión de cobro de la compañía, implica realizar una serie de trámites para obtener el mismo, es crucial que internamente se lleve a cabo eficientemente, a continuación, se presentan las normas y el procedimiento a seguir.

3.5.3.10.1 Normas trámite de facturas para gestionar cobro

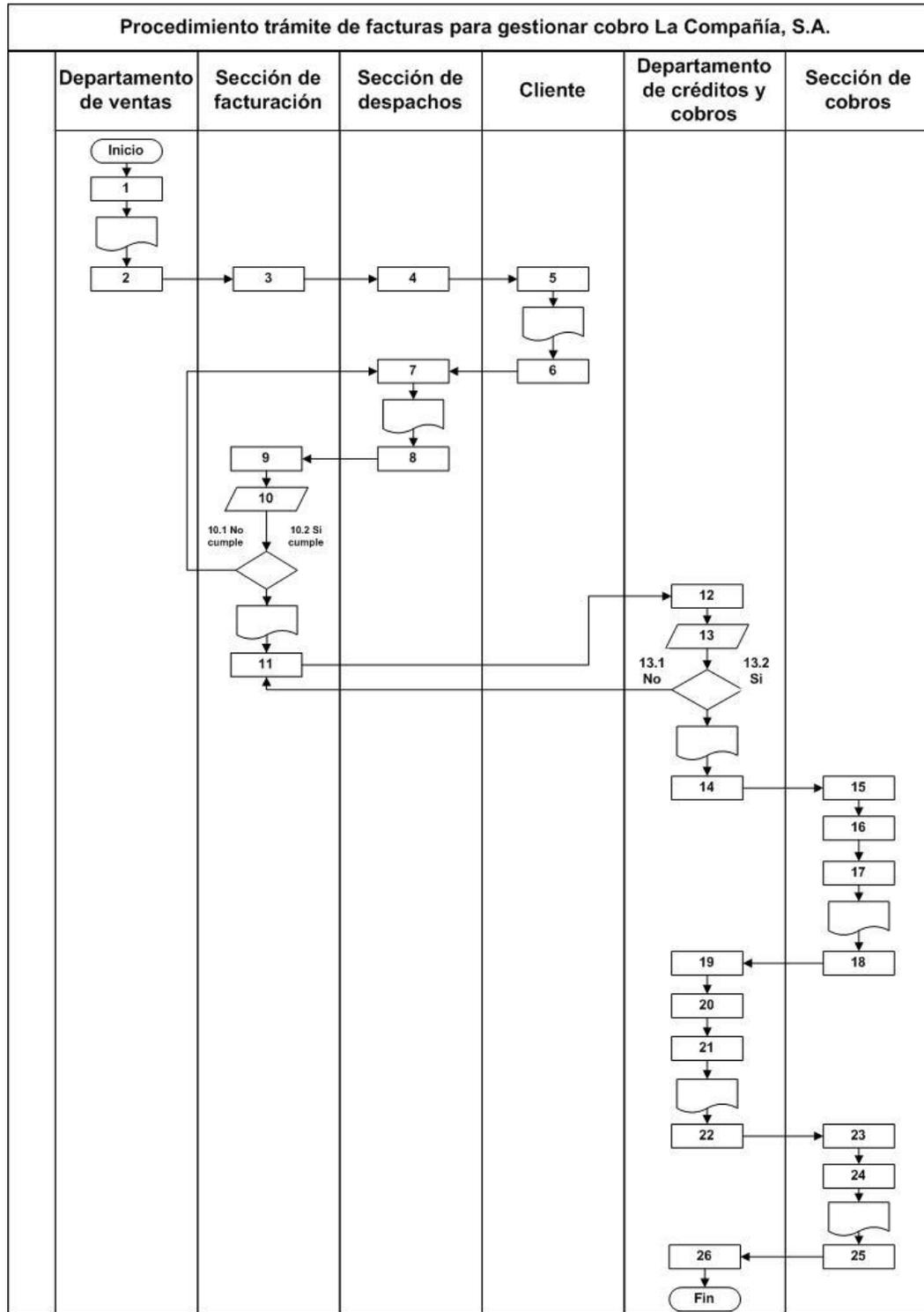
- La sección de facturación, no está autorizada a realizar ningún despacho sin la debida orden de compra o correo electrónico del cliente, realizando formalmente la solicitud del pedido.
- Es responsabilidad de la sección de facturación, hacer llegar al departamento de créditos y cobros, la factura original y la papelería según sea el caso para realizar el trámite de contraseña de pago.
- La sección de facturación, tendrá un día como máximo para hacer entrega de factura original y documentación completa según sea el caso, al departamento de créditos y cobros, luego de haber emitido factura, por haber realizado la entrega de algún producto o prestado un servicio.
- El departamento de créditos y cobros, no debe recibir facturas para trámite de contraseña, que no cuenten con la documentación completa.
- El departamento de créditos y cobros, tendrá dos días máximo para tramitar contraseña de pago con el cliente, luego de haber recibido factura y papelería completa por parte de la sección de facturación.
- Es responsabilidad del departamento de créditos y cobros, resguardar las contraseñas de pago de los clientes, y hacer efectivo el cobro de manera oportuna.

3.5.3.10.2 Procedimiento trámite de facturas para gestionar cobro

Procedimiento trámite de facturas para gestionar cobro La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Departamento de ventas	1	Coloca pedido para facturar a cliente.			
	2	Notifica a área de facturación emitir factura, entregando orden de compra o copia de correo electrónico con la solicitud del cliente, para proceder a coordinar entrega de producto.			
Facturación	3	Recibe notificación de facturación junto a orden de compra o copia de correo electrónico, y se coordina entrega de producto con sección de despachos.			
Despachos	4	Entrega producto, factura original y copia al cliente.			
Cliente	5	Cliente recibe producto.			
	6	Cliente firma y sella factura original de recibido, para tramitar contraseña de pago posteriormente, y entrega a sección de despachos, la papelería según sea el caso (ingreso de producto, carta aceptación de producto o servicio).			
Despachos	7	Recibe factura firmada y sellada en original, para tramitar contraseña de pago, y la papelería según sea el caso (ingreso de producto, carta de aceptación de producto o servicio).			
	8	Entrega a área de facturación, factura original firmada por el cliente y papelería necesaria para trámite de contraseña según sea el caso (orden de compra, correo electrónico con solicitud de pedido, ingreso de producto, carta de aceptación de producto o servicio, etc.)			
Facturación	9	Recibe factura original firmada por el cliente y documentación para trámite de contraseña de pago.			
	10	Revisa que la factura esté firmada y sellada, y que la documentación esté completa, para iniciar trámite de contraseña de pago.			
	10.1	Si la factura no está firmada y sellada, y la documentación no está completa, regresa a paso 7.			
	10.2	Si la factura está firmada y sellada, y la documentación está completa, continúa en paso 11.			
	11	Entrega factura firmada y sellada, y la documentación completa para iniciar trámite de contraseña de pago a créditos y cobros.			

Procedimiento trámite de facturas para gestionar cobro La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Créditos y Cobros	12	Recibe factura firmada y sellada, y la documentación para iniciar trámite de contraseña de pago.			
	13	Revisa factura firmada y sellada, y la documentación para iniciar trámite de contraseña de pago.			
	13.1	Si la factura no tiene firma, sello y/o la documentación no está completa regresa a paso 11.			
	13.2	Si la factura está firmada y sellada, y la documentación está completa, continúa en paso 14.			
	14	Entrega factura firmada y sellada, y la documentación a sección de cobros para tramitar contraseña de pago con el cliente.			
Sección de Cobros	15	Recibe factura firmada y sellada, y la documentación para iniciar trámite de contraseña de pago.			
	16	Tramita contraseña de pago con el cliente.			
	17	Obtiene contraseña de pago.			
	18	Entrega contraseña de pago a jefatura de créditos y cobros.			
Jefatura de Créditos y Cobros	19	Recibe contraseña de pago.			
	20	Registra fecha de pago de la factura en el sistema, y archiva contraseña de pago temporalmente.			
	21	Desde un semana antes del vencimiento de la factura, se llama al cliente para confirmar pago.			
	22	Al tener confirmación de pago, se entrega contraseña de pago y recibo, a sección de cobros para ir a recoger cheque.			
Sección de Cobros	23	Recibe contraseña y recibo de pago.			
	24	Recoge cheque y entrega contraseña y recibo de pago en original al cliente.			
	25	Entrega cheque y copia de recibo de pago a créditos y cobros.			
Jefatura de Créditos y Cobros	26	Recibe cheque y copia de recibo de pago.			
	27	Fin.			

3.5.3.10.3 Flujograma procedimiento trámite de facturas para gestionar cobro



3.5.3.11 Normas y procedimientos para la administración de inventarios

Debido a que los inventarios de mercadería, deben adquirirse con mayor control y responsabilidad por parte del área comercial, con el objetivo de que sean productos que se vendan en su totalidad, en el plazo para el cual se han proyectado, y evitar bajos niveles de rotación y dinero estancado, a continuación, se detallan las normas y el procedimiento para adquirir inventario para la venta.

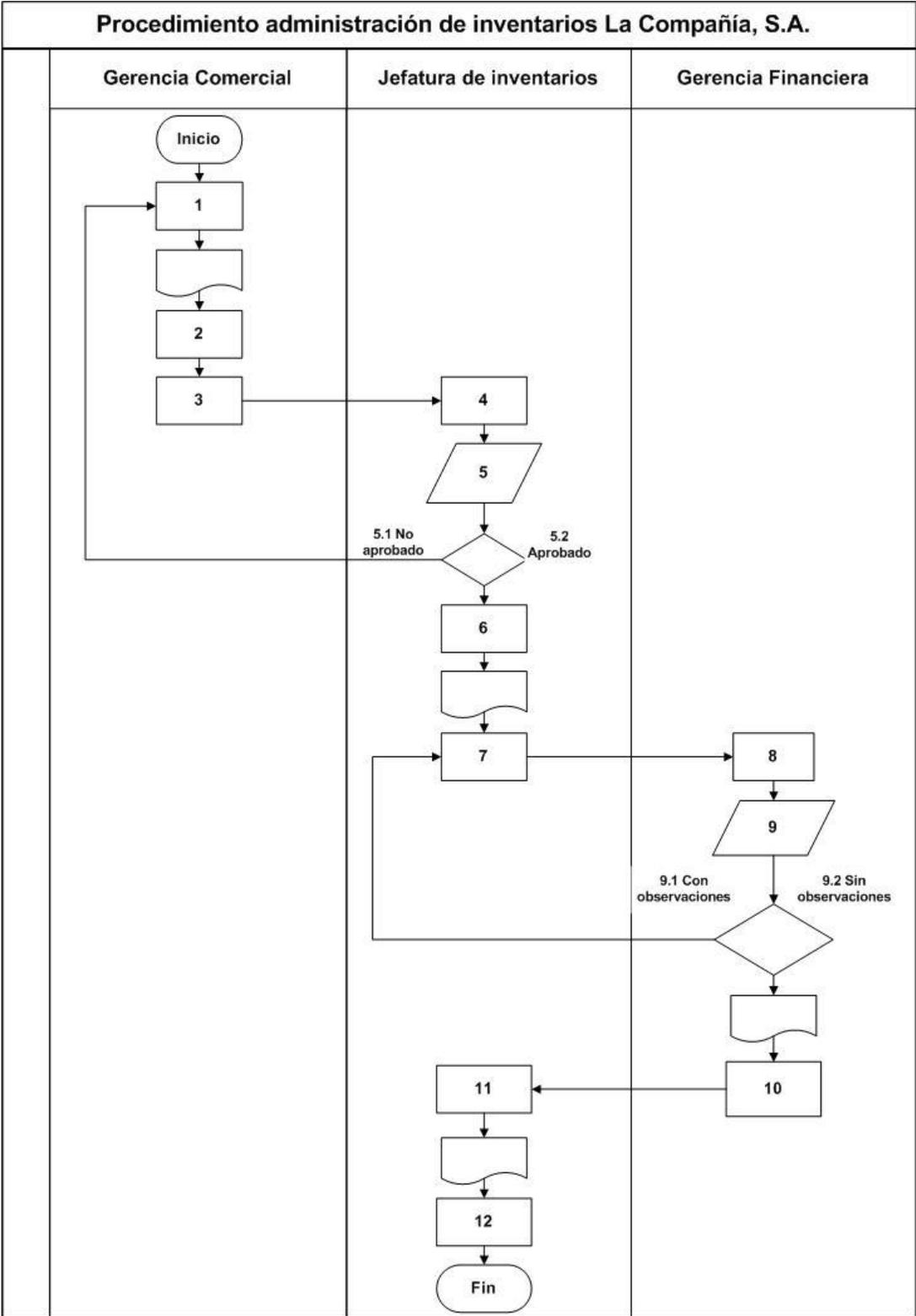
3.5.3.11.1 Normas para la administración de inventarios

- Es responsabilidad del área comercial realizar los pronósticos de ventas mensuales, con dos meses de anticipación.
- La requisición de compra de productos para la venta, debe ser enviada por escrito, de acuerdo al formulario diseñado para la misma, a la jefatura de inventarios.
- Jefatura de administración de inventarios solo procesará requerimiento de compra de mercadería, con la autorización y visto bueno de la Gerencia Comercial.
- Es responsabilidad del área de administración de inventarios, revisar que los artículos solicitados por área comercial, no excedan de los niveles de rotación permitidos y estén acordes al presupuesto de compras aprobado.
- Cualquier exceso en los requerimientos de importación, los cuales no estén dentro de los niveles de rotación permitidos y/o el presupuesto de compras aprobado, deberá ser justificado por área comercial para poder ser procesado.
- El visto bueno final para proceder a importar producto para la venta, es únicamente responsabilidad de la Gerencia Financiera.
- El departamento de Logística (importaciones) no debe procesar ninguna orden de compra que no tenga el visto bueno o autorización de Gerencia Financiera.

3.5.3.11.2 Procedimiento para la administración de inventarios

Procedimiento administración de inventarios La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Gerencia Comercial	1	Realiza pronóstico de ventas para un mes.			
	2	Realiza requisición de importación de producto, ver formulario 3.			
	3	Envía requisición de importación de producto a jefatura de compras e inventarios.			
Jefatura de inventarios	4	Recibe requisición de importación de producto.			
	5	Revisa requisición de importación de producto, verificando los coeficientes de rotación de cada artículo solicitado, y presupuesto de compras aprobado.			
	5.1	Si el requerimiento excede los niveles de rotación y el presupuesto de compras, no se aprueba y regresa a paso 1.			
	5.2	Si el requerimiento está dentro de los niveles de rotación aceptados (clasificación A Y B de productos) y está dentro del presupuesto de compras, se aprueba y continúa a paso 6.			
	6	Se elabora orden de compra.			
	7	Se envía orden de compra a Gerencia Financiera, para gestionar autorización.			
Gerencia Financiera	8	Recibe orden de compra.			
	9	Revisa orden de compra.			
	9.1	Si hay observaciones no se aprueba, regresa a paso 7.			
	9.2	Si no hay observaciones se aprueba, continúa en paso 10.			
	10	Envía orden de compra aprobada a jefatura de compras e inventarios.			
Jefatura de inventarios	11	Recibe orden de compra aprobada.			
	12	Envía orden de compra a departamento de Logística (importaciones).			
	13	Fin.			

3.5.3.11.3 Flujograma procedimiento para la administración de inventarios



3.5.3.12 Normas y procedimientos para la administración de bodegas virtuales

En base a la necesidad de la compañía de establecer un procedimiento formal para la administración de las bodegas virtuales que se utilizan actualmente, a continuación, se detallan las normas y el procedimiento a seguir.

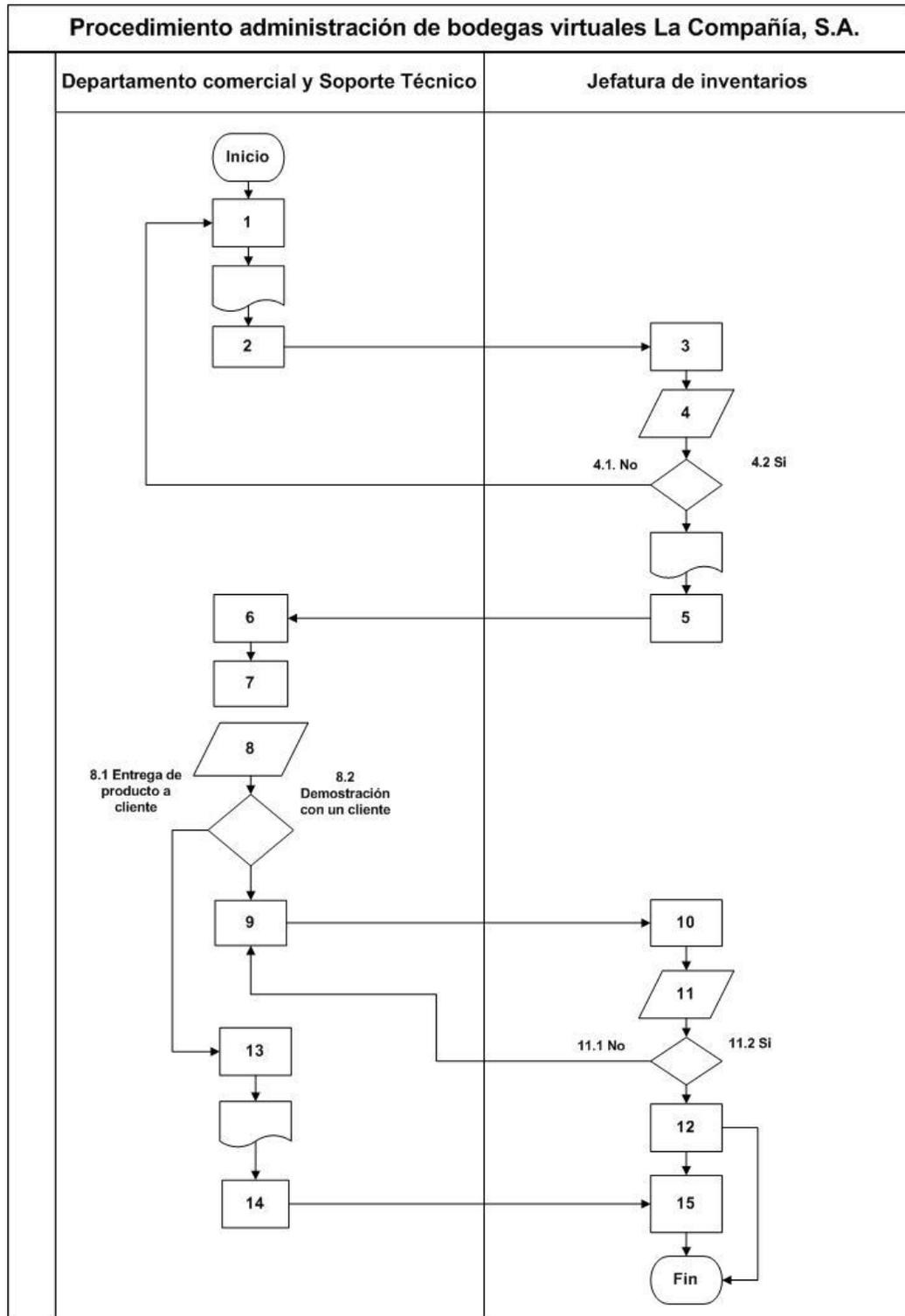
3.5.3.12.1 Normas para la administración de bodegas virtuales

- Área comercial y soporte técnico, es responsable por el cuidado y resguardo de cualquier artículo o producto solicitado con nota de envío, al área de administración de inventarios.
- Área comercial y soporte técnico, solo podrán obtener productos con nota de envío, firmando documento con la responsabilidad del resguardo de los mismos, y estableciendo fechas tentativas de facturación o devolución a bodega central.
- La fecha tentativa de facturación o devolución de un producto a bodega central, no deberá exceder de quince días máximo.
- Si se han excedido los quince días para facturar o devolver un producto a bodega central, no se autoriza ninguna entrega adicional hasta que se esté al día.
- Cualquier colaborador ya sea de área comercial o soporte técnico, que exceda el mes sin haber facturado o devuelto los productos bajo su responsabilidad, deberá asumir el pago por los mismos.
- Es responsabilidad del área de administración de inventarios, llevar control semanal de las bodegas virtuales.
- Es responsabilidad del área de administración de inventarios, notificar a los responsables semanalmente, sobre el status de bodegas virtuales.

3.5.3.12.2 Procedimiento para la administración de bodegas virtuales

Procedimiento administración de bodegas virtuales La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Departamento Comercial y Soporte Técnico	1	Elabora solicitud de entrega de producto con nota de envío, indicando si es demostración de venta o para facturar posteriormente, estableciendo fecha tentativa de facturación y nombre del cliente.			
	2	Envía solicitud de entrega de producto con nota de envío.			
Jefatura de inventarios	3	Recibe solicitud de entrega de producto con nota de envío.			
	4	Revisa si la solicitud detalla si es demostración de venta o si es para facturar posteriormente, incluyendo fecha tentativa de facturación y nombre del cliente.			
	4.1	Si la solicitud no detalla la información requerida en paso 4, regresa a paso 1.			
	4.2	Si la solicitud detalla la información requerida en paso 4, continúa en paso 5.			
	5	Entrega producto con nota de envío al solicitante.			
Departamento Comercial y Soporte Técnico	6	Recibe producto y firma nota de envío, adquiriendo responsabilidad por la facturación en fecha tentativa, o la devolución del producto a bodega central.			
	7	Realiza gestión con el producto solicitado (demostración o entrega de producto a cliente, para facturar posteriormente).			
	8	Revisa la gestión realizada en paso 7 (demostración o entrega de producto a cliente).			
	8.1	Si la gestión realizada del paso 8, corresponde a una entrega a un cliente, continúa en paso 13.			
	8.2	Si la gestión realizada del paso 8, corresponde a una demostración, continúa en paso 9.			
	9	Devuelve productos solicitados en buenas condiciones a bodega central			
Jefatura de inventarios	10	Recibe devolución de productos.			
	11	Revisa que los productos estén en buenas condiciones.			
	11.1	Si el producto no está en buenas condiciones, regresa a paso 9.			
	11.2	Si el producto está en buenas condiciones, continúa en paso 12.			
	12	Realiza la devolución a bodega central y finaliza el proceso.			
Departamento Comercial y Soporte Técnico	13	Se procede a facturar.			
	14	Se envía copia de factura o notificación de facturación a jefatura de inventarios.			
Jefatura de inventarios	15	Recibe copia de factura o notificación de facturación.			
	16	Fin.			

3.5.3.12.3 Flujograma procedimiento para la administración de bodegas virtuales



3.5.3.13 Normas y procedimientos para la administración de cuentas por pagar

A continuación, se detallan las normas y el procedimiento formal para la administración de cuentas por pagar, el cual aplica tanto para cuentas por pagar locales como para el exterior.

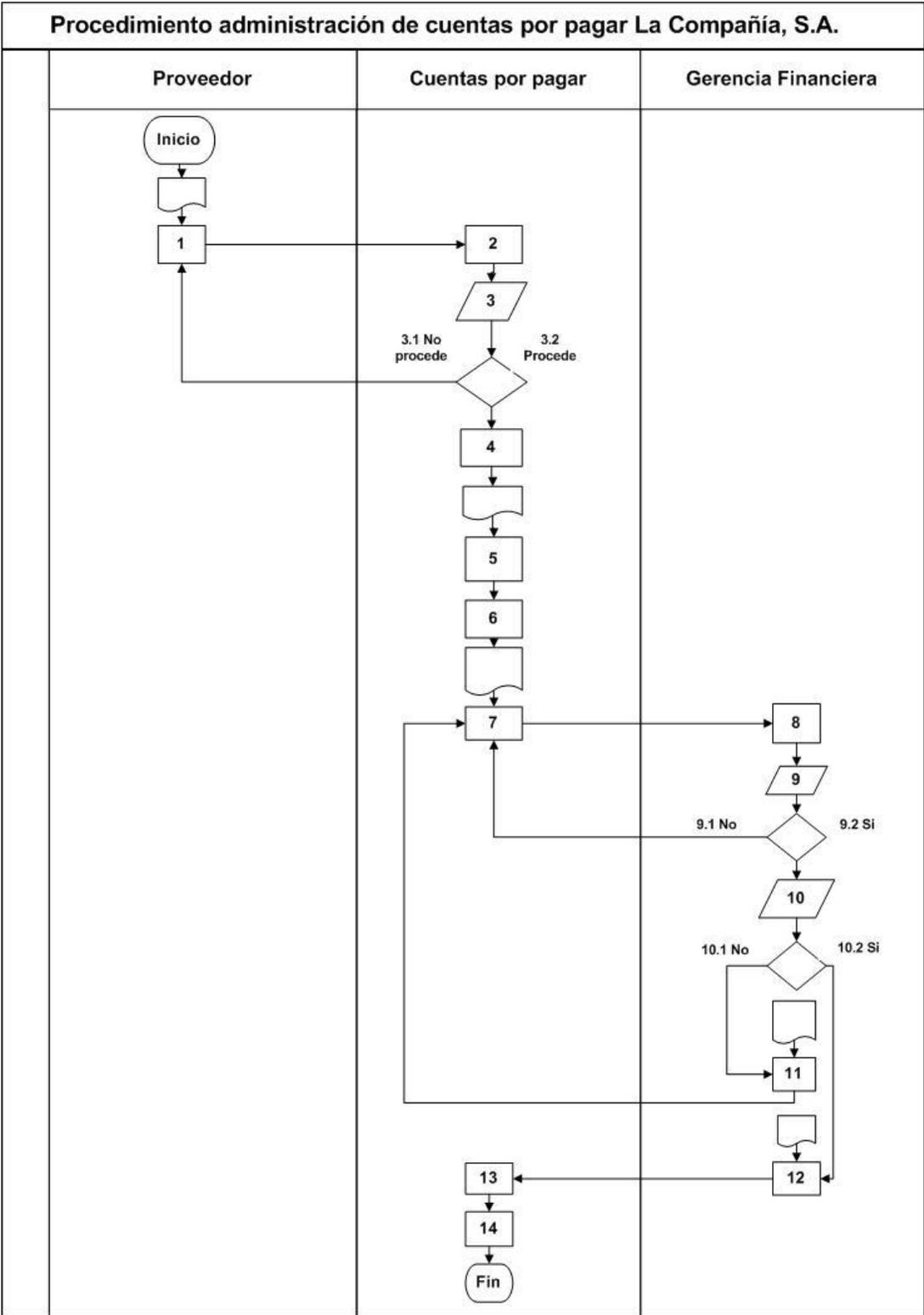
3.5.3.13.1 Normas para la administración de cuentas por pagar

- El proveedor deberá entregar factura en original y orden de compra, a cuentas por pagar.
- Cuentas por pagar únicamente dará trámite de pago, a las facturas que tengan la respectiva orden de compra, girada por área solicitante.
- Es responsabilidad de cuentas por pagar, verificar que las facturas detallen lo consignado en orden de compra.
- Es responsabilidad de cuentas por pagar, registrar el mismo día de recibida la factura en el sistema, como una cuenta por pagar.
- Es responsabilidad de cuentas por pagar, llevar control de las facturas a cancelar dentro del mes.
- Es responsabilidad de cuentas por pagar, hacer llegar el primer día hábil del mes, reporte semanal y mensual de las cuentas por pagar del mes a Gerencia Financiera.
- Es responsabilidad de Gerencia Financiera, revisar disponibilidad de fondos y autorizar el pago de facturas.
- Cuentas por pagar solo podrá emitir pago a los proveedores y acreedores, que Gerencia Financiera autorice.

3.5.3.13.2 Procedimiento para la administración de cuentas por pagar

Procedimiento administración de cuentas por pagar La Compañía, S.A.	Fecha		Día	Mes	Año
	Elaboración		1	6	2016
	Actualización				
Área responsable	Actividad				
	No.	Descripción			
Proveedor	1	Entrega factura por bienes o servicios junto a orden de compra, a cuentas por pagar.			
Cuentas por pagar	2	Recibe documentos: factura del proveedor junto a orden de compra.			
	3	Revisa la factura, la cual debe estar firmada y sellada por la persona que recibió el producto y/o servicio, así mismo debe coincidir con lo consignado en orden de compra.			
	3.1	Si la factura no está firmada y sellada, y no coincide con lo consignado en orden de compra, regresa a paso 1.			
	3.2	Si la factura está firmada y sellada, y coincide con lo consignado en orden de compra continúa en paso 4.			
	4	Emite contraseña de pago al proveedor, revisando los días de crédito que se tengan aprobados.			
	5	Entrega contraseña de pago al proveedor.			
	6	Registra factura y contraseña de pago del proveedor en el sistema.			
	7	Una semana antes del vencimiento de la factura, envía reporte a Gerencia Financiera para programación de pagos.			
Gerencia Financiera	8	Recibe reporte con facturas próximas a vencer para programar pago.			
	9	Revisa reporte con facturas próximas a vencer para programación de pago.			
	9.1	Si el reporte no está correcto, regresa a paso 7.			
	9.2	Si el reporte está correcto, continúa en paso 10.			
	10	Revisa disponibilidad de fondos para realizar pagos.			
	10.1	Si no hay fondos disponibles, continúa en paso 11.			
	10.2	Si hay fondos disponibles, continúa en paso 12.			
	11	Envía reporte con facturas no autorizadas para pago y solicita reprogramación, regresa a paso 7.			
12	Envía reporte con facturas autorizadas para pago.				
Cuentas por pagar	13	Recibe reporte con facturas autorizadas para pago.			
	14	Gestiona pago al proveedor.			
	15	Fin.			

3.5.3.13.3 Flujoograma procedimiento de administración cuentas por pagar La Compañía, S.A.



3.5.3.14 Formularios

Formulario 1

Solicitud de crédito

SOLICITUD DE CRÉDITO

Información del Cliente:

Página 1 de 2

Nombre de la persona o negocio: _____

Dirección completa

Calle	Avenida	# de casa	Colonia	Ciudad	Departamento

Tipo de negocio:

Datos Generales del Negocio:

Tiempo de establecido el negocio	Local	# de Empleados	NIT #
	<input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Alquilado		
Teléfono #	Monto del Crédito Solicitado	Promedio Semanal de Venta	
	Q.	Q.	

Información Personal:

Datos Generales del Propietario			
Nombre Completo del Propietario	DPI #	NIT #	Teléfono #

Datos Generales del Representante Legal			
Nombre Completo del Representante Legal	DPI #	NIT #	Teléfono #

Referencias Bancarias: (traer referencia elaborada por el banco)

Nombre del Banco	Monto Vigente	Teléfono	Para uso Interno	
			Fecha	Firma
1				
2				
3				

Referencias Comerciales:

Nombre de la Empresa	Monto Vigente	Teléfono	Para uso Interno	
			Fecha	Firma
1				
2				
3				

Al Firmar Esta Solicitud:

1. No se dara tramite a solicitudes que no contengan toda la información requerida.
2. Declaro que toda la información contenida en esta solicitud de crédito es verdadera y autorizo a "La Compañía" para que verifique cuando lo considere necesario.
3. Acepto que pagaré un recargo de Q.150.00 por cada cheque rechazado.
4. Acepto que con 2 (dos) cheques rechazados mi crédito sera suspendido.
5. Acepto que el monto y los días de crédito los decidirá "La Compañía"
6. Acepto que firmaré como respaldo los documentos que solicite "La Compañía", como soporte a mi responsabilidad de cancelar el monto de dicho crédito.

Firma, nombre y cargo del Cliente

Lugar y Fecha

PARA USO INTERNO

Observaciones Jefe de Comercialización	Firma
	Fecha
Observaciones Jefe de Créditos y Cobros	Firma
	Fecha
Monto y días de crédito aprobados: Q. _____ Días _____	
Observaciones y aprobación final del Gerente Financiero	Firma
	Fecha

Formulario 2

Listado de chequeo condiciones de crédito

La Compañía, S.A.			
Listado de chequeo condiciones de crédito			
Condición	Cumple	No cumple	Observaciones
Ha realizado tres compras al contado.			
Ha llenado solicitud de crédito.			
Ha enviado papelería completa (patente de comercio y sociedad, representación legal vigente, DPI representante legal y RTU Actualizado.			
El monto de compra a realizar mensualmente es igual o mayor a Q.2,500.00.			
Emite orden de compra o envía correo electrónico para realizar pedidos.			
Emite contraseña de pago o firma factura con fecha de pago.			

Comentarios:

Nombre: _____

Firma: _____

Jefatura de créditos y cobros

Formulario 3

Solicitud de compras y/o importaciones

La Compañía, S.A

SOLICITUD DE COMPRA Y/O IMPORTACIONES

Número de documento: _____ Fecha de documento: _____
Departamento: _____

Código	Descripción del artículo	Fecha necesaria	Cantidad en unidades

Tipo de embarque: Aéreo: Marítimo: Terrestre:

Solicitado por: _____
Autorizado por: _____

CONCLUSIONES

1. Según lo detallado en el capítulo II de la presente investigación, la administración financiera de la compañía carece de una planificación formal, que implique la definición de misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, herramientas, normas y procedimientos de trabajo, por lo que se concluye que la causa que provoca deficiencias en la gestión financiera de la empresa objeto de investigación, ubicada en la ciudad de Guatemala, es la inadecuada planeación financiera a corto plazo.
2. De acuerdo a la información obtenida en diagnóstico de la situación financiera actual, la compañía ha afrontado deficiencias en la gestión financiera, lo que se refleja a través de: escasez temporal de fondos para cumplir con compromisos de corto plazo, por falta de herramientas gerenciales para la administración del efectivo; cuentas incobrables y baja rotación de inventarios, por falta de planeación, control y supervisión de los mismos, lo que ha impactado en la rentabilidad de la empresa. Por lo que, de continuar operando con una deficiente gestión financiera, seguirá experimentando estos problemas, y la rentabilidad de la compañía se verá afectada, generando tasas de rendimiento considerablemente bajas e incluso pérdidas para los accionistas de la empresa.
3. Para mejorar la eficiencia en la gestión financiera de la empresa objeto de investigación, fue necesario realizar la investigación sobre planeación financiera a corto plazo, la cual se encuentra plasmada en el segundo capítulo, misma que permitió conocer las guías de acción necesarias para su correcta aplicación como herramienta gerencial.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el proceso de planeación financiera a corto plazo adecuado, tal y como se expone en el tercer capítulo de la presente tesis, el cual se constituya en una guía para dirigir, coordinar, controlar y mejorar la eficiencia en la unidad financiera de la compañía, en el que ya se encuentran establecidos misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, herramientas, normas y procedimientos de trabajo.
2. Poner en práctica los siguientes lineamientos y herramientas para la administración del capital de trabajo, los cuales se encuentran detallados en el tercer capítulo:
 - Administración del efectivo: determinar el ciclo de efectivo mensual y anual, determinar el saldo mínimo en caja para un período de operaciones, planear el efectivo por medio del presupuesto de caja mensual y anual, considerar política de saldo mínimo en caja, realizar el estado de flujo de efectivo de manera mensual y anual, e implementar el manual de normas y procedimientos para la administración del efectivo.
 - Administración de cuentas por cobrar: tomar en cuenta objetivos, metas, estrategias, condiciones y políticas de crédito propuestas, analizar la política de crédito de la compañía con Valor Presente Neto (VPN) y punto de equilibrio, controlar y supervisar las cuentas por cobrar por medio del balance de antigüedad de saldos de clientes, realizar descuentos por pronto pago para acelerar la cobranza, y poner en práctica el manual de normas y procedimientos para la solicitud de crédito de clientes.
 - Administración de inventarios: considerar objetivos, metas, estrategias y políticas propuestas para administrar los inventarios, adoptar el método de existencias a demanda para planificar los inventarios, coeficiente de rotación y clasificación ABC de productos para el control agregado de inventarios, y poner

en práctica el manual de normas y procedimientos para la administración de inventarios.

3. Tomar en cuenta la investigación realizada sobre planeación financiera a corto plazo, el cual proporciona guías de acción necesarias para su correcta aplicación como herramienta gerencial, y orienta el proceso de toma de decisiones, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales (financieros y económicos), haciendo énfasis en la formulación de planes financieros a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ballou, R. H. 2004. Logística, administración de la cadena de suministros. 5ª. Ed. México, Pearson Educación. 816 p.
2. Bodie, Z. y Merton, R. C. 2003. Finanzas. 1ª. Ed. México, Pearson Educación. 479 p.
3. Campoy, D. M. 2010. Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa: técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. 1ª. Ed. España, Ideaspropias Editorial S.L. 200 p.
4. Casia, M. Guía para la preparación y evaluación de proyectos, con un enfoque administrativo. 6ª. Ed.
5. Código de Comercio de Guatemala. Decreto número 2-70 del Congreso de la República. Edición Actualizada
6. Dasi Coscollar, A., Dolz Dolz, C., Ferrer Ortega, C. e Iborra Juan, M. 2014. Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas. 2ª. Ed. España, Editorial Paraninfo. 624 p.
7. Domingo Herrero, R., Hortigüela Valdeande, M. A. y Sánchez Estella, O. 2010. Técnicas administrativas básicas de oficina: administración y gestión. 1ª. Ed. España, Editorial Paraninfo. 216 p.
8. Francés, A. 2006. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. 1ª. Ed. México, Pearson Educación. 512 p.
9. Jiménez de Chang, D. 2001. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. 2ª. Ed. Guatemala, Printer Industria Gráfica Newco. 19 p.

10. Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. 2008. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13ª. Ed. México, McGraw-Hill. 667 p.
11. Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing. 8ª. Ed. México, Pearson Educación. 656 p.
12. Lacalle García, G. 2014. Operaciones administrativas de compraventa. Edición actualizada. España, Editex. 300 p.
13. Levy, L. H. 2005. Planeación financiera en la empresa moderna: el manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial. 1ª. Ed. México, Ediciones Fiscales ISEF. 284 p.
14. Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala
15. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala
16. López Dumrauf, G. 2013. Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano. 3ª. Ed. Argentina, Alfaomega. 788 p.
17. Méndez González, G. y Aguado Franco, J. G. 2006. La Gestión financiera de las empresas turísticas. 1ª. Ed. España, Editorial Paraninfo. 274 p.
18. Mondelo, A. H. y Fernández, I. I. 2014. Sistemas de archivo y clasificación de documentos: técnicas y procedimientos de gestión de información. 1ª. Ed. España, Ideaspropias Editorial S.L. p. 71
19. Pérez de Lara Choy, M. I. 2006. Administración. 9ª. Ed. México, Pearson Educación. 694 p.
20. Piloña Ortiz, G. A. 2010. Apuntes de microeconomía análisis económico I: teoría de la demanda, la producción y la oferta. 18ª. Ed. Guatemala, GP Editores. 298 p.

21. Publicaciones Vértice S. L. 2007. Estructuras organizativas: recursos humanos. 1ª. Ed. España, Vértice S.L. 66 p.
22. Render, B. 2009. Principios de administración de operaciones. 7ª. Ed. Pearson Educación. 752 p.
23. Robledo Mérida, C. 2006. Técnicas y proceso de investigación científica. 1ª. Ed. Guatemala, Editora Educativa. 222 p.
24. Rodríguez Morales, L. 2012. Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones. 1ª. Ed. México, Mc Graw-Hill. 269 p.
25. Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jordan, B. D. 2014. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 10ª. Ed. México, Mc Graw-Hill. 751 p.
26. Sánchez, E. F., Del Brío González, J. A. y Junquera Cimadevilla, B. 2008. Iniciación a los negocios: aspectos directivos. Editorial Paraninfo. 696 p.
27. Tanaka Nakasone, G. 2005. Análisis de estados financieros para la toma de decisiones. 1ª. Ed. Perú, Fondo Editorial PUCP. 560 p.
28. Van Horne, J.C. y Wachowicz Jr., J.M. 2010. Fundamentos de administración financiera. 13ª. Ed. México, Pearson Educación. 744 p.
29. Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N. y Noverola Rivera, C. 2005. Presupuestos: planificación y control. 6ª. Ed. México, Pearson Educación. 496 p.

E- GRAFÍA

30. BANGUAT (Banco de Guatemala). Tasa de inflación interanual Guatemala, períodos 2011-2015. Consultado el 14 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/sr/sr005>. Ver variación interanual a diciembre de cada año.
31. BANGUAT (Banco de Guatemala). Tasa de interés líder política monetaria Guatemala, períodos 2011-2015. Consultado el 14 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=49985&aud=1&lang=1>. Revisar conferencias de prensa de cada año sobre tasa de interés líder.
32. MINFIN (Ministerio de Finanzas), GT. Tasa de estimación de riesgo Guatemala, períodos 2011-2015. Consultado el 14 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.minfin.gob.gt/index.php/2015-07-23-19-28-27>. Ver comunicados de prensa anuales que aparecen al lado izquierdo de la página, última adjudicación de cada año de bonos del tesoro (tasa al corte o cupón a 15 años plazo).
33. SIB (Superintendencia de Bancos), GT. Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario de Guatemala, períodos 2011-2015. Consultado el 14 de mayo de 2016. Disponible en: http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacion_sistema_financiero/promedio-ponderado-economico?p_p_id=86&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&. Ver carpeta de montos y tasas de interés, años 2009 al 2015, que aparece en la parte inferior de la página, tomar de referencia el total de la tasa promedio ponderada en moneda nacional, a diciembre de cada año.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de Entrevista dirigida a Gerencia Financiera

Objetivo general: la presente boleta de entrevista, tiene como fin la recolección de información objetiva desde la gestión administrativa de la Gerencia Financiera de la compañía objeto de investigación, para conocer, interpretar y analizar el proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa, y poder determinar la causa que provoca deficiencias en la gestión financiera.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Se le formularan una serie de cuestionamientos en relación al tema objeto de investigación, escuche detenida y cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Conteste claramente y con la mayor sinceridad.
3. No hay respuestas correctas o incorrectas, estas simplemente reflejan su opinión personal en base a su experiencia.

Información Personal

Género: Masculino Femenino Edad: _____ años.

Nivel académico: _____

Información Laboral

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar para la compañía: _____ años.

Jefe inmediato superior: _____

Departamentos, unidades o secciones a su cargo: _____

Cantidad total de subordinados: _____

Jornada laboral: _____

Proceso de planeación financiera a corto plazo

1. ¿Cómo se encuentra estructurada la Gerencia Financiera actualmente?
2. ¿Cuenta la Gerencia Financiera con una misión y visión definida, alineada con la misión y visión general de la compañía?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa por favor mencionarlas, si su respuesta es negativa por favor indicar el porqué.

3. ¿Formula la Gerencia Financiera los objetivos financieros de corto plazo para cada departamento del área?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva mencionar algunos ejemplos y pasar a pregunta no. 4, si la respuesta es negativa por favor explicar el porqué, continuar en pregunta no. 8.

4. ¿Los objetivos se encuentran por escrito y son de conocimiento de todo el personal del área financiera?

SI NO

Si la respuesta anterior es negativa, por favor explicar el porqué.

5. ¿Se establecen metas para el logro de los objetivos financieros y económicos de la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva, mencionar algunos ejemplos de metas financieras y económicas, si es negativa por favor explicar el porqué.

6. ¿Se definen las estrategias financieras a seguir para el logro de los objetivos financieros y económicos de la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencionar ejemplos de dichas estrategias, si es negativa por favor explicar el porqué.

7. ¿Se fijan políticas financieras como mecanismos de control de las estrategias financieras y el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva mencionar ejemplos de dichas políticas, si es negativa por favor explicar el porqué.

8. ¿Se elaboran presupuestos como técnica para formular los planes financieros de la compañía?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva pasar a pregunta no. 9, si es negativa por favor explicar el porqué, continuar en pregunta no. 10.

9. ¿Podría mencionar los tipos de presupuestos que se elaboran? y ¿cuál es el horizonte de tiempo?

10. ¿Qué factores internos y externos del entorno son tomados en cuenta con el fin de planificar el qué hacer financiero?

11. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades del área financiera de la compañía actualmente?

12. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades y amenazas para el área financiera de la compañía actualmente?

13. ¿Cómo calificaría la situación financiera actual de la empresa?

Mala Buena Excelente

Por favor explicar el porqué de su respuesta.

14. ¿Se utilizan métodos o herramientas para evaluar la situación financiera de la compañía?

SI NO

Si su respuesta es positiva pasar a pregunta no. 15, si es negativa explicar el porqué, continuar en pregunta no. 17.

15. ¿Podría mencionar los métodos o herramientas utilizadas para evaluar la situación financiera de la compañía?

16. ¿Considera que los métodos o herramientas utilizadas para evaluar la situación financiera de la compañía son eficientes?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa indicar el porqué.

17. ¿Cómo calificaría la situación económica actual de la compañía?

Mala Buena Excelente

Por favor explicar el porqué de su respuesta.

18. ¿La compañía utiliza métodos o herramientas para evaluar la situación económica de la compañía?

SI NO

Si su respuesta es positiva pasar a pregunta no. 19, si es negativa explicar el porqué, continuar en pregunta no. 21.

19. ¿Podría mencionar los métodos o herramientas utilizadas para evaluar la situación económica de la compañía?

20. ¿Considera que los métodos o herramientas utilizadas para evaluar la situación económica de la compañía son eficientes?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa indicar el porqué.

21. ¿Considera que el curso económico y el curso financiero de la compañía marchan juntos? Es decir que, gozar de buena rentabilidad trae consigo condiciones para una buena liquidez y viceversa.

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa indicar el porqué.

22. ¿Cuáles son los principales objetivos financieros y económicos de la compañía para el año 2016?

23. ¿Considera que la Planeación Financiera a Corto Plazo que se realiza actualmente en la empresa, es adecuada?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

Administración del efectivo

24. ¿La compañía tiene establecido un saldo mínimo que deba mantener en caja como reserva financiera?

SI NO

Si la respuesta es positiva pasar a pregunta no. 25, si es negativa explicar por qué, continuar en pregunta no. 27.

25. ¿Cuál es el saldo mínimo que la compañía mantiene en caja y qué procedimiento se utiliza para su cálculo?

26. ¿Cuáles son los principales propósitos de mantener un saldo mínimo en caja?

27. ¿Ha tenido la empresa que afrontar escasez temporal de fondos para cumplir con compromisos de corto plazo?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva explicar las circunstancias y pasar a pregunta no. 28, si es negativa continuar en pregunta no. 30.

28. ¿Con qué frecuencia experimenta la compañía problemas para cumplir con compromisos de corto plazo?

29. ¿Cuáles considera son las principales causas que provocan problemas de liquidez para la empresa?

30. ¿Cuáles son los métodos o instrumentos utilizados actualmente en la planificación del efectivo?

31. ¿Cuenta la compañía con políticas, normas y procedimientos definidos para planificar el efectivo?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva indicar en qué consisten, si es negativa por favor explicar el porqué.

32. ¿La compañía utiliza actualmente técnicas o estrategias para mejorar sus flujos de efectivo?

SI NO

Si la respuesta es positiva detallar en qué consisten, si la respuesta es negativa indicar el porqué.

33. ¿Cuál de las siguientes opciones son consideradas al momento de existir un superávit de efectivo en un periodo determinado?

Pago de dividendos

Amortización de deudas a largo plazo

Reinversión en la compañía

Inversión en instituciones financieras

Administración de créditos y cobros

34. ¿Cuáles son los requisitos exigidos actualmente por la compañía, para que un cliente pueda solicitar crédito?

35. ¿Cuál es el proceso actual de la compañía, para otorgar o no crédito a un cliente? Por favor explicar ¿qué pasos abarca?

36. ¿Cuál es el proceso establecido para decidir cuantos días de crédito y monto límite de crédito se le otorgará a un cliente?

37. ¿Cuáles son los factores básicos tomados en cuenta para evaluar una política de crédito?

38. ¿Considera que actualmente existe baja rotación de cuentas por cobrar?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva continuar en pregunta no. 40, si es negativa continuar en pregunta no. 39.

39. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir baja rotación de cuentas por cobrar?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

40. ¿Se evalúa la eficiencia en la rotación de cuentas por cobrar de la compañía?

SI NO

Si la respuesta es positiva continuar en pregunta no. 41, si es negativa explicar el porqué, continuar en pregunta no. 42.

41. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de las cuentas por cobrar y con qué frecuencia se realiza?

42. ¿Considera que la empresa posee actualmente alto riesgo de incobrabilidad?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva continuar en pregunta no. 44, si es negativa continuar en pregunta no. 43.

43. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir alto riesgo de incobrabilidad?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

44. ¿Cuál es el proceso de cobro actual de la compañía?

45. ¿Qué estrategias utiliza la compañía actualmente para acelerar la cobranza?

46. ¿Se evalúa la eficiencia en el proceso de cobro de la compañía?

SI NO

Si la respuesta es positiva continuar en pregunta no. 47, si es negativa explicar el porqué, continuar en pregunta no. 48.

47. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de la cobranza y con qué frecuencia se realiza?

Administración de inventarios

48. ¿Cuenta actualmente la compañía con un proceso establecido de administración de inventarios?

SI NO

Si la respuesta es positiva indicar en qué consiste, si es negativa explicar el porqué.

49. ¿Considera que actualmente existe baja rotación de inventarios?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva continuar en pregunta no. 50 y saltarse a pregunta no. 52, si es negativa continuar en pregunta no. 51.

50. ¿Cuáles considera son las principales causas por la que existe baja rotación de inventarios?

51. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir baja rotación de inventarios?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

52. ¿Se evalúa la eficiencia en la rotación de inventarios de la compañía?

SI NO

Si la respuesta es positiva continuar en pregunta no. 53, si es negativa explicar el porqué y continuar en pregunta no. 54.

53. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de la rotación de inventarios y con qué frecuencia se realiza?

Administración de cuentas por pagar

54. ¿Cuál es el proceso actual para el pago de cuentas por pagar de proveedores y acreedores?

55. ¿Cuál es el tiempo promedio de crédito recibido por parte de proveedores y acreedores?

56. ¿La compañía cuenta con estrategias definidas, para administrar desembolsos de cuentas por pagar locales y del exterior?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencionar ejemplos de dichas estrategias, si es negativa explicar el porqué y continuar en pregunta no. 57.

57. ¿Cuenta la compañía con políticas, normas y procedimientos definidos, para la administración de cuentas por pagar tanto locales como del exterior?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva detallar en qué consisten, si es negativa por favor explicar el porqué.

Financiamiento a corto plazo

58. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento a corto plazo utilizadas por la compañía actualmente?

59. ¿La compañía cuenta con facilidad de recibir financiamiento a través de créditos comerciales, en el momento que lo necesite?

SI NO

60. ¿La compañía cuenta con facilidad de recibir financiamiento a través de instituciones bancarias, en buenas condiciones (atractivas tasas de interés) en el momento que lo necesite?

SI NO

61. ¿Cuenta la empresa con un plan de financiamiento a corto plazo para cubrir déficits de efectivo en un periodo determinado?

SI NO

Si la respuesta es positiva detallar en qué consiste, si la respuesta es negativa indicar el porqué.

62. Con respecto al financiamiento del activo circulante, ¿se prefiere utilizar una elevada proporción de deuda a corto plazo, con respecto a financiamiento a largo plazo?, o ¿se prefiere menos deuda a corto plazo, y más deuda a largo plazo?

Muchas gracias por su colaboración...

Anexo 2

Guía de Entrevista dirigida a Jefatura de Créditos y Cobros

Objetivo general: la presente boleta de entrevista, tiene como fin la recolección de información objetiva desde la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobros de la compañía objeto de investigación, para conocer, interpretar y analizar el proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa, y poder determinar la causa que provoca deficiencias en la gestión financiera.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Se le formularan una serie de cuestionamientos en relación al tema objeto de investigación, escuche detenida y cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Conteste claramente y con la mayor sinceridad.
3. No hay respuestas correctas o incorrectas, estas simplemente reflejan su opinión personal en base a su experiencia laboral en la compañía.

Información Personal

Género: Masculino Femenino Edad: _____ años.
Nivel académico: _____

Información Laboral

Cargo que desempeña: _____
Tiempo de laborar para la compañía: _____ años.
Jefe inmediato superior: _____
Unidades o secciones a su cargo: _____

Cantidad total de subordinados: _____
Jornada laboral: _____

Proceso de planeación financiera a corto plazo, Departamento de Créditos y Cobros

1. ¿Cómo se encuentra estructurado el Departamento de Créditos y Cobros?
2. ¿Conoce el departamento cuáles son los objetivos financieros y económicos perseguidos por la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencione algunos ejemplos, si la respuesta es negativa pase a pregunta no. 7.

3. ¿Los objetivos se encuentran por escrito y son de conocimiento de todo el personal del departamento?

SI NO

Si la respuesta anterior es negativa, por favor explicar el porqué.

4. ¿El departamento cuenta con metas establecidas para el logro de los objetivos financieros y económicos de la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencione algunos ejemplos relacionados con su departamento, si es negativa por favor explicar el porqué.

5. ¿Se definen las estrategias financieras a seguir para el logro de los objetivos financieros y económicos de la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencione algunos ejemplos relacionados con su departamento, si es negativa por favor explicar el porqué.

6. ¿Se fijan políticas financieras de administración de créditos y cobros, como mecanismos de control de las estrategias financieras y el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva mencione ejemplos relacionados con su departamento, si es negativa por favor explicar el porqué.

7. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades del Departamento de Créditos y Cobros?

8. ¿Qué porcentaje de la cartera de clientes de la compañía, representan ingresos por ventas al crédito?

9. ¿Cuáles son las condiciones y período de crédito ofrecidas a los clientes actualmente?

10. ¿Qué factores internos y externos son tomados en cuenta en el ofrecimiento de condiciones y período de crédito a clientes?

11. ¿Se cuenta actualmente con políticas, normas y procedimientos definidos para otorgar créditos y modificar condiciones de crédito?

SI NO

Si su respuesta es positiva mencione algunos ejemplos, si es negativa indicar el porqué.

12. ¿Utiliza actualmente la compañía, herramientas de análisis financiero para evaluar la conveniencia de otorgar créditos y modificar condiciones de crédito?

SI NO

Si la respuesta es positiva pasar a pregunta no. 13, si es negativa pasar a pregunta no. 15.

13. ¿Cuáles son las herramientas de análisis financiero utilizadas?

14. ¿Considera que las herramientas utilizadas son eficientes?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

15. ¿Se cuenta actualmente con políticas, normas y procedimientos definidos para el proceso de cobranza de las cuentas por cobrar?

SI NO

Si su respuesta es positiva mencione algunos ejemplos, si es negativa indicar el porqué.

16. ¿Cómo calificaría la rotación de cuentas por cobrar actual de la compañía?

Mala (Baja) Buena Excelente (Rápida)

Por favor explicar el porqué de su respuesta. Si la respuesta anterior es buena o excelente (rápida) continuar en pregunta no. 17, si es mala continuar en pregunta no. 18.

17. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir mala (baja) rotación de cuentas por cobrar?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué. Continuar en pregunta no. 19

18. ¿Cuáles considera son las principales causas por la que existe mala (baja) rotación de cuentas por cobrar?

19. ¿La compañía utiliza métodos o herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de las cuentas por cobrar?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva pasar a pregunta no. 20, si es negativa pasar a pregunta no. 22.

20. ¿En qué consisten los métodos o herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de las cuentas por cobrar?

21. ¿Considera que los métodos o herramientas financieras utilizadas para evaluar y supervisar la rotación de cuentas por cobrar son eficientes?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa por favor explicar el porqué.

22. ¿Considera que experimentar baja rotación de cuentas por cobrar afecta la situación financiera y rentable de las compañías?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa, por favor explicar el porqué.

23. ¿Ha experimentado la compañía actualmente pérdidas por cuentas incobrables?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva pasar a pregunta no. 24, si es negativa pasar a pregunta no. 25.

24. ¿Cuáles son las razones principales por las cuales la compañía ha experimentado pérdidas por cuentas incobrables?

Continuar en pregunta no. 26.

25. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir pérdidas por cuentas incobrables?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

26. ¿Considera que la empresa posee actualmente alto riesgo de incobrabilidad?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva continuar en pregunta no. 27, si es negativa continuar en pregunta no. 28.

27. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir alto riesgo de incobrabilidad?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué.

28. ¿Existen actualmente mecanismos de control para minimizar pérdidas por cuentas incobrables?

SI NO

Si la respuesta es positiva pasar a pregunta no. 29, si es negativa pasar a pregunta no. 31.

29. ¿En qué consisten los mecanismos de control?

30. ¿Considera que los mecanismos de control son eficientes?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa por favor explicar el porqué.

31. ¿Se realizan actualmente reportes del período promedio de cobro de los clientes y antigüedad de saldos?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva pasar a pregunta no. 32, si es negativa indicar el porqué y finaliza entrevista.

32. ¿Con que frecuencia se realizan los reportes del período promedio de cobro de los clientes y antigüedad de saldos?

33. ¿Cuáles son los propósitos de realizar reportes del período promedio de cobro de los clientes y antigüedad de saldos?

Muchas gracias por su colaboración...

Anexo 3

Guía de Entrevista dirigida a Jefatura de Administración de Inventarios

Objetivo general: la presente boleta de entrevista, tiene como fin la recolección de información objetiva desde la gestión administrativa del Departamento de Inventarios de la compañía objeto de investigación, para conocer, interpretar y analizar el proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa, y poder determinar la causa que provoca deficiencias en la gestión financiera.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Se le formularan una serie de cuestionamientos en relación al tema objeto de investigación, escuche detenida y cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Conteste claramente y con la mayor sinceridad.
3. No hay respuestas correctas o incorrectas, estas simplemente reflejan su opinión personal en base a su experiencia laboral en la compañía.

Información Personal

Género: Masculino Femenino Edad: _____ años.

Nivel académico: _____

Información Laboral

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar para la compañía: _____ años.

Jefe inmediato superior: _____

Unidades o secciones a su cargo: _____

Cantidad total de subordinados: _____

Jornada laboral: _____

Proceso de planeación financiera a corto plazo Departamento de Inventarios

1. ¿Cómo se encuentra estructurado el Departamento de Inventarios?
2. ¿Conoce el departamento cuáles son los objetivos financieros y económicos perseguidos por la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencione algunos ejemplos, si es negativa pasar a pregunta no. 7.

3. ¿Los objetivos se encuentran por escrito y son de conocimiento de todo el personal del departamento?

SI NO

Si la respuesta anterior es negativa, por favor explicar el porqué.

4. ¿El departamento cuenta con metas establecidas para el logro de los objetivos financieros y económicos de la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencione algunos ejemplos relacionados con su departamento, si es negativa por favor explicar el porqué.

5. ¿Se definen las estrategias financieras a seguir para el logro de los objetivos financieros y económicos de la organización?

SI NO

Si la respuesta es positiva mencione algunos ejemplos relacionados con su departamento, si es negativa por favor explicar el porqué.

6. ¿Se fijan políticas financieras de administración de inventarios, como mecanismos de control de las estrategias financieras y el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva mencione algunos ejemplos relacionados con su departamento, si es negativa por favor explicar el porqué.

7. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades del Departamento de Inventarios?

8. ¿Cuáles son las líneas de productos que comercializa la empresa?

9. ¿Qué líneas de productos representan el mayor volumen de ventas?

10. ¿Se elaboran pronósticos para planificar la demanda de los productos que comercializa la compañía?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva continúe en pregunta no. 11, si es negativa pasar a pregunta no. 14.

11. ¿Utiliza la compañía métodos definidos para elaborar los pronósticos?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva continuar en pregunta no. 12, si es negativa explicar por qué y pasar a pregunta no. 14.

12. ¿Cuáles son los métodos utilizados para elaborar los pronósticos?

13. ¿Considera que los métodos utilizados para pronosticar son eficientes?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa por favor explicar el porqué.

14. ¿Cómo calificaría la rotación de inventarios actual de la compañía por línea de producto?

Mala (Baja) Buena Excelente (Rápida)

Por favor explicar el porqué de su respuesta. Si la respuesta anterior es buena o excelente (rápida) continuar en pregunta no. 15, si es mala continuar en pregunta no. 16.

15. ¿Considera que en un futuro cercano puede existir mala (baja) rotación de inventarios?

SI NO

Si la respuesta es positiva o negativa explicar el porqué. Continuar en pregunta no. 17.

16. ¿Cuáles considera son las principales causas por la que existe mala (baja) rotación de inventarios?

17. ¿La compañía utiliza métodos o herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de los inventarios?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva pasar a pregunta no. 18, si es negativa pasar a pregunta no. 20.

18. ¿En qué consisten los métodos o herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de los inventarios?

19. ¿Considera que los métodos o herramientas financieras utilizadas para evaluar y supervisar la rotación de inventarios son eficientes?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa por favor explicar el porqué.

20. ¿Considera que experimentar baja rotación de inventarios afecta la situación financiera y rentable de las compañías?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa, por favor explicar el porqué.

21. ¿Ha experimentado la compañía pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento, obsolescencia u otros factores?

SI NO

Si la respuesta anterior es negativa pasar a pregunta no. 24.

22. ¿Qué líneas de productos representan las mayores pérdidas para la compañía por no tener movimiento, bajo movimiento, obsolescencia, etc.?

23. ¿Cuáles son las razones principales por la cuales estas líneas de productos no tienen movimiento, bajo movimiento y se vuelven obsoletas?

24. ¿Existen actualmente mecanismos de control para minimizar pérdidas por productos sin movimiento, bajo movimiento, obsoletos, etc.?

SI NO

Si la respuesta es positiva continuar en pregunta no. 25, si es negativa pasar a pregunta no. 27.

25. ¿En qué consisten los mecanismos de control?

26. ¿Considera que los mecanismos de control son eficientes?

SI NO

Si su respuesta es positiva o negativa por favor explicar el porqué.

27. ¿Cuenta la compañía con políticas, normas y procedimientos definidos para la administración de los inventarios?

SI NO

Si la respuesta anterior es positiva detallar en qué consisten, si es negativa por favor explicar el porqué.

Muchas gracias por su colaboración...