

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



**ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES EN LA INDUSTRIA
AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO**

LICENCIADA LIZBETH JEANNETTE LIMA ESTRADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

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



**ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES EN LA INDUSTRIA
AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO**

Informe final de tesis para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias, con base en el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICDA. LIZBETH JEANNETTE LIMA ESTRADA

ASESOR: LIC. MSC. JUAN DE DIOS ALVARADO LÓPEZ

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: Msc. Hugo Armando Mérida Pineda
Examinador: Msc. Jorge Alexander Pérez Monroy

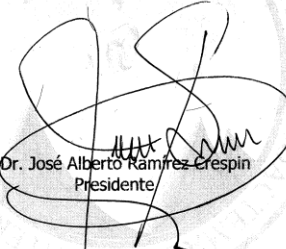



ACTA No. 52-2018

En el Salón No. 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 15 de noviembre de 2018, a las 18:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada Lizbeth Jeannette Lima Estrada, carné No. 200516528, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

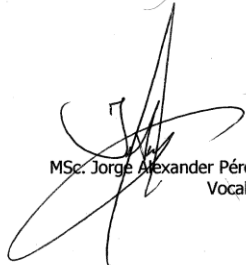
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 74 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los quince días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.


Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente


MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Secretario




MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy
Vocal I


Licda. Lizbeth Jeannette Lima Estrada
Postulante

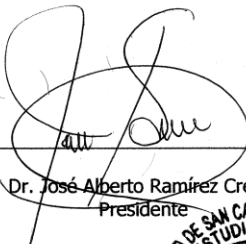


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Lizbeth Jeannette Lima Estrada, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 9 de enero de 2019.

(f) 
Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0190-2019
Guatemala, 22 de Febrero de 2019

Estudiante
Lizbeth Jeannette Lima Estrada
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 02-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 18 de febrero de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera

Lizbeth Jeannette Lima Estrada	200516528	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO
--------------------------------	-----------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



AGRADECIMIENTOS

A Dios: Porque Él ha estado a mi lado todos los días de mi vida, peleando mis batallas y llevándome de victoria en victoria por éste camino tan largo. Porque Él es el proveedor de mi éxito, por su gracia, misericordia y la fuerza que deposita en mi cada día.

A mis Padres: Mario Adolfo Lima Flores y Jeanette Estrada de Lima
Por estar pendiente de mí y cuidarme en todo momento, por brindarme todo su apoyo y paciencia a lo largo de mi vida. Por enorgullecerse y compartir cada uno de mis éxitos.

A mi Hermanita: Estefany Alejandra Lima Estrada
Por ser la fuente de mi inspiración y un motivo para seguir adelante y darle un buen ejemplo.

A mis compañeros: En especial al grupo de la Maestría en Administración Financiera, por compartir su amistad y experiencia profesional.

A: Jorge Veliz Rivera
Por el apoyo brindado a lo largo del tiempo y sobre todo por su paciencia y experiencias compartidas.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, a la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y cada uno de los catedráticos que me brindaron los conocimientos necesarios para ser un profesional de éxito.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Industria Avícola en Guatemala.....	1
1.2 Administración financiera de activos y pasivos corrientes	5
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Generalidades de la industria avícola de Guatemala.....	10
2.1.1 Actividades con las que se relaciona la avicultura	10
2.1.2 Sostenibilidad de la industria avícola	11
2.2 Administración financiera.....	11
2.3 Estados financieros.....	13
2.3.1 Balance general	13
2.3.2 Estado de resultados	16
2.3.3 Flujo de efectivo neto.....	16
2.3.4 Estado de flujos de efectivo	17
2.4 Análisis de razones.....	19
2.4.1 Razón de liquidez	20
2.4.2 Razón rápida (prueba del ácido).....	20

2.4.3	Evaluación de inventarios: periodo promedio de inventarios	21
2.4.4	Evaluación de las cuentas por cobrar: período promedio de cobranza	21
2.4.5	Evaluación de las cuentas por pagar: período promedio de pago	22
2.5	Ciclo de conversión de efectivo	22
2.5.1	Estrategias para la administración del ciclo de conversión de efectivo.....	23
3.	METODOLOGÍA	40
3.1	Definición del problema	40
3.2	Objetivos.....	41
3.2.1	Objetivo general.....	42
3.2.2	Objetivos específicos	42
3.3	Hipótesis.....	43
3.3.1	Especificación de variables.....	43
3.4	Método científico.....	44
3.5	Técnicas de investigación aplicadas.....	45
3.5.1	Técnicas de investigación documental	45
4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES.....	49
4.1	Análisis de estados financieros.....	49
4.1.1	Estado de resultados	49

4.1.2	Balance general	53
4.1.3	Estado de flujos de efectivo	58
4.2	Análisis de razones financieras	63
4.2.1	Razón de liquidez corriente	63
4.2.2	Razón de liquidez inmediata.....	64
4.2.3	Capital neto de trabajo.....	64
4.2.4	Rotación de inventarios	65
4.2.5	Período de conversión del inventario.....	66
4.2.6	Rotación de cuentas por cobrar.....	67
4.2.7	Período promedio de cobro	68
4.2.8	Rotación de cuentas por pagar.....	69
4.2.9	Período promedio de pago	70
4.3	Análisis del ciclo de conversión de efectivo	71
5.	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA FINANCIERA PARA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORIENTES.....	75
5.1	Administración de Activos Corrientes	75
5.1.1	Estrategias para la administración de cuentas por cobrar	75
5.1.2	Estrategias para la administración de inventarios.....	87
5.2	Estrategias para la administración de Cuentas por Pagar	97

5.3	Definición de políticas de corto plazo.....	103
6.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA PROPUESTA	107
6.1	Análisis de estados financieros proyectados	108
6.1.1	Estado de resultados proyectado	108
6.1.2	Balance general proyectado	110
6.1.3	Estado de flujos de efectivo proyectado	112
6.1.4	Análisis de razones financieras, proyectadas	115
6.1.5	Razón de liquidez corriente, proyectada.....	115
6.1.6	Razón de liquidez inmediata, proyectada	116
6.1.7	Capital neto de trabajo, proyectado	116
6.1.8	Rotación de inventarios proyectado.....	117
6.1.9	Período de conversión del inventario, proyectado	117
6.1.10	Rotación de cuentas por cobrar, proyectado	118
6.1.11	Período promedio de cobro, proyectado.....	119
6.1.12	Rotación de cuentas por pagar proyectado	120
6.1.13	Período promedio de pago, proyectado.....	121
6.2	Análisis del ciclo de conversión de efectivo, proyectado	122
	CONCLUSIONES.....	125

RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	133
ÍNDICE DE TABLAS.....	141
ÍNDICE DE GRÁFICAS	145

RESUMEN

La industria avícola del departamento de Guatemala ha tenido un desarrollo acelerado como resultado de exoneraciones fiscales y de la implementación de procesos tecnificados en las granjas. Los productos avícolas se han constituido en parte integral de la dieta básica de la población nacional. La actividad avícola es intensiva en el uso de mano de obra, inversión en infraestructura y en la red de mercadeo, por lo que las empresas han aplicado estrategias de integración vertical para aprovechar las ventajas de las economías decrecientes a escala y lograr un alto nivel de competitividad.

El problema de investigación financiero identificado para la industria avícola en el departamento de Guatemala, se refiere a la necesidad de aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, para asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo, para aumentar la capacidad de operación y el nivel de productividad.

Para el efecto, se cuentan con herramientas valiosas para administrar los flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, como base para la definición de estrategias, para la administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores.

La metodología utilizada para la realización de la presente investigación se basa en el método científico, con un enfoque de investigación cuantitativo, definido a través de sus diferentes fases que inician con la definición de la idea a investigar; planteamiento del problema, para su definición, formulación de objetivos, preguntas de investigación y justificación; construcción del marco teórico a través de la revisión bibliográfica seleccionada; hipótesis y especificación de variables; definición de las técnicas de investigación de campo para la obtención de datos, para el procesamiento y análisis financiero; comprobación de la hipótesis; y, presentación de los resultados de la investigación.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada determinan que la industria avícola, durante el período 2015-2017 ha tenido bajas sensibles en el nivel de ventas de Q255.16 millones (15% de disminución); el activo corriente disminuyó Q22.11 millones (disminución de 12%); el capital de trabajo disminuyó Q26.11 millones (disminución de 29.14%); el flujo neto total de efectivo disminuyó Q20.07 millones (disminución de 47.92%).

La propuesta de administración financiera estratégica de activos y pasivos corrientes, definió la segmentación de clientes, el análisis de escenarios de cobro, criterios de selección de nuevos clientes, supervisión de crédito y reestructuración de condiciones de pago; para la administración de inventarios, se propuso el sistema justo a tiempo, sistema ABC, cantidad económica de pedido y punto de reorden; para la administración de cuentas por pagar, se definió la segmentación de proveedores, concentración, límites de crédito a 30, 60 y 90 días, centrando la estrategia en los principales proveedores locales de la cadena productiva, para negociación de la mejora en los límites de crédito.

La evaluación de los resultados de las estrategias propuestas, tomando como base un promedio de crecimiento anual de las ventas de 2.57%, proyecta para el primer año, ventas netas de Q1,576.44 millones (crecimiento de Q130.16 millones), costo de ventas del 77.58% y un margen de ganancia antes de impuestos de 7.83%. En el balance general proyecta un nivel de cuentas por cobrar de Q76.06 millones (disminución de Q5.57 millones), inventarios de Q39.98 millones (disminución de Q912.73 miles) y efectivo en caja y bancos de Q23.77 millones (incremento de Q1.96 millones). En el ciclo de conversión de efectivo se estima un desfase de 10 días entre el ciclo operativo de 31 días (13 días de conversión de inventarios y 18 de período promedio de cobro) y el período promedio de pago de 20 días. Con respecto al año 2017, el ciclo de conversión se reduce en 5 días, el período promedio de cobro disminuye 3 días y el período promedio de pago aumenta 2 días, en beneficio de la liquidez.

INTRODUCCIÓN

La industria avícola del departamento de Guatemala, ocupa un lugar importante en el desarrollo económico y social del país. En el aspecto económico, desde hace varios años la industria avícola se ha destacado, como fuente de generación de riqueza para los inversionistas y para el fortalecimiento del producto interno bruto; además, es una gran fuente de generación de empleo para la población económicamente activa. Con respecto a su contribución al desarrollo social, la producción de la industria avícola realiza un valioso aporte a la seguridad alimentaria y nutricional, con el suministro de carne y huevos para la población como fuente de proteína animal. Información reciente de la Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI), refiere que en promedio, los guatemaltecos consumen al año 46 libras de pollo y 152 unidades de huevo.

La tasa de crecimiento anual de la industria avícola se ha mantenido estable en los últimos años, con niveles superiores al 5% anual. La industria avícola nacional se desarrolló en forma acelerada a partir de la década de 1960, aprovechando los beneficios de la Ley de Fomento Avícola, Decreto 1331 del Congreso de la República, y sus reformas, que fue un estímulo a la producción de artículos de primera necesidad para mejorar la nutrición de los habitantes y fomentar el crecimiento económico. El resultado fue un incremento de la inversión privada, lo cual dio origen al surgimiento de granjas tecnificadas.

La industria avícola, cuenta con la Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI), formada en 1973, para gestionar y representar a los avicultores en los problemas referentes a la industria avícola. A la fecha ANAVI, es la asociación que representa a la avicultura nacional, dando asesoría a sus asociados y otros grupos afines, para apoyar el desarrollo económico del país y la relación de la industria avícola con el medio ambiente.

El problema de investigación financiero, que se ha detectado en la industria avícola del departamento de Guatemala, se refiere a la necesidad de aumentar la

eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, para asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo, para aumentar la capacidad de operación y el nivel de productividad

El objetivo general de la presente investigación, es el siguiente: Desarrollar una estructura financiera para la administración estratégica de los activos y pasivos corrientes, en la industria avícola del departamento de Guatemala, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, para asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo y la capacidad de operación.

Los objetivos específicos, relacionados con el cumplimiento del objetivo general, establecen lo siguiente: Diagnosticar la situación financiera, de los activos y pasivos corrientes, con base en el análisis de estados financieros, razones financieras de liquidez y de actividad, para la medición de la capacidad del cumplimiento de las obligaciones de corto plazo y la generación de flujos de efectivo positivos; analizar del ciclo de conversión de efectivo, para determinar la situación de los ciclos de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar a proveedores, y su relación con la generación de flujos de efectivo; diseñar estrategias para la administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores, que permitan la disminución del ciclo de conversión de efectivo y aumento en la generación de flujos de efectivo operativos; analizar los resultados financieros proyectados a tres años, de los flujos de efectivo y ciclo de conversión de efectivo, para la evaluación de las estrategias financieras propuestas, de la administración de los activos y pasivos corrientes; definir la propuesta de estructura financiera que permita aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes; y del ciclo de conversión de efectivo.

La hipótesis de investigación formulada, es la siguiente: El desarrollo y aplicación de una propuesta de estructura financiera para la administración estratégica de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores, en la industria avícola del departamento de Guatemala, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, permite aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo y aumento en el nivel productivo.

La presente investigación consta de seis capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionado con la industria avícola; En el capítulo Dos se desarrolla el marco teórico y conceptual de la investigación;

La metodología de la investigación se presenta en el capítulo Tres, el cual contiene el desarrollo del problema de investigación, así como los objetivos tanto general como específicos, la hipótesis planteada, el método científico y la explicación de las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas en el presente trabajo de tesis.

En el capítulo Cuatro se analiza la situación financiera de la administración de los activos y pasivos corrientes, a través del análisis de estados financieros, flujos de efectivo, razones financieras de liquidez y actividad, así como el ciclo de conversión de efectivo para la medición de la capacidad para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo y la generación de flujos de efectivo positivos, e identificar necesidades de financiamiento de corto plazo.

La definición de estrategias diseñadas para la administración de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar a proveedores y del ciclo de conversión de efectivo, se exponen en el capítulo Cinco. En el capítulo Seis se analizan los resultados financieros proyectados, para la evaluación de las estrategias financieras propuestas, para la administración de los activos y pasivos corrientes y

del ciclo de conversión de efectivo; así como la definición de estructura financiera que permita el aumento de la eficiencia de operación.

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

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes, constituyen el origen del trabajo de investigación. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la administración de los activos y pasivos corrientes de la industria avícola en el departamento de Guatemala.

1.1 Industria Avícola en Guatemala

De acuerdo con IEH (2009), la avicultura tiene su origen hace unos 8000 años, cuando pobladores de ciertas regiones de la India, China y probablemente de otras zonas del sureste de Asia iniciaron la domesticación de las gallinas que habitaban en la jungla. Desde la India, acompañando a las tribus nómadas, las gallinas cruzaron Mesopotamia hasta llegar a Grecia. Más tarde serían los celtas quienes en sus rutas de conquista fueron dejando núcleos de población que facilitaron la propagación de las gallinas por toda Europa. Se cree que el período de mayor dispersión tuvo lugar durante la Edad del Hierro. Las primeras gallinas domésticas eran animales pequeños y de escasa producción de huevos. Aquellas gallinas primitivas ponían alrededor de 30 huevos al año.

Hasta hace algunos años la explotación avícola tradicional, se reducía a la cría de un gallo y unas cuantas gallinas que en estado de libertad vivían en los alrededores de la casa o vivienda. La alimentación se basaba principalmente en productos que las aves mismas conseguían en el campo y un poco de grano. Las explotaciones de la industria avícola contemporánea, se caracterizan por granjas grandes, que se destacan por su elevada tecnificación, lo cual permite un alto nivel de rentabilidad. (IEH 2009).

De acuerdo con la revista electrónica Mundo Avícola (2015), el último informe de Rabobank (Holanda) sobre la industria avícola mundial concluye que la industria se mantiene fuerte, la rentabilidad de la industria se mantiene positiva a nivel mundial, a excepción de China. El desafío más importante para la industria

continúa siendo la influenza aviar, esto a pesar de una disminución en los brotes reportados. Rabobank, hace hincapié en la importancia de mantener estrictos programas de bioseguridad.

La avicultura ha sido uno de esos sectores de gran importancia por su creciente participación en el aporte de proteína animal al mercado de la carne. Esta actividad es intensiva en mano de obra, en inversiones de infraestructura, en una red de mercadeo amplia y en empresas usualmente integradas verticalmente para competir y obtener ventajas de las economías de escala. La avicultura es uno de las fuentes de carne de mayor y más rápido crecimiento en el mundo. Representa alrededor de un 22 por ciento de la producción mundial de carne y se ha triplicado en los últimos veinte años. (Pérez y Pratt 1997).

De acuerdo con Pérez y Pratt (1997), a partir de la década de los sesenta, la industria avícola comenzó a desarrollarse aceleradamente como resultado de las exoneraciones otorgadas por el decreto legislativo No. 1331 “Ley de Fomento Avícola” (Dic/1959), estimulando la inversión privada y dando origen al establecimiento de granjas tecnificadas. Esto originó que muy pronto los productos avícolas formaran parte integral de la dieta básica de los guatemaltecos. Esta Ley expiró a principios de los años 1990 pero cumplió su objetivo en implementar el despegue de dicho sector que contribuye al desarrollo nacional.

La industria avícola constituye una de las actividades productivas más importantes y dinámicas del país. En 2003, la avicultura contribuyó con el 11.3% del total del valor bruto de producción agropecuaria, superada únicamente por la producción de café y de azúcar de caña, las cuales aportaron el 22.8% y el 13.8% del valor bruto de la producción del sector, respectivamente. En Centroamérica, Guatemala es el país que registra la mayor producción avícola, equivalente al 37% de la producción total de la región; asimismo, la industria avícola ha registrado en los últimos años un crecimiento promedio superior al 5% anual. Entre los factores que han contribuido a este dinamismo destacan el alto desarrollo tecnológico de la

industria, particularmente en el área genética y en los sistemas de alimentación; el manejo sanitario, mediante la aplicación de controles de vacunación, la protección arancelaria para la carne de pollo; la desgravación arancelaria de la importación de granos, insumo básico de la alimentación de las aves, el cual representa entre 50% y el 60% del costo de producción de carne de pollo, y la alta integración vertical que exhibe esta industria. (CEPAL 2006).

De acuerdo con CEPAL (2006) La industria avícola en el país muestra un alto grado de integración vertical desde la producción de huevos, incubación, producción, distribución e incluso venta al consumidor final en restaurantes de comida rápida. La corporación Multi Inversiones (Grupo Campero) y el Grupo PAF (Pesca, Areca y Frisa) controlan alrededor del 75% de la producción avícola, y el 25% restante proviene de un grupo de pequeños productores. El Grupo Campero es la corporación más importante, la cual opera sus propias granjas avícolas, plantas de producción de alimentos para aves, plantas de procesamiento y de distribución, incluyendo una cadena de restaurantes de comida de pollo. El grupo Campero constituye el grupo avícola más importante de Centroamérica y se ubica entre las primeras 10 empresas avícolas más grandes de Latinoamérica.

Las importaciones de partes de pollo de Estados Unidos de América constituyen una amenaza para la industria avícola local. Si se toma en cuenta las condiciones particulares del mercado de pollo de Estados Unidos de América, con excedentes de muslos de pollo que se venden en el mercado exterior a precios que, según algunos empresarios son de dumping¹, podría pensarse que un incremento de las importaciones de partes de pollo en el corto plazo afectaría seriamente la industria avícola del país. (CEPAL 2006).

¹ Según el diccionario de la Real Academia Española, en economía, Dumping. (Voz inglesa). Es una práctica comercial de vender a precios inferiores al costo, para adueñarse del mercado, con grave perjuicio de este.

Uno de los puntos más criticados por Guatemala en el comercio de productos avícolas (principalmente con Estados Unidos de América) es con respecto al precio de venta de los muslos y piernas de pollo, las que acorde con ellos se vende por debajo de su costo de producción; sin embargo, el hecho de que la demanda por estos productos (muslos de pollo) sea más reducida en ese país (Estados Unidos de América), permite un precio diferenciado con relación al de la pechuga por lo que el dumping no existiría. De hecho, las cámaras se están moviendo hacia abandonar esta posición. A raíz de las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, República Dominicana y Centro América, finalizadas en el 2005, se alcanzaron acuerdos que estipulan una apertura gradual, hasta llegar a ser total, a las importaciones de pollo desde Estados Unidos de América. (CEPAL 2006).

El monto de divisas por concepto de importaciones de partes de pollo ha venido creciendo en los últimos años. En el año 2000, el país importó un monto de 21 millones de dólares, en tanto que en el 2004, esta cifra se elevó a 38 millones de dólares. Estimaciones preliminares indican que el volumen de importaciones de partes de pollo representa entre el 8% y 10% de la producción avícola local. A pesar que el arancel establecido para la importación de pollo es del 15% sobre el valor, las importaciones siguen creciendo. Esta tendencia es motivo de preocupación para los avicultores locales, quienes argumentan que las partes de pollo importado de Estados Unidos, como los muslos y piernas, se venden por debajo del costo de producción. En Estados Unidos de América, la demanda de pollo está concentrada en la pechuga, y el precio de venta de esta parte del pollo cubre por si sola el costo de producción del pollo entero, de manera que las piezas de pollo restantes pueden venderse a un precio por debajo del valor real, en los mercados del exterior. Adicionalmente, el sector avícola sostiene que el acceso de pollo al mercado estadounidense para el sector es nulo, ya que las exportaciones están sujetas a una serie de medidas no arancelarias que imposibilitan el ingreso de los productos avícolas a Estados Unidos. (CEPAL 2006).

En la reciente negociación del Tratado de Libre Comercio Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA), una de las actividades productivas del país mejor protegidas es la industria avícola. La desgravación total de la importación de carne de aves de Estados Unidos se alcanzará en un período de 18 años y en el transcurso de ese lapso la producción avícola estará protegida transitoriamente bajo un programa de salvaguardia agrícola especial, con una tarifa de protección inicial de 164,4% la cual se activará de manera automática en el momento en que el volumen de importaciones de carne de aves supere el monto de 28.353 toneladas. Al finalizar el período de protección negociado en el CAFTA para el sector avícola las importaciones de pollo estarán totalmente libres de aranceles lo cual afectará negativamente el crecimiento de la industria avícola en virtud de la dificultad de enfrentar la competencia estadounidense, en vista de que su producción y exportación recibe subsidios gubernamentales. Pero, supuestamente, favorecerá al consumidor pues le permitirá el acceso a estos bienes alimenticios a precios más bajos. (CEPAL 2006).

1.2 Administración financiera de activos y pasivos corrientes

Las finanzas tienen su origen en una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Estas transacciones financieras, existieron desde que el hombre creó el concepto de dinero, pero se establecieron formalmente a principios de la era moderna, cuando surgieron los primeros prestamistas y comerciantes, estableciendo tratados sobre matemáticas financieras, donde se mencionaban temas como el cálculo de intereses o el manejo de estado. Con el desarrollo de las finanzas surge la necesidad de administrar eficientemente las transacciones realizadas y uno de los medios utilizados para ello es la contabilidad.

Besley y Brigham (2009) exponen que, el surgimiento de la contabilidad se suscitó hace 4000 años en la antigua Mesopotamia en donde los comerciantes realizaban escritos de las transacciones realizadas para asegurarse que las

disputas comerciales pudieran dirimirse, ya que sin una prueba escrita de los términos las transacciones solían invalidarse. En consecuencia, era muy importante para el comerciante llevar registros precisos de sus transacciones, los cuales debían incluir precios, cantidad y calidad de los productos vendidos, entre otras cosas.

Fue a partir del siglo XIII, en que se inicia el primer tipo de contabilidad mediante cobros y gastos, que lo usaron las personas dedicadas a las finanzas de aquella época. Este tipo de contabilidad que era netamente de administración de caja también tiene su origen remoto, porque el único objetivo fue la anotación de los movimientos de dinero, presentándose como una cuenta de caja separada de cualquier clase de cuenta.

Conforme las sociedades se volvieron más complejas y los gobiernos ofrecían cada vez más servicios a sus ciudadanos, los contadores se volvieron en un factor importante para determinar y recabar los impuestos utilizados, para el financiamiento de los servicios gubernamentales. Durante esa época los contadores llevaban los registros contables. Las penas por irregularidades contables incluían las multas, la desfiguración e incluso la muerte. En consecuencia, los contadores se sentían obligados a ofrecer registros confiables precisos.

La administración financiera ha evolucionado con el transcurso de las décadas, durante mucho tiempo las finanzas fueron consideradas como parte de la economía, en sus orígenes se relacionan únicamente con documentos que mostraban inversiones de dinero, poco a poco con la llegada de las fusiones y consolidaciones de intereses en las empresas, se vio la necesidad de divulgar información financiera para la toma de decisiones relacionadas a la adquisición de dinero.

Todas las compañías recaban datos financieros sobre sus operaciones y transmiten esta información a las partes interesadas en forma de estados financieros. Estos reportes están ampliamente estandarizados y, por lo tanto, se puede utilizar estos datos para hacer comparaciones entre empresas y a través del tiempo. El análisis de ciertos elementos de datos financieros puede identificar áreas en las que la empresa sobresale y, también, áreas de oportunidad de mejora. (Gitman 2007)

Los estados financieros se han ido acoplando a las necesidades de la integración de información, tal como exponen Brigham y Houston (2005), en su origen estos documentos eran trozos de papel con números escritos, que no presentaban mayor información que sirviera de fundamento para la toma de decisiones certeras, pero en la actualidad los estados financieros de una empresa proporcionan diversa información financiera, que los inversores y acreedores utilizan para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Los estados financieros también son importantes para los administradores de una empresa, porque mediante la publicación de los estados financieros, la administración puede comunicarse con las partes interesadas externas sobre su realización y funcionamiento. Los diferentes estados financieros se centran en diferentes áreas de desempeño financiero.

Los mercados de capital globales demandan estándares de contabilidad globales y cooperación regulatoria global. Con la meta de desarrollar estándares de contabilidad, el Consejo Internacional de Estándares de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB) tiene la responsabilidad de desarrollar estándares internacionales de informes financieros (International Financial Reporting Standards, IFRS). La convergencia de los estándares contables tiene la finalidad de estrechar o eliminar diferencias para que los inversionistas puedan comprender mejor los estados financieros preparados bajo diferentes marcos de trabajo contables. (Van Horne y Wachowicz 2010)

Con base en la información obtenida en los estados financieros pueden compararse compañías de diferentes tamaños dentro de una misma industria, por medio del cálculo de razones financieras, estas razones son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera, ya que estas ayudan a interpretar los resultados mostrados generando tendencias y comportamientos. (Ross y Jaffe. 2012).

Las innovaciones tecnológicas y el surgimiento de grandes industrias incentivaron la generación de inversiones dinámicas y con ello el estudio de las finanzas, destacando la liquidez y rendimiento en las organizaciones. Tal como Van Horne y Wachowicz (2010) lo exponen, el valor de una empresa está determinado por el flujo de efectivo se espera genere en el futuro. La utilidad neta es importante pero los flujos de efectivo aún más, ya que las industrias deben poseer disponibilidad para cumplir con sus pagos, como compras, salarios, impuestos y dividendos que surgen diariamente en el transcurso del negocio (transaccional), también para aprovechar las oportunidades temporales, como una baja repentina en el precio de la materia prima (especulación) y para mantener una reserva de cumplimiento para las necesidades de efectivo inesperadas (precautorio).

Para gestionar de forma eficiente la disponibilidad de efectivo surge la denominada administración del capital de trabajo, que implica la administración de los activos y pasivos circulantes, ya que ninguna organización puede maximizar el valor a largo plazo a no ser que sobreviva a corto plazo. De hecho, la razón principal que explica porque fracasan las industrias es que no son capaces de satisfacer sus necesidades de capital de trabajo. Por consiguiente, la buena administración del capital de trabajo es un requisito para la supervivencia de toda empresa. (Besley y Brigham 2009)

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una revisión completa de varios aspectos de la salud financiera, es por ello que en la industria avícola de Guatemala se administran los

activos y pasivos corrientes, ya que como toda empresa corre el riesgo de no tener el suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones cuando se presente el plazo de pago, así mismo que los activos corrientes no apoyen los niveles apropiados de ventas y como una medida para determinar el grado en que esta industria está protegida contra sus problemas de liquidez. Según Van Horne y Wachowicz (2010), existen dos decisiones fundamentales para toda empresa y estas son: el nivel óptimo de inversión en activos corrientes y la mezcla apropiada de financiamiento a corto y largo plazos usados para apoyar esta inversión en activos corrientes.

De acuerdo a Besley y Brigham (2009) Las finanzas son, en sentido real, la piedra angular del sistema empresarial, la buena administración financiera tiene una importancia vital para la salud económica de las empresas comerciales y por lo tanto para todo el país y el mundo. Las empresas hacen un esfuerzo por contar con suficiente liquidez para sobrevivir, luchan por mantener el equilibrio entre los activos y los pasivos circulantes, entre las ventas y cada categoría de activos circulantes; es decir, para poder vivir incrementando al máximo su valor futuro. En tanto que las empresas mantengan un buen equilibrio, podrán pagar a tiempo sus pasivos circulantes, los proveedores les seguirán abasteciendo los inventarios que necesitan y podrán satisfacer la demanda de ventas. Sin embargo cuando se rompe el equilibrio de la situación financiera surgen dificultades de liquidez y a menudo se multiplican en forma de problemas más graves que, tal vez, incluso conduzcan a la quiebra. Por lo tanto la correcta administración de activos y pasivos circulantes es vital para la supervivencia de una empresa.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la administración de los activos y pasivos corrientes de la industria avícola en el departamento de Guatemala.

2.1 Generalidades de la industria avícola de Guatemala

La avicultura, según Yumán (2008), es una de las fuentes de carne de mayor y más rápido crecimiento en el mundo. Representa alrededor de un 22% de la producción mundial de carne y se ha triplicado en los últimos veinte años. En Guatemala es una rama importante del sector agroindustrial que supera los tres mil millones de quetzales de inversión, con un incremento anual promedio de cien millones de quetzales. Sus productos forman parte de la dieta común del guatemalteco, la carne de pollo es aproximadamente un 35 a 40% más barato que la carne de cerdo o la de vacuno.

Durante más de cuatro siglos la importancia relativa de la avicultura ha ido aumentando. Este hecho se debe por lo menos a dos razones: la eficiencia de las aves para transformar sus alimentos en productos alimenticios para el hombre; el hecho de que la avicultura no es solamente una rama de explotación agrícola, que emplea mano de obra barata y proporciona huevos y carne para el consumo en la finca y para vender sino que también es la posible base de una explotación comercial que se ha extendido considerablemente. (Yumán 2008).

2.1.1 Actividades con las que se relaciona la avicultura

Según Yumán (2008), la cantidad de actividades relacionadas con la avicultura es muy amplia:

- Fabricación de piensos o comederos.

- Servicios técnicos o comerciales de la fabricación de piensos.
- Laboratorios biológicos y farmacológicos, para avicultores.
- Fabricación y venta de materiales y equipo para avicultores.

2.1.2 Sostenibilidad de la industria avícola

La industria avícola, ha manifestado crecimiento y sostenibilidad desde su fase de industrialización y tecnificación en los años de 1960. Ha sido importante su aporte de proteína animal para la alimentación de la población y la exportación. En esta actividad se hace un uso intensivo de mano de obra, la inversión de infraestructura ha sido cuantiosa y cuenta con una red de comercialización amplia. En la industria avícola es usual que las empresas estén integradas verticalmente para aumentar su competitividad y para aprovechar las ventajas de las economías decrecientes a escala. (Yumán 2008).

Con relación a los desechos que provoca la operación de la industria avícola, se trata que se haga un procesamiento adecuado de los mismos, para minimizar el impacto ambiental. Para el efecto, los expertos tratan de registrar los impactos a través de un modelo de evaluación de impacto ambiental, para obtener un resultado del efecto neto del aporte de la industria avícola a la economía nacional. (Yumán 2008).

2.2 Administración financiera

La administración financiera, según exponen Van Horne y Wachowicz (2010), se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. La administración financiera eficiente requiere la existencia de algún objetivo o meta, porque los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro.

Aunque es posible tener varios objetivos, en el libro se supone que la empresa debe maximizar la riqueza de los dueños actuales. Las acciones comunes dan evidencia de los propietarios de una corporación. La riqueza de los accionistas se representa mediante el precio unitario de mercado de las acciones comunes de la empresa que, a la vez, es un reflejo de las decisiones de inversión, financiamiento y administración de los bienes de la compañía. La idea es que el éxito de una decisión de negocios debe juzgarse por el efecto que tiene en última instancia en el precio de las acciones. (Van Horne y Wachowicz 2010).

Según exponen Ross, Westerfield y Jaffe (2012), las metas de la administración financiera en primer plano es sobrevivir, evitar las dificultades financieras y la quiebra. Como segundo punto maximizar las ventas o la participación de mercado, minimizar costos y maximizar utilidades, con lo anterior mantener un crecimiento uniforme de las utilidades y derrotar a la competencia. Estas metas pueden clasificarse en dos clases. La primera de ellas se relaciona con la rentabilidad. Las metas que se refieren a las ventas, la participación de mercado y el control de costos se interrelacionan, por lo menos potencialmente, con distintas formas de obtener o incrementar utilidades. Las metas del segundo grupo, como prevenir la quiebra, alcanzar la estabilidad y seguridad, se relacionan de alguna manera con el control de riesgos. Por desgracia estos dos tipos de metas son un tanto contradictorias. La búsqueda de las utilidades implica algún elemento de riesgo, y por tanto, en realidad no es posible maximizar tanto la seguridad como las utilidades, por lo que es necesario una meta que abarque ambos factores.

Con frecuencia, la maximización de la ganancia se presenta como el objetivo adecuado de la empresa; sin embargo, de acuerdo con esta meta, se pueden mostrar incrementos continuos en la ganancia simplemente emitiendo acciones y usando los fondos para invertir en bonos del Tesoro. Para muchas empresas, el resultado sería una disminución en el reparto de utilidades de cada propietario; es decir, las utilidades por acción disminuirían. Por consiguiente, maximizar las

utilidades por acción con frecuencia se considera una versión mejorada de la maximización de la ganancia. (Van Horne y Wachowicz 2010).

2.3 Estados financieros

IASB (2015) expone que, los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados.

El informe anual, según Ehrhardt y Brigham (2007), es probablemente el más importante de los que las empresas distribuyen a sus accionistas. Contiene dos tipos de información. Primero, una sección verbal (generalmente una carta del presidente) que describe los resultados del año anterior; a continuación explica las nuevas circunstancias que incidirán en las operaciones futuras. Segundo, incluye cuatro estados financieros básicos: balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas y estado de flujos de efectivo. En conjunto ofrecen un resumen contable de las operaciones y de la posición financiera de la compañía.

2.3.1 Balance general

De acuerdo a Bonson y Flores (2009) el balance general proporciona información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa; es decir, describe su patrimonio en un momento dado, tanto cuantitativa como cualitativamente, desde una doble perspectiva de la inversión y la finalización, manifestando la composición y cuantía del capital en funcionamiento y, al mismo tiempo, las fuentes que lo han financiado. Por ello, el balance general se

constituye como un valioso instrumento para la gestión y el control de la entidad, así como una de las fuentes fundamentales para el análisis.

Los balances generales representan fotos “instantáneas” de la posición financiera de una empresa al final de los años. Aunque las compañías acostumbran dar a conocer su balance en el último día de un período, la “instantánea” en realidad cambia a diario a medida que los inventarios se compran y se venden, a medida que se incorpora o se retira activo fijo o que los saldos del financiamiento bancario aumentan o se liquidan. Así, los inventarios de un detallista serán mucho más grandes antes de Navidad que en la primavera; por tanto, los balances generales de una compañía serán muy diferentes durante varias épocas del año. La información que presentan los balances se refiere a tres cuentas: activo, pasivo y capital. (Ehrhardt y Brigham 2007).

Los objetivos informativos que se pretenden alcanzar con un balance según Bonson y Flores (2009) son: mostrar los recursos económicos con los que cuenta la empresa y mostrar la estructura financiera empresarial, indicando si la estructura económica ha sido financiada por capitales propios o por capitales ajenos a largo y corto plazo.

El efectivo, las inversiones a corto plazo, las cuentas por cobrar y los inventarios se incluyen como activos corrientes, que se espera convertirlos en efectivo dentro de un año. Todos los activos se expresan en unidades monetarias, aunque sólo el efectivo representa el dinero que puede gastarse. Algunos valores negociables se vencen muy pronto, pudiendo transformarse rápidamente en efectivo a precios cercanos a su valor en libros. Reciben el nombre de “equivalentes de efectivo” y pueden incluirse junto con el efectivo. Otras clases de valores negociables tienen un vencimiento más largo, de manera que su valor de mercado es menos predecible. Se les clasifica como “inversiones a corto plazo”. Cuando se venden productos a un cliente sin que exija el pago de inmediato, el cliente contrae una obligación llamada cuentas por cobrar. Los inventarios muestran el dinero que

invertió en materia prima, en el trabajo en proceso y en los bienes terminados disponibles para venderlos. El método de valuación del inventario incide mucho en los estados financieros, dato importante que debe conocerse al comparar empresas. (Ehrhardt y Brigham 2007).

Ehrhardt y Brigham 2007 exponen que las cuentas por pagar, los documentos por pagar y las acumulaciones figuran en el pasivo corriente, porque se espera liquidarlas en un año. Cuando compra suministros sin pagarlos de inmediato, adquiere una obligación llamada cuenta por pagar y cuando consigue un préstamo pagadero en un año, firma un pagaré llamado documento por pagar. No paga diariamente los impuestos ni los sueldos; la cantidad adeudada por ambos conceptos en un momento dado recibe el nombre de acumulación o de gasto acumulado. Los bonos a largo plazo también representan un pasivo, porque reflejan el derecho de alguien que no es accionista.

Las acciones preferentes constituyen un híbrido, esto es, una cruza entre acciones comunes y deuda. En caso de quiebra se sitúan por debajo de la deuda pero por arriba de las acciones comunes. Los dividendos preferidos son fijos, de modo que a los tenedores no les beneficia un crecimiento de las utilidades. Las empresas no recurren mucho a ellas si es que las usan; de ahí que “capital o patrimonio” signifique normalmente “acciones comunes” a menos que se incluyan los adjetivos “total” o “preferentes”. Cuando una compañía vende acciones, los ingresos se registran en la cuenta de acciones comunes. Las utilidades retenidas son la cantidad acumulativa de utilidades que no se han pagado como dividendos. Se da el nombre de capital común o simplemente capital a la suma de las acciones comunes y de las utilidades. Si el activo se vendiera a su valor en libros, si el pasivo y las acciones preferentes tuvieran ese valor en la práctica, la compañía podría venderlo, liquidar el pasivo y las acciones preferentes; el efectivo sobrante pertenecería a los tenedores de acciones comunes. Por eso, al capital se le conoce a veces como capital contable, o sea el activo neto de las obligaciones. (Ehrhardt y Brigham 2007).

2.3.2 Estado de resultados

Mientras que el balance general, es un estado financiero de carácter estático, que muestra la situación patrimonial de la empresa en una fecha determinada, la cuenta de pérdida y ganancias es un estado dinámico que recoge el resultado obtenido por la organización a lo largo de ese ejercicio económico. Este resultado está formado por los ingresos y gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, según lo previsto en las normas de registro y valorización. (Bonson y Flores, 2009)

Ehrhardt y Brigham (2007) indican que el estado de resultados contiene el desempeño financiero. Los estados pueden abarcar cualquier período, pero suelen prepararse mensual, trimestral o anualmente. Reflejan el desempeño durante el período a diferencia del balance general, que es una foto instantánea de un momento dado. Se obtienen las UAIIDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización). La depreciación y la amortización son cargos anuales que reflejan el costo estimado de los activos consumidos cada año. La depreciación se aplica a activos tangibles como planta y equipo; la amortización a activos intangibles como patentes, derechos de autor, marcas registradas y crédito mercantil. Como ninguno de los dos conceptos se paga en efectivo, algunos analistas sostienen que UAIIDA es una medida más confiable de la fortaleza financiera que la utilidad neta. Pero no es tan importante como el flujo de efectivo libre.

2.3.3 Flujo de efectivo neto

El flujo de efectivo neto, generalmente difiere de la utilidad contable, porque algunos ingresos y gastos registrados en el estado de resultados no se recibieron o no se pagaron en efectivo durante el año. (Ehrhardt y Brigham 2007). La relación entre flujo de efectivo neto y utilidad neta puede expresarse así:

Flujo de Efectivo Neto	=	Utilidad Neta	-	Ingresos no en efectivo	+	Cargos no en efectivo
---------------------------	---	------------------	---	----------------------------	---	--------------------------

Depreciación y amortización son los ejemplos principales de cargos no en efectivo. Aminoran la utilidad neta pero no se liquidan en efectivo, por lo se suman de nuevo a la utilidad neta al calcular el flujo neto. Otro ejemplo de este tipo de cargos son los impuestos diferidos. Algunas veces se permite diferir su pago, aun cuando se indiquen como gasto en el estado de resultados. Por tanto, se sumarán a la utilidad neta al calcular el flujo de efectivo neto. Por otra parte, algunos ingresos quizá no se cobren en efectivo durante el año; deberán restarse a la utilidad neta al momento de calcular el flujo neto. (Ehrhardt y Brigham 2007).

La depreciación y la amortización son sin duda las cuentas más grandes de no efectivo y muchas veces el resto de ellas se aproximan a cero. Por ello muchos analistas suponen que el flujo neto equivale a la utilidad neta más la depreciación y amortización. (Ehrhardt y Brigham 2007).

2.3.4 Estado de flujos de efectivo

Wild, Subramayam y Hasley (2007) definen que el efectivo es el activo más líquido y ofrece a la empresa tanto liquidez como flexibilidad. Es a la vez el principio y el fin del ciclo de operación de una compañía. El propósito del estado de flujos de efectivo es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo durante un periodo.

El efectivo registrado en el balance general de fin de año quizá sea igual al efectivo inicial o hasta menor. Ello obedece a que la utilidad neta puede servir para muchas cosas, no sólo para tener efectivo en el banco. Podría utilizarlo para lo siguiente: pagar dividendos, acrecentar el inventario, financiar las cuentas por cobrar, invertir en activo fijo, reducir el endeudamiento o recomprar acciones

comunes. (Ehrhardt y Brigham 2007). En realidad la posición de efectivo que aparece en el balance general puede verse afectada por muchísimos factores, entre ellos:

1. **Utilidad neta antes de dividendos preferentes.** En igualdad de condiciones, una utilidad neta positiva producirá más efectivo en el banco. Pero esa situación se da pocas veces.
2. **Ajustes no en efectivo a la utilidad neta.** Si se quiere calcular el flujo, habrá que ajustar la utilidad neta para reflejar los ingresos y gastos no en efectivo (entre ellos la depreciación y los impuestos diferidos), antes de calcular el flujo de efectivo neto.
3. **Cambios en el capital de trabajo.** El aumento del activo corriente que no sea efectivo (como inventarios y cuentas por cobrar) aminora el efectivo y una disminución produce el efecto inverso. Por ejemplo, si hay que aumentar las existencias la compañía tendrá que usar parte de su efectivo para ello. Por el contrario, si disminuyen, significa generalmente que la compañía está vendiéndolas sin reponerlas; por tanto, genera efectivo. Si aumentan las cuentas por pagar, habrá recibido crédito adicional por parte de sus proveedores y esto le ahorra efectivo; pero si las cuentas por pagar disminuyen, significa que pagó a los proveedores con efectivo. Así pues, el efectivo aumenta al crecer el pasivo circulante como las cuentas; disminuye al reducirse el pasivo corriente.
4. **Activo fijo.** Una compañía reducirá su posición de efectivo si invierte en activo fijo. Por el contrario la mejorará si vende parte de su activo fijo, transacciones con valores y pago de dividendos. Cuando una empresa emite acciones o bonos durante el año, los fondos recargados mejorarán su posición de efectivo. Y ocurrirá lo contrario si con ellos recompra acciones en circulación, si liquida deuda o si paga dividendos a los accionistas.

Los factores anteriores se reflejan en el estado de flujos de efectivo, documento que resume los cambios en la posición de efectivo. (Ehrhardt y Brigham 2007). Divide las actividades en tres categorías, más una sección de resumen:

1. **Actividades de operación.** Abarcan lo siguiente: utilidad neta, depreciación, cambios de activo y pasivo que no sean efectivo, inversiones a corto plazo y deuda a corto plazo.
2. **Actividades de inversión.** Abarcan las inversiones o las ventas de activo fijo.
3. **Actividades financieras.** Se refieren a la obtención de efectivo vendiendo inversiones a corto plazo o emitiendo deuda a corto y largo plazos o acciones. Incluimos aquí estas transacciones porque el efectivo disminuye cuando se pagan dividendos y cuando con el efectivo se recompran las acciones o bonos en circulación.

2.4 Análisis de razones

Las razones tienen por objeto ayudar a evaluar los estados financieros. Las razones se evalúan en relación con los promedios de la industria. (Ehrhardt y Brigham 2007).

Gitman (2007) argumenta que en el uso de las razones para análisis de información financiera se debe tener precaución debido a que estas revelan desviaciones de la norma simplemente indica síntomas de un problema. Por lo regular se requiere un análisis adicional para aislar las causas del problema. El punto fundamental es que el análisis de razones dirige la atención hacia posibles áreas de interés; no proporcionan una evidencia concluyente de que exista un problema. Por lo general, una sola razón no proporciona suficiente información para evaluar el rendimiento general de la empresa. Solo cuando se utiliza un conjunto de razones es posible hacer evaluaciones razonables.

2.4.1 Razón de liquidez

Gitman (2007) define la liquidez de una empresa es la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con que esta puede pagar sus cuentas debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, esas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

El activo líquido es el que se negocia en un mercado activo y por lo mismo puede convertirse rápidamente en efectivo al precio actual de mercado; las “razones de liquidez” se centran en la pregunta: ¿Estará la compañía en condiciones de liquidar sus deudas al irse venciendo más o menos en el próximo año?

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

El activo corriente incluye normalmente efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. El pasivo corriente se compone de cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, vencimientos corrientes de deuda a largo plazo, impuestos acumulados y otros gastos acumulados (en especial sueldos).

2.4.2 Razón rápida (prueba del ácido)

Esta razón se calcula restando los inventarios al activo corriente y dividiendo el cociente entre el pasivo corriente:

$$\text{Razón rápida o del ácido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Los inventarios suelen ser el menos líquido de los activos circulantes; de ahí que en ellos tiendan a ocurrir las pérdidas en caso de quiebra. De ahí la importancia de una medida de la capacidad de liquidar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios.

2.4.3 Evaluación de inventarios: periodo promedio de inventarios

Es parte de las razones de administración del activo, mide la eficiencia con que se manejan los inventarios.

La razón de rotación de inventario se define como el costo de ventas divididas entre existencias:

$$\text{Periodo promedio de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Promedio de costo de ventas diarias}} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas anuales}/365}$$

En términos generales, las partidas del inventario de se agotan y vuelven a reponerse (es decir, “rotan”), un número de veces al año.

Si la rotación de inventarios es mucho más lenta que el promedio industrial, ello significa que existe demasiado inventario. El exceso es, claro está, improductivo y representa una inversión con rendimiento bajo o cero.

2.4.4 Evaluación de las cuentas por cobrar: periodo promedio de cobranza

El periodo promedio de cobranza (PPC) sirve para evaluar las cuentas por cobrar y se calcula dividiéndolas entre las ventas promedio diarias para saber cuántos días las ventas están inmovilizadas en las cuentas. Representa, el tiempo que la compañía debe esperar para recibir efectivo después de una venta.

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias}} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/365}$$

Si la razón es igual al promedio de la industria, significa que utiliza el activo casi con la misma intensidad que sus rivales. Por eso parece tener la cantidad idónea de activo frente a ellos. Puede surgir un problema al interpretar esta razón, en vista de que el activo refleja los costos históricos de los activos. Por la inflación se

podría subestimar seriamente el valor de muchos activos comprados en el pasado. Por tanto, si se quisiera comparar una empresa vieja que hace años adquirió muchos de sus activos fijos con una nueva que lo hizo hace poco, sin duda se descubriría que la primera tenía la razón más alta de la rotación.

2.4.5 Evaluación de las cuentas por pagar: período promedio de pago

Es el tiempo promedio que transcurre entre la compra de materiales y de mano de obra y el pago respectivo.

$$\text{Aplazamiento de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de compras diarias}} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales} / 365}$$

2.5 Ciclo de conversión de efectivo

Las compañías, según Gitman y Zutter (2012), siguen un ciclo donde compran inventario, venden productos a crédito y luego recaudan las cuentas por cobrar. Es el ciclo de conversión, abarca los tres períodos de conversión de inventarios, período de cobranza y aplazamiento de las cuentas por pagar. Equivale al tiempo transcurrido entre el gasto en efectivo para pagar los recursos productivos (materiales y mano de obra) y los ingresos obtenidos al vender los productos (esto es, el tiempo que pasa entre el pago de mano de obra y de materiales y la recaudación de las cuentas por cobrar).

El modelo del ciclo de conversión de efectivo formaliza los pasos anteriores y se enfoca en el tiempo que transcurre entre el momento en que la empresa efectúa pagos o invierte en la producción de inventario y el momento en que recibe flujos de entrada de efectivo o percibe un rendimiento de efectivo. (Besley y Brigham 2009).

Así pues, el ciclo equivale al tiempo promedio que un dólar permanece inmovilizado en el activo corriente. El ciclo de conversión puede representarse con la ecuación:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Período de} & & & & \text{Período de} & & \text{Ciclo de} \\ \text{conversión del} & + & \text{Período de} & - & \text{aplazamiento de} & = & \text{conversión del} \\ \text{inventario} & & \text{cobranza} & & \text{cuentas por pagar} & & \text{efectivo} \end{array}$$

Para abreviar el ciclo se puede:

- 1) Acortar el período de conversión del inventario procesando los productos y vendiéndolos en menos tiempo,
- 2) Acortar el período de las cuentas por cobrar agilizando la cobranza o
- 3) Alargar el período de aplazamiento de las cuentas por pagar disminuyendo los pagos a realizar. Se recomienda hacer eso en la medida en que no incremente los costos ni depriman las ventas.

2.5.1 Estrategias para la administración del ciclo de conversión de efectivo

Según Porter (2004) estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado para defender la rentabilidad y crecimiento como empresa o industria. Desarrollar una estrategia implica explorar nuevas formas de competir que aporten a la oferta mayor valor ante los ojos de los clientes, que el que perciben en los competidores. Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte del público a los que sirve.

Algunas empresas establecen metas para el ciclo de conversión del efectivo y luego supervisan y controlan el ciclo real de conversión para obtener el valor deseado. La empresa debe usar pasivos negociados (como préstamos bancarios) para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, de modo que la empresa se beneficia si disminuye al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. En pocas palabras, la meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo, lo que reduce al mínimo los pasivos negociados. (Gitman y Zutter 2012). Esta meta se logra por medio de la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Hacer una rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin desabastos que ocasionen pérdida de ventas.
2. Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
3. Controlar los tiempos de envío por correo, procesamiento y compensación, para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
4. Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar la clasificación de crédito de la empresa.

- **Administración de inventarios**

Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios deberían aumentar siempre y cuando los ahorros que se obtienen excedan el costo total de mantener el inventario adicional. El equilibrio logrado al final depende de las estimaciones de los ahorros reales, el costo de mantener el inventario adicional y la eficiencia del control de inventarios. Es obvio que este equilibrio requiere coordinación de las áreas de producción, marketing y finanzas de la empresa, teniendo en cuenta el

objetivo general. El propósito es examinar varios principios de control de inventarios mediante los cuales pueda lograrse un equilibrio adecuado. (Van Horne y Wachowicz 2010).

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, como se comentó antes, es lograr la rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a desabastos. El gerente financiero tiende a actuar como consejero o “vigilante” en los asuntos relacionados con el inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí brinda asesoría para su proceso de administración. Existen diversas técnicas para administrar con eficiencia el inventario de la compañía. (Gitman y Zutter 2012). A continuación, se consideran brevemente cuatro técnicas, utilizadas con frecuencia.

- **El sistema ABC**

Una empresa que usa el sistema de inventario ABC clasifica su inventario en tres grupos:

A, B y C. El grupo A incluye artículos que requieren la mayor inversión en dólares. Por lo general, este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la compañía, pero representa el 80% de su inversión en inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña. (Gitman y Zutter 2012).

- **El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)**

Una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). El modelo CEP considera varios costos de inventario y luego determina qué

volumen de pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario. (Gitman y Zutter 2012).

La función del modelo CEP según Van Horne y Wachowicz (2010) muestra el costo total de ordenar, el costo total de mantener inventario y el costo total del inventario, que es la suma de los primeros dos costos. Mientras el costo total de mantener el inventario varía directamente con el tamaño del pedido, el costo total de ordenar varía inversamente con el tamaño del pedido. La curva del costo total del inventario declina al principio conforme se incurre menos en los costos fijos de ordenar al solicitar menos pedidos pero más grandes. Sin embargo, la línea del costo total del inventario comienza a subir cuando la disminución en el costo total de ordenar se compensa considerablemente con los costos adicionales causados por mantener un inventario más grande en promedio.

Gitman y Zutter (2012) indican que el modelo CEP supone que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento de existencias. (El modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de ellos tiene ciertos componentes y características clave. Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de colocación y recepción de pedidos: el costo de elaborar una orden de compra, procesar el papeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido. Los costos de mantenimiento de existencias son los costos variables por unidad de un artículo que se conserva en inventario durante un período específico. Los costos de mantenimiento de existencias incluyen los costos de almacenamiento, los costos del seguro, los costos de deterioro y obsolescencia, y el costo de oportunidad o costo financiero de tener fondos invertidos en el inventario. Estos costos se establecen en dólares por unidad por período.

- **Sistema justo a tiempo (JIT)**

La administración del inventario, desde el punto de vista de Van Horne y Wachowicz (2010), es cada vez más compleja. En ciertas industrias, el proceso de producción se presta para el control de inventarios justo a tiempo. Como su nombre lo indica, la idea es que los inventarios se adquieran y se incorporen a la producción en el momento exacto en que se necesitan.

El sistema justo a tiempo (JIT, por las siglas de just-in-time) se usa para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Se basa en la premisa de que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. De manera ideal, la empresa tendría solamente inventario del trabajo en proceso. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ningún inventario de seguridad (o, si acaso, muy poco). Debe existir una gran coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las compañías transportadoras para garantizar que los insumos lleguen a tiempo. Si los materiales no llegan a tiempo, habrá una interrupción en la línea de producción hasta que estos lleguen. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad. (Gitman y Zutter 2012).

- **Sistemas computarizados para el control de recursos**

En la actualidad, existen varios sistemas disponibles para controlar el inventario y otros recursos. Uno de los más básicos es el sistema de planeación de requerimiento de materiales (PRM). Se usa para determinar qué materiales ordenar y cuándo ordenarlos. El PRM aplica conceptos del modelo CEP para determinar cuánto material debe solicitarse. Con el apoyo de una computadora, el PRM simula el catálogo de materiales de cada producto, el estado del inventario y el proceso de manufactura. El catálogo de materiales es simplemente una lista de todas las partes y los materiales que intervienen en la fabricación del producto terminado. Para un plan de producción específico, la computadora simula las

necesidades de materiales comparando las necesidades de producción con saldos de inventarios disponibles. Según el tiempo que se requiere para que un producto en proceso pase por diversas etapas de producción y el tiempo de entrega de los materiales, el sistema PRM determina cuándo deben efectuarse los pedidos de diversos artículos del catálogo de materiales. El objetivo de este sistema es reducir la inversión en inventario de la empresa sin afectar la producción. (Gitman y Zutter 2012).

No obstante Besley y Brigham (2009), aclaran que los sistemas de control de inventarios requieren coordinación de la política de inventarios con las políticas de manufactura-adquisición. Las empresas tratan de deducir al mínimo los costos del inventario y los directores de finanzas deben ser conscientes de los determinantes que influyen en la reducción de este costo.

- **Administración de cuentas por cobrar**

El segundo componente del ciclo de conversión del efectivo es el período promedio de cobro. Este período es la duración promedio de tiempo que transcurre desde la venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El período promedio de cobro consta de dos partes. La primera es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que el cliente envía el pago hasta que la empresa recibe los fondos correspondientes en su cuenta bancaria. La primera parte del período promedio de cobro implica administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa, y la segunda parte implica cobrar y procesar los pagos. Se analiza la administración del crédito de las cuentas por cobrar de la empresa. El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. (Gitman y Zutter 2012).

Las condiciones económicas, el precio de los productos, la calidad de éstos y las políticas de crédito de la empresa son importantes factores que influyen sobre su nivel de cuentas por cobrar. Todos ellos, menos el último, están fuera del control del gerente de finanzas. Sin embargo, al igual que sucede con otros activos corrientes, el administrador puede variar el nivel de las cuentas por cobrar equilibrando la rentabilidad y el riesgo. Bajar los estándares de crédito permite estimular una demanda que, a la vez, podría llevar a ventas y ganancias más altas. Pero hay un costo al aceptar cuentas por cobrar adicionales, al igual que un riesgo mayor de pérdidas por deudas incobrables. (Van Horne y Wachowicz 2010).

El logro de esta meta comprende tres temas: Estándares de crédito y selección para su otorgamiento; términos de crédito; y, supervisores de crédito. A continuación se presenta el desarrollo de estos temas:

- **Estándares de crédito y selección para su otorgamiento**

La selección para el otorgamiento de crédito consiste en la aplicación de técnicas con la finalidad de determinar qué clientes merecen recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la compañía, es decir, los requisitos mínimos de esta para otorgar crédito a un cliente. (Gitman y Zutter 2012)

Las cinco “C” del crédito

Una técnica de uso común para determinar si se otorga un crédito se denomina las cinco “C” del crédito, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y los gastos implicados, este método de selección se usa en solicitudes de crédito de grandes montos de dinero. (Gitman y Zutter 2012). Las cinco C son:

1. **Características del solicitante:** Se refiere al historial del solicitante para cumplir con obligaciones pasadas.
2. **Capacidad:** La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para enfrentar las obligaciones de deuda.
3. **Capital:** La deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial.
4. **Colateral:** El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una compañía recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.
5. **Condiciones:** Esto es, las condiciones económicas existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica. El análisis por medio de las cinco "C" del crédito no genera una decisión específica de aceptación o rechazo, de modo que su uso requiere de un analista experimentado que se encargue de revisar y aceptar las solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin tener que presionarlos, dentro de los términos y plazos establecidos.

- **Términos de crédito**

La política de crédito tiene una influencia significativa sobre las ventas, de acuerdo a lo que exponen, Van Horne y Wachowicz (2010), el crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda de un producto. En consecuencia, el grado en el que el crédito logre promover la demanda dependerá de qué otros factores se estén empleando. En teoría, la empresa debe disminuir su estándar de

calidad para las cuentas aceptadas siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar.

Los términos de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa otorga un crédito. Los términos de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde del inicio del período de crédito (comúnmente fin de mes o fecha de factura) para pagar el costo total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago de contado, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo especificado. Por ejemplo, los términos de 2/10, 30 netos significan que el cliente puede recibir un descuento del 2% del monto de la factura si realiza el pago en los primeros 10 días a partir del inicio del período de crédito o puede pagar el monto total de la factura en 30 días. (Gitman y Zutter 2012)

- **Descuento por pago de contado**

Incluir un descuento por pago de contado en los términos de crédito es una manera común de acelerar los pagos sin ejercer presión sobre los clientes. El descuento por pago de contado ofrece un incentivo a los clientes para que paguen más rápido. Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la compañía en las cuentas por cobrar, pero también disminuye las utilidades por unidad. (Gitman y Zutter 2012)

Variar el descuento por pago en efectivo es un intento por acelerar el pago de las cuentas por cobrar. Aquí debe determinarse si una aceleración en la cobranza compensa por mucho el costo del incremento en el descuento. Si es así, la política actual de descuento debe modificarse. (Van Horne y Wachowicz 2010).

- **Período del descuento por pago de contado**

Gitman y Zutter (2012) exponen que se puede modificar el período del descuento por pago de contado, es decir, el número de días después del inicio del período de crédito durante los cuales está disponible el descuento por pago de contado. El efecto neto de los cambios en este período es difícil de analizar debido a la naturaleza de los factores que participan.

Si una compañía aumentara en 10 días su período de descuento por pago de contado (por ejemplo, modificando sus términos de crédito de 2/10, 30 netos a 2/20, 30 netos), se esperaría que ocurrieran los siguientes cambios: 1. aumentarían las ventas, afectando positivamente las utilidades; 2. disminuirían los gastos por deudas incobrables, lo que afectaría de manera positiva las utilidades; 3. disminuirían las utilidades por unidad como resultado de que más personas aprovecharían el descuento, lo que afectaría negativamente las utilidades. (Gitman y Zutter 2012)

- **Período de crédito**

Los cambios en el período de crédito, es decir, el número de días después del inicio de la vigencia del crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, el aumento en el período de crédito de 30 días netos de una empresa a 45 días netos debería incrementar las ventas, por cobrar como los gastos por deudas incobrables también aumentarían, afectando negativamente las utilidades. El aumento de la inversión en las cuentas por cobrar se debería a más ventas y a pagos en general más lentos en promedio, como resultado del período de crédito más prolongado. El aumento de los gastos por cuentas incobrables se debe al hecho de que cuanto más largo es el período de crédito, mayor es el tiempo disponible que tiene una compañía para fracasar, al ser incapaz de pagar sus cuentas por pagar. Una

disminución del período de crédito producirá los efectos opuestos. (Gitman y Zutter 2012).

- **Supervisión de crédito**

El aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión de crédito, que consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos. Si los clientes no pagan a tiempo, la supervisión de crédito advertirá a la compañía del problema. Los pagos lentos son costosos para una compañía porque prolongan el período promedio de cobro, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión de crédito son el período promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, las compañías utilizan varias técnicas comunes de cobro. (Gitman y Zutter 2012)

De acuerdo a Besley y Brigham (2009), una vez que una empresa establece su política de crédito quedara operar dentro de los límites de la misma. Por tanto, es importante que una empresa examine sus cuentas por cobrar de manera periódica para determinar si los patrones de pago han cambiado de modo tal que las operaciones al crédito quedan fuera de los límites de la política de crédito.

El conocimiento del período promedio de cobro permite a la compañía determinar si existe un problema general con las cuentas por cobrar. Por ejemplo, una firma que tiene términos de crédito de 30 netos esperaría que su período promedio de cobro (menos el tiempo de recepción, procesamiento y cobro) fuera igual a 30 días. Si el período de cobro real es significativamente mayor de 30 días, la empresa tiene una razón para revisar sus operaciones de crédito. Si el período de cobro promedio aumenta con el paso del tiempo, la compañía tendrá razón para

preocuparse por la administración de sus cuentas por cobrar. El primer paso para analizar un problema con las cuentas por cobrar es “determinar la antigüedad” de estas cuentas. Por medio de este proceso, la compañía determina si el problema se encuentra en sus cuentas por cobrar en general o es atribuible a algunas cuentas específicas. (Gitman y Zutter 2012)

Otra forma de supervisión es la determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar. Gitman y Zutter (2012) indican que un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, de los últimos tres o cuatro meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante períodos específicos. El objetivo del calendario de vencimientos es permitir a la compañía detectar los problemas.

- **Administración de pasivos corrientes**

Las deudas comerciales son una forma de financiamiento a corto plazo común en casi todos los negocios. De hecho, de manera colectiva, son la fuente más importante de financiamiento para las empresas. En una economía avanzada, la mayoría de los compradores no tienen que pagar por los bienes a la entrega, sino que el pago se difiere por un periodo. Durante ese periodo, el vendedor de bienes extiende el crédito al comprador. Puesto que los proveedores son menos estrictos para extender el crédito que las instituciones financieras. (Van Horne y Wachowicz 2010).

Gitman y Zutter (2012) explican que los pasivos espontáneos surgen de la operación normal de un negocio. Por ejemplo, cuando un minorista realiza un pedido de bienes para inventario, el fabricante de esos bienes normalmente no exige el pago inmediato, sino que otorga un préstamo a corto plazo que aparece en el balance general del minorista en el rubro de cuentas por pagar.

Cuanto mayor sea el número de bienes que solicite el minorista, mayor será el saldo de las cuentas por pagar. Por otro lado, según plantean Gitman y Zutter (2012), en respuesta al incremento de las ventas, también se incrementan las deudas acumuladas de la empresa, ya que los salarios se elevan debido a los mayores requerimientos de mano de obra, y los impuestos aumentan como resultado de mayores ganancias. Por lo general, no existe un costo explícito vinculado con alguno de estos pasivos corrientes, aunque sí tienen ciertos costos implícitos. Además, ambos pasivos son formas de financiamiento a corto plazo sin garantía, es decir, financiamiento a corto plazo que se obtiene sin dar en garantía activos específicos como colateral. La compañía debe aprovechar estas fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, “libres de intereses”, siempre que sea posible.

El crédito comercial es una fuente de fondos para el comprador porque no tiene que pagar por los bienes sino hasta después de recibirlos. Si la empresa paga automáticamente sus facturas cierto número de días después de la fecha de la facturación, el crédito comercial se convierte en una fuente integrada de financiamiento, que varía con el ciclo de producción. Conforme la empresa aumenta su producción y las compras correspondientes, las cuentas por pagar aumentan y proveen parte de los fondos necesarios para financiar el incremento en la producción. (Van Horne y Wachowicz 2010).

Cuando el vendedor de bienes no cobra intereses ni ofrece un descuento al comprador por pronto pago, la meta del comprador es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según los términos de crédito que establece el proveedor. Por ejemplo, si las condiciones son de 30 netos, entonces la cuenta debería pagarse en 30 días a partir del inicio del período de crédito, que por lo regular es la fecha de factura o el fin de mes (FDM) en el que se realizó la compra. Esto permite al comprador el beneficio máximo de un préstamo sin intereses por parte del proveedor y no perjudica la calificación de crédito de la compañía

(porque la cuenta se paga dentro de los plazos de crédito establecidos). Adicionalmente, algunas compañías ofrecen de manera explícita o implícita un “período de gracia” que extiende unos cuantos días más la fecha de pago establecida; si el hecho de aprovechar el período de gracia no pone en riesgo la relación del comprador con el vendedor, el cliente normalmente aprovechará ese período. (Gitman y Zutter 2012).

Algunas veces el proveedor ofrece un descuento por pagar de contado y pronto. En ese caso, el comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar el mejor momento para pagar al proveedor. El comprador debe sopesar los beneficios de postergar el pago al proveedor tanto como sea posible contra los costos de desaprovechar el descuento por pronto pago.

Cuando las empresas compran a crédito productos de otras empresas y registran la deuda como cuenta por pagar. El crédito comercial es una fuente de financiamiento en el sentido de que se origina en las transacciones normales de negocios. Para Ehrhardt y Brigham (2007) si las ventas se duplican lo mismo sucedería con las cuentas por pagar. Así pues, el simple crecimiento significa que generará en forma espontánea más financiamiento. De manera análoga, las cuentas por pagar aumentarían. En conclusión, se consigue más financiamiento alargando el periodo de crédito y expandiendo tanto las ventas como las compras.

Así mismo, de acuerdo a Gitman y Zutter (2012), las empresas también se pueden financiar obteniendo préstamos a corto plazo sin garantía de dos fuentes principales: los bancos y la venta de papel comercial. A diferencia de las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo sin garantía, los préstamos bancarios y el papel comercial son resultado de las negociaciones que lleva a cabo el gerente financiero de la empresa. Los préstamos bancarios son más comunes porque están disponibles para compañías de cualquier tamaño; el papel comercial está disponible generalmente para las grandes corporaciones. Además, se usan préstamos internacionales para financiar transacciones internacionales.

- **Estados financieros proyectados**

Besley y Brigham (2009) detallan que cualquier pronóstico de requerimientos financieros implica, determinar cuánto dinero necesitara la empresa durante un periodo determinado, así como determinar cuánto dinero (fondos) genera la empresa durante el mismo periodo y por ultimo sustraer los fondos generados internamente de los fondos necesarios para determinar los requerimientos financieros externos.

Un método usado para determinar los requerimientos externos es el método de balance general proyectado, o proforma. El método del balance general proyectado es directo. Se proyectan los requerimientos de activos para el periodo que viene, luego los pasivos y el capital que se genera bajo las operaciones normales; es decir, sin financiamiento externo adicional, y se restan los pasivos proyectados y el capital de los activos requeridos para estimar los fondos adicionales proyectados para respaldar el nivel de operaciones pronosticado. (Besley y Brigham 2009).

- **Estado de resultados proyectado**

El método del balance general proyectado, se inicia con un pronóstico de ventas. Se proyecta el estado de resultados con el fin de obtener una estimación inicial de la cantidad de utilidades retenidas que la empresa espera generar durante el año. Esto requiere suposiciones sobre la razón de costo operativo, la tasa fiscal, los cargos por intereses y los dividendos pagados. En el caso más simple se hace la suposición de que los costos aumentarían en la misma proporción en relación a las ventas; en situaciones más complicadas, los cambios en los costos se pronostican por separado. El objetivo de esta parte del análisis es determinar cuanta utilidad obtendrá y luego retendrá la empresa para reinvertirlo en el negocio durante el año pronosticado. (Besley y Brigham 2009).

De acuerdo a Van Horne y Wachowicz (2010) este pronóstico se puede basar en un análisis interno, uno externo o en ambos. Con un enfoque interno, se pide a los representantes de ventas que proyecten las ventas para el periodo por venir. Los gerentes de ventas de productos revisan estas estimaciones y las consolidan en estimaciones de ventas por líneas de productos. Las estimaciones para las diferentes líneas de productos se combinan después en una estimación global de ventas para la empresa. El problema básico con un enfoque interno es que tal vez tenga una perspectiva muy reducida. Con frecuencia se pasan por alto las tendencias significativas en la economía y en la industria.

- **Balance general proyectado**

Besley y Brigham (2009) argumentan que los activos respaldan las operaciones del año, entonces para que las ventas aumenten, sus activos también deben crecer. Debido a que se supone que la empresa opere a su capacidad total, cada cuenta de activo debe aumentar si se ha de alcanzar el nivel más alto de ventas. En otras palabras, se necesitará más efectivo para las transacciones, ventas mayores conducirán a mayores cuentas por cobrar, el inventario adicional tendrá que almacenarse, y se añadirá una nueva planta y equipo para aumentar la producción.

Además si los activos han de aumentar sus pasivos y capital también deben hacerlo, pues los activos adicionales deben financiarse de alguna forma, algunos pasivos aumentaran espontáneamente debido a las relaciones de negocios normales. Conforme aumentan las ventas, también lo harán las compras de materia prima y esas compras más grandes se reflejaran espontáneamente en niveles más altos de cuentas por pagar. De forma similar, un nivel de operaciones mayor requerirá mas mano de obra, y las ventas mayores resultaran en una mayor utilidad gravable. Por tanto, aumentaran los salarios y los impuestos por pagar. En general, los pasivos circulantes que varían naturalmente con los cambios en las

ventas, proporcionan fondos generados espontáneamente, los cuales aumentan en la misma proporción que las ventas. (Besley y Brigham 2009).

- **Análisis de estados financieros proyectados**

El pronóstico de los estados de cuentas nos permite estudiar la composición del balance general y los estados de pérdidas y ganancias futuros. Las razones financieras se pueden calcular para analizar los estados; estas razones y las cifras originales se pueden comparar con las de los estados financieros presentes y pasados. Al usar esta información, el director financiero podrá analizar la dirección del cambio en la condición y el desempeño financieros de la empresa en el pasado, el presente y el futuro. (Van Horne y Wachowicz 2010).

Los estados proyectados deben analizarse para determinar si el pronóstico satisface los objetivos financieros de la empresa. Besley y Brigham (2009) propone que en caso de que no sea así, entonces los elementos del pronóstico deberán cambiarse. Las razones proyectadas mostrarán los resultados de las operaciones, cambios en políticas de crédito para reducir el periodo de cobro de las cuentas por pagar y administrar mejor el inventario para que los productos roten con más frecuencia. Estos cambios operativos afectan al estado de resultados y al balance general por lo que el pronóstico preliminar tendrá que revisarse para reflejar el impacto de tales cambios.

3. METODOLOGÍA

Este capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, relacionado con la administración de los activos y pasivos corrientes de la industria avícola en el departamento de Guatemala.

La metodología de investigación comprende la definición del problema, su especificación y delimitación; objetivo general y objetivos específicos; la hipótesis y especificación de las variables; el método científico; las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. Así como la determinación de la muestra para su análisis. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

En el departamento de Guatemala, la industria avícola ha tenido un papel importante en el desarrollo económico y social de Guatemala. En el aspecto económico la industria avícola se ha destacado, como fuente de generación de riqueza para los inversionistas y para el fortalecimiento del producto interno bruto, así como una fuente valiosa de generación de empleo para la población económicamente activa. En su contribución al desarrollo social, la producción de la industria avícola realiza un valioso aporte a la seguridad alimentaria y nutricional, con el suministro de carne y huevos para la población, como fuente de proteína animal. La tasa de crecimiento anual de la industria avícola a nivel nacional se ha mantenido un promedio estable superior al 5%, durante los últimos años.

A pesar de los resultados obtenidos por la industria avícola, en el departamento de Guatemala se tienen indicios de un deterioro en la administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, lo que está generando disminución de la capacidad para generar flujos de efectivos operativos y repercusiones en la liquidez.

El problema de investigación, desde el punto de vista financiero, identificado en la industria avícola en el departamento de Guatemala, se refiere a la necesidad de aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, para asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo, para aumentar la capacidad de operación y el nivel de productividad.

La base teórica propuesta para la solución del problema planteado, lo constituye el diseño de estrategias para la administración eficiente de activos y pasivos corrientes a través de los flujos de efectivo y ciclo de conversión de efectivo, fundamentado en el análisis histórico de la información financiera de la industria así como razones financieras de liquidez y actividad; para determinar estados financieros proyectados que muestren el beneficio obtenido de la aplicación de las estrategias propuestas.

- **Nivel Espacial**

Industria Avícola del Departamento de Guatemala.

- **Nivel temporal**

Información histórica de los últimos tres años reportados (2015-2017) y proyecciones a tres años futuros.

- **Objeto de estudio y enfoque**

Flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo desde el punto de vista de la administración financiera.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, en la que se plantean objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general

Desarrollar una estructura financiera para la administración estratégica de los activos y pasivos corrientes, en la industria avícola del departamento de Guatemala, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, para asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo y la capacidad de operación.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación financiera, de los activos y pasivos corrientes, con base en el análisis de estados financieros, razones financieras de liquidez y de actividad, para la medición de la capacidad del cumplimiento de las obligaciones de corto plazo y la generación de flujos de efectivo positivos.
2. Analizar el ciclo de conversión de efectivo, para determinar la situación de los ciclos de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar a proveedores, y su relación con la generación de flujos de efectivo.
3. Diseñar estrategias para la administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores, que permitan la disminución del ciclo de conversión de efectivo y aumento en la generación de flujos de efectivo operativos.
4. Analizar los resultados financieros proyectados a tres años, de los flujos de efectivo y ciclo de conversión de efectivo, para la evaluación de las estrategias financieras propuestas, de la administración de los activos y pasivos corrientes.
5. Definir la propuesta de estructura financiera que permita aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes; y del ciclo de conversión de efectivo.

3.3 Hipótesis

La siguiente hipótesis expone en forma clara y objetiva la solución tentativa al problema planteado en la investigación:

El desarrollo y aplicación de una propuesta de estructura financiera para la administración estratégica de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores, en la industria avícola del departamento de Guatemala, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, permite aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo y aumento en el nivel productivo.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

Variable Independiente

Propuesta de estructura financiera para la administración estratégica de los activos y pasivos corrientes, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo; fundamentado en estados financieros, razones de liquidez y actividad, así como la proyección de resultados financieros.

Variables dependientes

- Análisis de estados financieros, razones de liquidez y actividad, así como determinación de la situación de los flujos de efectivo y ciclo de conversión de efectivo.
- Estrategias para la administración eficiente de activos y pasivos corrientes.

- Proyección de resultados financieros a tres años y evaluación de las estrategias financieras propuestas.

3.4 Método científico

La investigación relacionada con la administración de los activos y pasivos corrientes de la industria avícola en el departamento de Guatemala, se fundamenta en la utilización del método científico, a través del uso de un enfoque de investigación cuantitativo, en sus diferentes fases.

La investigación se desarrolló de acuerdo a los siguientes pasos: la definición de la idea a investigar, que en este caso se refiere a la administración de activos y pasivos corrientes; el planteamiento del problema, que abarca su definición y delimitación, formulación de preguntas de investigación, en la fase de elaboración del plan de investigación de tesis, objetivos, justificación y análisis de viabilidad; la revisión de la literatura a través de un proceso de investigación documental, para la construcción del marco teórico que sirvió de fundamento a la investigación; formulación de la hipótesis que presenta la propuesta de solución al problema; recolección de información administrativa, técnica y financiera; procesamiento y análisis de la información; comprobación de la hipótesis; y, presentación de los resultados de investigación.

Por medio del enfoque cuantitativo se llevó a cabo la observación y evaluación de tendencias financieras en la industria evaluada, establecimiento de suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas; demostración del grado en que las suposiciones o ideas creadas sobre la unidad de análisis tuvieron fundamento financiero; revisión de las suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas y del análisis.

Con el propósito de cumplir los objetivos planteados en la investigación, se aplicó el método científico en sus diferentes fases:

- **Indagadora**

En esta fase se planificó y ejecutó la recopilación de información que sirvió de base para documentar la investigación, por medio de la realización de fuentes primarias y secundarias.

- **Demostrativa**

Se utilizó para comprobar la veracidad de la hipótesis a través de las herramientas diseñadas para obtener información y establecer la relación entre el planteamiento del problema y los resultados obtenidos de la investigación realizada.

- **Expositiva**

Por medio de la elaboración del informe de tesis se presentan los aportes que sirvieron para ampliar los conocimientos sobre la administración de activos y pasivos corrientes, al determinar la capacidad de pago a corto plazo y la necesidad de financiamiento de la industria avícola en el departamento de Guatemala.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo que se utilizaron en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental sirvieron de base para el desarrollo de la perspectiva teórica, ampliando el horizonte de estudio y siendo la guía para que el desarrollo de la investigación se centrará en el problema, evitando desviaciones del planteamiento original, conduciendo al establecimiento de hipótesis o

afirmaciones que más tarde fueron sometidos a prueba e interpretando los resultados del estudio.

La revisión de la literatura, según Hernández et al. (2014), implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación.

Las técnicas de investigación documental, que se utilizaron fueron la revisión bibliográfica de libros, documentos electrónicos, tesis, leyes relacionadas con el tema, revistas, entrevistas, documentales y todo material que aportó información importante para enriquecer el tema de investigación. Las técnicas de investigación usuales se refieren a la lectura analítica, elaboración de distintos tipos de fichas bibliográficas, de citas, de contenido, de resumen, entre otras.

- **Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas de investigación de campo, sirvieron de base para llevar a cabo el proceso de recolección de datos cuantitativos, para fundamentar la investigación financiera en la industria avícola, relacionada con la administración de activos y pasivos corrientes.

Para el efecto, se siguió el proceso de recolección de datos para el desarrollo de una investigación cuantitativa, sugerido por Hernández et al. (2014): que comprendió la definición de la forma idónea de recolectar los datos de acuerdo con el planteamiento del problema y las etapas previas de la investigación; la elaboración de varios instrumentos para recolectar los datos requeridos; la aplicación de los instrumentos o métodos, y por último la obtención y codificación de los datos.

En el caso de la investigación financiera de campo, se utilizaron varias técnicas, tales como la observación directa en empresas de la industria avícola, se realizaron consultas a expertos en este tipo de industria, en administración financiera, administración financiera de corto plazo, administración financiera estratégica, con lo cual se obtuvo información valiosa para fundamentar la investigación, para cuantificar el cumplimiento de los objetivos de investigación y para la comprobación de la hipótesis como propuesta de solución al problema.

- **Metodología aplicada para resolver el problema**

Para solucionar el problema financiero planteado en la industria avícola del departamento de Guatemala, que básicamente se refiere a la necesidad de aumentar la eficiencia en la administración de activos y pasivos corrientes, se realizó el análisis financiero para diagnosticar la situación de los flujos de efectivo, medición de la capacidad para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo y la generación de flujos de efectivo positivos; análisis del ciclo de conversión de efectivo; definición de estrategias financieras para la administración de activos y pasivos corrientes; proyección de resultados financieros, para la evaluación de las estrategias financieras propuestas y para la definición de la estructura financiera que permita aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes y del ciclo de conversión de efectivo.

- **Instrumentos de análisis**

Los instrumentos de análisis específicos utilizados en la investigación son las siguientes:

- a. Estados financieros de la industria que comprenden básicamente el estado de resultados, balance general y flujo de efectivo, presentados y auditados de los últimos tres años reportados basados en una muestra de empresas.

- b. Cuestionario como parte de la entrevista no estructurada, realizada a dos expertos de la industria, como soporte de la información obtenida referente a tendencias financieras y relación con el mercado nacional. (Ver anexos)

- **Determinación de la muestra de análisis**

Tal como se mencionó anteriormente la industria avícola en Guatemala está compuesta por dos empresas que controlan alrededor del 75% de la producción avícola, y el 25% restante proviene de un grupo de pequeños productores. Para la investigación, se delimitó la unidad de análisis en las dos empresas más representativas en la industria a la cual se nombró “Top 2” para fines demostrativos.

Para la selección de las dos empresas se utilizó el método no probabilístico o dirigido ya que la elección de los elementos de la unidad de análisis no dependió de la probabilidad, sino de las características de las empresas a criterio del investigador.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES

Se expone los resultados de la investigación, en la industria avícola del departamento de Guatemala, relacionada con el diagnóstico de la situación financiera de los activos y pasivos corrientes, así como de los flujos de efectivo, con base en el análisis de estados financieros, razones financieras de liquidez y de actividad, para la medición de la capacidad para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo y la generación de flujos de efectivo positivos.

4.1 Análisis de estados financieros

A continuación se presenta el análisis del estado de resultados, balance general y el estado de flujos de efectivo. Se muestra la información financiera de los últimos tres años de operaciones, para determinar tendencias y comportamiento financiero.

4.1.1 Estado de resultados

En el estado de resultados se puede observar que las ventas han disminuido en los últimos tres años, lo cual ha afectado negativamente las utilidades. Entre el año 2015 y el año 2017 hubo una disminución del 15.2% equivalente a Q.255,155,191

En el 2017 hubo una ganancia de Q74,857,675, en 2016 ganancia de Q89,646,517 y en 2015 Q101,192,862, lo cual confirma la disminución señalada en las utilidades. A continuación se presenta el estado de resultados de los últimos tres años:

“TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 1: Estado de resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
Expresado en quetzales

	2017	2016	2015
Ventas	1,488,717,391	1,592,714,720	1,754,625,257
Devoluciones y Rebajas s/ventas	(42,446,734)	(58,557,860)	(53,199,409)
Ventas Netas	1,446,270,657	1,534,156,860	1,701,425,848
Costo de Ventas	(1,160,348,809)	(1,209,202,160)	(1,339,659,100)
Utilidad Bruta	285,921,848	324,954,700	361,766,748
Gastos de Operación y Administración			
Gastos de Operación	(103,358,816)	(135,235,148)	(147,874,635)
Gastos de Administración	(82,526,678)	(71,994,404)	(78,556,466)
Total de Gastos	(185,885,494)	(207,229,552)	(226,431,101)
Utilidad en Operación	100,036,354	117,725,148	135,335,647
Otros Ingresos	18,068,510	15,629,105	19,103,042
Otros Gastos	(18,294,631)	(13,825,563)	(19,514,873)
Utilidad antes de Impuestos	99,810,233	119,528,689	134,923,816
Impuesto sobre la renta	(24,952,558)	(29,882,172)	(33,730,954)
Utilidad Neta	74,857,675	89,646,517	101,192,862

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El estado de resultados muestra el deterioro del desempeño financiero, con disminución en ventas y utilidades. Las devoluciones y rebajas sobre ventas disminuyeron en Q16,111,126 con relación al año 2016, esto debería crear un efecto positivo en los ingresos netos, sin embargo, las ventas disminuyeron considerablemente en el mencionado año.

Un aspecto importante dentro de la operación de esta industria es su costo de producción, en 2017 disminuyó 13% en relación a 2015. Tomando en cuenta la reducción de ventas se considera que el costo permanece constante a lo largo de los tres años evaluados, esto es debido a que se tiene un adecuado manejo de costos. Otro componente del estado de resultados de esta industria son los gastos administrativos y operativos, que se muestran estables, para los años evaluados no representaron de forma significativa a la obtención de ganancia, debido a que el mayor gasto se encuentra contenido en la cadena productiva.

Para obtener una mejor visión de la composición del estado de resultados en los últimos tres años, a continuación se hace uso del método de análisis porcentual, para identificar los rubros con mayor impacto en la obtención de ganancia.

El costo de ventas representa el 78% de las ventas en 2015 y 2016, para el 2017 este se encuentra alrededor de un 80%. Rubro que es sumamente importante por el impacto que posee en la obtención de la ganancia, esto es debido a que en este rubro se ubican los costos de toda la cadena de producción y comercialización de los productos avícolas a nivel departamental. Puede indicarse que allí es donde se encuentra la operación misma de esta industria, es por ello que representa un impacto dentro del estado de resultados.

Los gastos de operación y administración representan en relación a las ventas 13% en 2017, 14% en 2016 y 2015, en este rubro se encuentran contenidos todos los gastos necesarios para la gestión de ventas y administración, tales como la planilla de empleados, alquileres de instalaciones y todo gasto que no esté relacionado directamente con el costo de producción.

Por último se deduce el impuesto sobre la renta que según legislación vigente es el 25% de la utilidad de operación y aplicando otros ingresos y gastos. Este gasto por conceptos fiscales representa en los tres años evaluados en 2% en relación a las ventas.

“TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 2: Análisis del estado de resultados
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
Expresado en quetzales y porcentajes

	2017	%	2016	%	2015	%
Ventas	1,488,717,391	102.93	1,592,714,720	103.82	1,754,625,257	103.13
Devoluciones s/ventas	(42,446,734)	(2.93)	(58,557,860)	(3.82)	(53,199,409)	(3.13)
Ventas Netas	1,446,270,657	100.00	1,534,156,860	100.00	1,701,425,848	100.00
Costo de Ventas	(1,160,348,809)	(80.23)	(1,209,202,160)	(78.82)	(1,339,659,100)	(78.74)
Utilidad Bruta	285,921,848	19.77	324,954,700	21.18	361,766,748	21.26
Gastos de Operación y Administración						
Gastos de Operación	(103,358,816)	(7.15)	(135,235,148)	(8.81)	(147,874,635)	(8.69)
Gastos de Administración	(82,526,678)	(5.71)	(71,994,404)	(4.69)	(78,556,466)	(4.62)
Total de Gastos	(185,885,494)	(12.85)	(207,229,552)	(13.51)	(226,431,101)	(13.31)
Utilidad en Operación	100,036,354	6.92	117,725,148	7.67	135,335,647	7.95
Otros Ingresos	18,068,510	1.25	15,629,105	1.02	19,103,042	1.12
Otros Gastos	(18,294,631)	(1.26)	(13,825,563)	(0.90)	(19,514,873)	1.15
Utilidad antes de Impuestos	99,810,233	6.90	119,528,689	7.79	134,923,816	7.93
Impuesto sobre la renta	(24,952,558)	(1.73)	(29,882,172)	(1.95)	(33,730,954)	(1.98)
Utilidad neta	74,857,675	5.18	89,646,517	5.84	101,192,862	5.95

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El porcentaje de ganancia neta en relación a las ventas año con año ha ido disminuyendo en 2015 fue de 5.95%, en 2016 fue de 5.84% pero en 2017 tuvo una disminución de 5.18% lo cual es alarmante para el futuro a corto plazo sobre el desempeño de esta industria en el departamento de Guatemala.

4.1.2 Balance general

El balance general presenta la situación financiera estructurada de los activos, pasivos y capital. La estructura del balance general se integra con activos y pasivos corrientes, así como activos y pasivos no corrientes. El activo corriente muestran una disminución de Q. 22,107,863 lo que impacta directamente con su disponibilidad a corto plazo y el ciclo operativo. Este rubro esta integrado por efectivo, cuentas bancarias, cuentas por cobrar provenientes de ventas al crédito, y activos biológicos necesarios para la cadena productiva avícola. Este último se encuentra clasificado como corriente, debido a que su ciclo de vida es menor a 12 meses. En relación a las cuentas por cobrar se muestra un aumento de Q.3,720,215, el saldo de inventarios aumentó Q. 3,505,342 y por el contrario el saldo final de caja y bancos disminuyo Q 20,065,231 ambos con relación a 2015. Con el desarrollo de la investigación se crearán las bases para determinar puntualmente la causa y efecto que genera esta disminución de efectivo y aumento en el saldo de cuentas por cobrar e inventarios.

Así mismo, el activo no corriente muestra una disminución Q. 9,804,517 en relación al año 2015. Este rubro se integra por propiedad planta y equipo, activos financieros, intangibles, depósitos y derechos, estos por su duración mayor a 12 meses se clasifican como no corrientes. Cabe mencionar en este punto que el valor de los activos no corrientes es menos significativo que en el activo corriente debido a que la mayor parte de las granjas productivas son arrendadas por lo cual el gasto se ve reflejado en alquileres en el costo de producción. A continuación se presenta el balance general del período 2015-2017:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala

Tabla 3: Balance general
Al 31 de diciembre de cada año
Expresado en quetzales

	2017	2016	2015
ACTIVO			
Activo Corriente			
Caja	5,562,364	6,205,124	9,285,063
Bancos	16,249,097	20,951,836	32,591,629
Cuentas por Cobrar	81,628,886	78,978,187	77,908,671
Inventarios	40,888,412	38,169,110	37,383,070
Activos Biológicos	18,558,902	20,153,960	27,827,092
Total Activo Corriente	162,887,662	164,458,217	184,995,525
Activo no Corriente			
Propiedad, Planta y Equipo	33,442,731	31,783,446	31,224,203
Activos Financieros	14,400,051	22,807,159	23,231,599
Activos Intangibles	13,546,228	11,578,003	10,327,520
Depósitos y Derechos	5,046,289	9,174,032	11,456,494
Total de Activo No Corriente	66,435,299	75,342,640	76,239,816
TOTAL ACTIVO	229,322,961	239,800,857	261,235,341
PASIVO			
Pasivo Corriente			
Cuentas por Pagar	57,367,937	59,100,166	59,129,568
Préstamos Bancarios	41,999,204	36,254,709	36,228,868
Otras Cuentas por Pagar	6,238,140	7,470,543	8,432,739
Total Pasivo Corriente	99,367,141	95,354,875	95,358,436
Pasivo No Corriente			
Préstamos Bancarios	24,121,251	25,958,888	28,010,427
Indemnizaciones	11,895,406	11,623,523	13,171,621
Provisiones	7,482,728	7,410,344	9,284,094
Total Pasivo No Corriente	43,499,385	44,992,754	50,466,142
TOTAL PASIVO	142,866,527	140,347,629	145,824,579
CAPITAL			
Capital Suscrito y Pagado	22,655	22,655	22,655
Reserva Legal	3,887,047	3,738,822	4,289,867
Utilidades Retenidas	7,689,057	6,045,234	9,905,377
Ganancia del Ejercicio	74,857,675	89,646,517	101,192,862
Total de Capital	86,456,434	99,453,228	115,410,762
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	229,322,961	239,800,857	261,235,341

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

En la tabla anterior se muestra que el pasivo corriente se encuentra integrado por las compras necesarias para la operación productiva y que no fueron pagadas al contado, otras cuentas por pagar integradas principalmente por impuestos pendientes de pago, así como préstamos bancarios cuyo plazo de pago es menor a un año. En 2017 el pasivo corriente aumento Q. 4,008,705. Como puede observarse este rubro al contrario que el activo corriente ha incrementado para 2017 lo que representa que la industria posee más crédito que en 2015

Por otra parte el pasivo no corriente se encuentra integrado básicamente por préstamos bancarios que deben pagarse en un período mayor a un año y provisiones varias e indemnizaciones comprendido para el año 2017 en Q43,499,385. El capital se encuentra integrado por capital suscrito y pagado por Q22,655 además por reservas legales, utilidades retenidas que no han sido distribuidas y la ganancia del ejercicio, tal como se menciona anteriormente la ganancia va disminuyendo en el transcurso de los años generando un efecto negativo en el desempeño y operación productiva.

Se hace uso del método de porcentos integrales para analizar la estructura del balance general, el cual muestra que en 2017 el activo corriente representa el 71% del total de activos compuesto de la siguiente forma: caja y bancos 9%, cuentas por cobrar 36%, Inventarios 18% y activos biológicos 8%. Lo anterior muestra que el rubro con mayor impacto en el activo total está representado por las cuentas por cobrar. Para el año 2016 el activo corriente representa el 69% del total de activos y para 2015 el 71%. Las cuentas por cobrar representan el rubro con mayor impacto en 2016 y 2015 con un 33% y 30% de los activos totales respectivamente. Los datos anteriores denotan que las cuentas por cobrar son un rubro importante de análisis para la eficiencia de la administración de los activos corrientes así como los inventarios que son de impacto para esta industria. La aplicación estratégica para la eficiencia de la administración del activo corriente permitirá mejorar la estructura de los activos totales.

A continuación se presenta la tabla con el análisis de porcentos integrales para el balance general de 2017 a 2015 respectivamente, separado en activo, pasivo y capital

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 4: Balance general, activos
Al 31 de diciembre de cada año
Expresado en quetzales y porcentajes

	2017	%	2016	%	2015	%
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja	5,562,364	2.43	6,205,124	2.59	9,285,063	3.55
Bancos	16,249,097	7.09	20,951,836	8.74	32,591,629	12.48
Cuentas por Cobrar	81,628,886	35.60	78,978,187	32.93	77,908,671	29.82
Inventarios	40,888,412	17.83	38,169,110	15.92	37,383,070	14.31
Activos Biológicos	18,558,902	8.09	20,153,960	8.40	27,827,092	10.65
Total Activo Corriente	162,887,662	71.03	164,458,217	68.58	184,995,525	70.82
Activo no Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	33,442,731	14.58	31,783,446	13.25	31,224,203	11.95
Activos Financieros	14,400,051	6.28	22,807,159	9.51	23,231,599	8.89
Activos Intangibles	13,546,228	5.91	11,578,003	4.83	10,327,520	3.95
Depósitos y Derechos	5,046,289	2.20	9,174,032	3.83	11,456,494	4.39
Total de Activo No Corriente	66,435,299	28.97	75,342,640	31.42	76,239,816	29.18
TOTAL ACTIVO	229,322,961	100.00	239,800,857	100.00	261,235,341	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La siguiente tabla muestra la integración del pasivo y capital en porcentos integrales para su análisis:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 5: Balance general, pasivo y capital
Al 31 de diciembre de cada año
Expresado en Quetzales y Porcentajes

	2017	%	2016	%	2015	%
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar	57,367,937	25.02	59,100,166	24.65	59,129,568	22.63
Préstamos Bancarios	35,761,065	15.59	28,784,166	12.00	27,796,131	10.64
Otras Cuentas por Pagar	6,238,140	2.72	7,470,543	3.12	8,432,739	3.23
Total Pasivo Corriente	99,367,141	43.33	95,354,875	39.76	95,358,436	36.50
Pasivo No Corriente						
Préstamos Bancarios	24,121,251	10.52	25,958,888	10.83	28,010,427	10.72
Indemnizaciones	11,895,406	5.19	11,623,523	4.85	13,171,621	5.04
Provisiones	7,482,728	3.26	7,410,344	3.09	9,284,094	3.55
Total Pasivo No Corriente	43,499,385	18.97	44,992,754	18.76	50,466,142	19.32
TOTAL PASIVO	142,866,527	62.30	140,347,629	58.53	145,824,578	55.82
CAPITAL						
Capital Suscrito y Pagado	22,655	0.01	22,655	0.01	22,655	0.01
Reserva Legal	3,887,047	1.70	3,738,822	1.56	4,289,867	1.64
Utilidades Retenidas	7,689,057	3.35	6,045,234	2.52	9,905,377	3.79
Ganancia del Ejercicio	74,857,675	32.64	89,646,517	37.38	101,192,862	38.74
Total de Capital	86,456,434	37.70	99,453,228	41.47	115,410,762	44.18
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	229,322,961	100.00	239,800,857	100.00	261,235,341	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La tabla anterior muestra que el pasivo corriente en 2017 representan el 43% del total de pasivos, el rubro predominante es cuentas por pagar que representa el 25%, esta estructura, es similar para 2016 y 2015 es por ello que se analizará con mayor detalle este rubro que se encuentra relacionado con la liquidez y conversión de efectivo. La estructura de financiamiento representa el 62% de fuentes externas y el 38% capital propio. El capital está compuesto principalmente por la ganancia generada en cada ejercicio, que para 2017 representa el 32%, en 2016 es 37% y 2015 es 39% lo que denota disminución en la participación de la ganancia como se ha mencionado anteriormente.

4.1.3 Estado de flujos de efectivo

El análisis del movimiento de efectivo se realiza a través del estado de flujos de efectivo, para determinar la suficiencia de los flujos de efectivo de operación, de inversiones y de financiamiento, partiendo de la acumulación de efectivo del año anterior. Para mayor análisis se presenta información de los últimos 3 años.

En el flujo de efectivo se observan inversiones en negocios y acciones con un movimiento significativo, así como salidas de efectivo por construcción y mejoras a activos fijos por lo cual se considera como actividades de inversión. Dentro de las actividades de financiamiento se observan préstamos y utilidades retenidas de una forma considerable.

Para el año 2017 se muestra en el estado de flujos de efectivo, en las actividades de operación un valor de Q 99,445,956 actividades de inversión Q -22,076,247 lo que denota una salida de efectivo por mejoras y compra de edificios, propiedad planta y equipo, las actividades de financiamiento están comprendidas por un total de Q -82,715,208. El saldo final de efectivo es de Q21,811,461

En 2016 el saldo final del flujo de efectivo es de Q 27,156,960 por lo que se muestra que el flujo disminuyo en Q5,345,499, lo que limita su disponibilidad

inmediata para cubrir sus obligaciones de corto plazo. En 2015 el saldo final del flujo de efectivo asciende a Q41,876,692, por lo que se observa que con el transcurso del tiempo ha disminuido la disponibilidad de efectivo. Se presentan los flujos de efectivo de los años de 2015 a 2017.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 6: Estado de flujos de efectivo
Periodo 2015-2017
Expresado en quetzales

	2017	2016	2015
Efectivo por Actividad de Operación			
Recibido por Clientes	1,441,171,091	1,530,717,999	1,945,876,243
Pago a Proveedores	(1,160,484,532)	(1,201,523,223)	(1,614,652,387)
Otros de Operación	(181,240,604)	(203,002,641)	(188,187,646)
	<u>99,445,956</u>	<u>126,192,134</u>	<u>143,036,210</u>
Flujo de Efectivo por Actividad de Inversión			
Propiedad Planta y Equipo	(32,642,874)	(35,700,730)	(38,764,629)
Activos Financieros	8,407,108	424,440	5,987,234
Activos Intangibles	(1,968,225)	(1,250,483)	(2,001,254)
Depósitos y Derechos	4,127,744	2,282,461	(3,575,692)
	<u>(22,076,247)</u>	<u>(34,244,312)</u>	<u>(38,354,341)</u>
Flujo de Efectivo por Actividad de Financiamiento			
Préstamos por Pagar	5,139,262	(1,063,504)	(1,639,453)
Reserva Legal	148,225	(551,045)	618,060
Utilidades Retenidas	(88,002,694)	(105,053,005)	(113,370,664)
Aumento de Flujo de Efectivo	<u>(82,715,208)</u>	<u>(106,667,554)</u>	<u>(114,392,057)</u>
Flujo de Efectivo Saldo Inicial	<u>27,156,960</u>	<u>41,876,692</u>	<u>51,586,880</u>
Flujo neto de Efectivo Saldo Final	21,811,461	27,156,960	41,876,692

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

En las actividades de inversión se observa variación significativa al igual que en las actividades de financiamiento y el mayor impacto se observa en las actividades de operación en los pagos recibidos de clientes así como los pagos otorgados a los proveedores, en otros gastos de operación también se observa variación considerable. Estos movimientos dependen de la administración de los activos corrientes principalmente en el manejo de las cuentas por cobrar y pagar.

El flujo de efectivo para 2017-2016 en el ingreso por actividades de operación se dio una disminución de Q26,746,178 principalmente por la cobrabilidad de las cuentas de clientes y la realización de los pagos a los proveedores.

Las actividades de inversión redujeron Q. 12,168,065 en relación al 2016, es decir, que se desembolsó menos efectivo para invertir en activos financieros y propiedad planta y equipo, esto es producto indirectamente de la reducción de disponibilidad de efectivo que se ve a nivel general para 2017.

Las actividades de financiamiento también muestran una tendencia a la baja en relación al 2016 de Q23,952,346 es decir que se desembolsó menor cantidad de efectivo en la gestión de préstamos a corto y largo plazo. En el flujo de efectivo 2016-2015 la situación es similar, el ingreso por actividades de operación se redujeron Q16,844,076 esto se encuentra directamente relacionado con la administración de los activos y pasivos corrientes debido a que la disminución obedece al aumento en el desembolso de efectivo pagado a proveedores y reducción significativa en la obtención de ingresos por cobro a los clientes, tomando en consideración que las ventas también han venido disminuyendo en el transcurso de los tres años analizados.

Para mayor análisis a continuación se muestra de forma desglosada como se encuentra integrado cada rubro del estado de flujos de efectivo.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 7: Análisis de flujos de efectivo
Al 31 de diciembre 2017
Cifras en quetzales

	Recibido Clientes	Pago Prov y Emp	Otros Operación	Inversión	Financiamiento
Cuentas por Cobrar	(5,099,566)				
Inventarios		(2,719,302)			
Activos Biológicos		1,595,057			
Propiedad, Planta y Equipo				(32,642,874)	
Activos Financieros				8,407,108	
Activos Intangibles				(1,968,225)	
Depósitos y Derechos				4,127,744	
Cuentas por Pagar		(1,732,229)			
Préstamos Bancarios CP					5,744,495
Otras Cuentas por Pagar			(6,728,562)		
Préstamos Bancarios LP					(1,837,637)
Indemnizaciones		271,884			
Provisiones			72,384		
Reserva Legal					148,225
Utilidades Retenidas					(88,002,694)
Ventas	1,446,270,657				
Costo de Ventas		(1,157,899,942)			
Gastos de Operación			(84,754,229)		
Gastos de Administración			(70,147,677)		
Otros Ingresos			18,068,510		
Otros Gastos			(18,294,631)		
Impuesto sobre la renta			(19,456,400)		
Actividades de Operación	1,441,171,091	(1,160,484,532)	(181,240,604)		
Actividades de Inversión				(22,076,247)	
Actividades Financiamiento					(82,715,208)

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El efectivo recibido de clientes está compuesto por una disminución en el ingreso de cuentas por cobrar por Q5,099,566, ventas netas por Q1,446,270,657. Los pagos realizados a proveedores están integrados por disminución de inventarios en Q 2,719,302, aumento de activos biológicos por Q1,595,057, disminución en el desembolsos de cuentas por pagar por Q 1,732,228, pagos a empleados por indemnizaciones en Q271,884, egreso de efectivo por costo de ventas en Q1,157,899,942, Como se ha mencionado anteriormente, en este rubro se encuentran todas la cuentas que están relacionadas directamente con la cadena productiva y comercialización de los productos avícolas es por ello que se clasifica dentro de los pagos realizados a proveedores y empleados.

El flujo de efectivo por otras actividades de operación se integra por provisiones ejecutadas durante 2017 por Q 72,384, pagos en concepto de gastos de operación y administración por Q154,901,906 a su vez por otros gastos e ingresos y variaciones en otras cuentas por pagar por Q.6,728,562, estos desembolsos de efectivo son catalogados como otras actividades de operación por no corresponden a ingresos recibidos de clientes ni pagos a proveedores directamente.

Las actividades de inversión se componen por egresos de efectivo para mejoras y compra de propiedad planta y equipo por Q32,642,874, ingreso de efectivo que provienen de inversiones financieras por Q 8,407,107, así como Q2,159,519, de marcas, patentes, derechos y activos intangibles provenientes de propiedad intelectual.

Las actividades de financiamiento están integradas por obtención y pago de préstamos bancarios Q1,837,637, a su vez en este tipo de actividades se encuentran las utilidades que no hay sido distribuidas a los accionistas por Q.88,002,694.

4.2 Análisis de razones financieras

A continuación se presentan el cálculo y análisis de las razones de liquidez y actividad, con base en la información de los estados financieros, para analizar con mayor detalle la estructura financiera, la capacidad para cumplir con el pago de obligaciones de corto plazo y la relación de sus operaciones de actividad. Lo anterior permite analizar la situación de los activos y pasivos corrientes así como su aporte en la liquidez.

4.2.1 Razón de liquidez corriente

Para determinar la situación de la liquidez se utiliza la razón corriente:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala

Tabla 8: Liquidez corriente

Cifras en quetzales

	2017	2016	2015
Activo Corriente	162,887,662	164,458,217	184,995,525
(-) Pasivo Corriente	99,367,141	95,354,875	95,358,436
Liquidez Corriente (Veces)	1.64	1.72	1.94

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La capacidad para cumplir con el pago de obligaciones de corto plazo es de 1.64 veces para el 2017, 1.72 en el 2016 y 1.94 en el 2015, es decir, que si se pagara todo el pasivo corriente todavía quedaría un poco menos de la mitad de activo corriente para continuar como negocio en marcha. Es importante resaltar que la liquidez ha disminuido en el transcurso de los años lo que denota deficiencia de la administración de los activos y pasivos corrientes, para la obtención de liquidez.

En el año 2017, se tienen Q1.64 de activos corrientes para cubrir cada Q1.00 de deuda a corto plazo. Se espera que el resultado de esta razón sea igual o mayor de 2, es decir, que el activo corriente sea el doble del pasivo corriente, en vista de que al momento de cancelar las obligaciones a corto plazo, solo se utilizará la

mitad del activo corriente y la otra mitad será utilizada para continuar operaciones. Bajo esta premisa se observa deficiencia en la suficiencia de la liquidez.

4.2.2 Razón de liquidez inmediata

Esta razón es útil para el análisis de la liquidez. En los activos corrientes no se incluyen inventarios, en vista de que para que estos se conviertan en liquidez deben ser vendidos y esto depende del período de conversión de inventario que se presenta posteriormente.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala

Tabla 9: Liquidez inmediata

Cifras en quetzales

	2017	2016	2015
Activo Corriente-Inventarios	121,999,250	126,289,107	147,612,455
(-) Pasivo Corriente	99,367,141	95,354,875	95,358,436
Liquidez Inmediata (Veces)	1.23	1.32	1.55

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La liquidez inmediata, excluyendo los inventarios, de los activos corrientes, para 2016 se muestra que es de 1.32 veces y para 2015 de 1.55. Lo anterior denota que la industria ha sufrido disminución de su capacidad de pago a corto plazo en el transcurso de los años, debido a una deficiente administración de sus activos y pasivos corrientes. En 2017 fue de 1.23 veces.

4.2.3 Capital neto de trabajo

Esta razón se obtiene al descontar de los activos corrientes de la industria todas sus obligaciones a corto plazo; como resultado, se obtiene el capital que se tiene disponible para cubrir los gastos necesarios para su operación, es decir, lo que la industria tiene disponible después de pagar sus deudas inmediatas.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 10: Capital neto de trabajo
Cifras en quetzales

	2017	2016	2015
Activo Corriente	162,887,662	164,458,217	184,995,525
(-) Pasivo Corriente	99,367,141	95,354,875	95,358,436
Capital neto de trabajo	63,520,521	69,103,342	89,637,089

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Se observa disminución del capital de trabajo en los últimos tres años, lo cual limita la capacidad para cubrir los gastos de operación. Entre el 2017 y 2016 el capital de trabajo se redujo Q5,582,821, en tanto que entre 2016 y 2015 se redujo en Q20,533,747.

El mayor impacto se ve reflejado en 2016 debido a la reducción de su disponibilidad de capital de trabajo, lo que disminuye su capacidad de operación si tuviera que cancelar todas sus deudas a corto plazo.

4.2.4 Rotación de inventarios

El tipo de inventarios es de alta rotación por sus condiciones de caducidad y bioseguridad; sin embargo, se muestra una disminución de la rotación en los últimos tres años, debido principalmente al volumen de ventas. La programación de producción depende directamente de la demanda en el mercado. Los lotes de inventarios de pollo rotaron aproximadamente 28 veces en el 2017, 32 veces en 2016 y 36 veces en 2015.

La rotación de inventarios muestra el número de veces que son renovados los inventarios en un año calendario, por medio de la siguiente razón financiera:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 11: Rotación de Inventarios
Cifras en quetzales

	2017	2016	2015
Costo de Ventas	1,160,348,809	1,209,202,160	1,339,659,100
(÷) Inventarios	40,888,412	38,169,110	37,383,070
Rotación inventarios (Veces)	28.38	31.68	35.84

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

4.2.5 Período de conversión del inventario

La razón del período de conversión de inventario permite determinar cuántos días promedio permanecen los lotes de inventarios en las bodegas de la industria, es por ello que estos datos proporcionan información vital en la investigación realizada sobre la administración de los activos corrientes con repercusión directa en la liquidez y eficiencia de las operaciones. A continuación se presentan los cálculos realizados:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 12: Período de Conversión de Inventario

	2017	2016	2015
365	365	365	365
(÷) Rotación de Inventarios	28.38	31.68	35.84
Conversión Inventarios (Días)	13	12	10

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Los días promedio que permanecen los inventarios en las bodegas de la industria para el año 2017 son de 13 días, en 2016 12 días y para 2015 10 días. Lo anterior muestra que en 2017 los inventarios permanecen 1 día más en las bodegas con relación a 2016 y 3 días más en relación a 2015. Nuevamente se hace mención que por el tipo de inventario no es posible que permanezca un largo período en bodegas antes de su consumo por el período de caducidad del mismo, esto depende de las programaciones de despacho, controles de calidad y bioseguridad sanitaria.

4.2.6 Rotación de cuentas por cobrar

Tal como se indicó anteriormente las cuentas por cobrar representa un porcentaje de impacto en los activos corrientes. A continuación se mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de la razón de rotación. Esta razón mide el número de veces en el año que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Se debe mantener la menor inversión posible en créditos por cobrar a clientes, siempre dentro de las limitaciones impuestas por las condiciones de cobro establecidas y de acuerdo a su política comercial que indica 30 días de crédito en las ventas que no son al contado. Es necesario que la industria se apegue estrictamente a las condiciones de cobro fijadas, ya que a mayor eficiencia en la administración de este rubro se tendrá mayor disponibilidad de efectivo y no cuentas comprometidas con los clientes esperando ser efectivas o que estas se conviertan en incobrables.

Para determinar la rotación de cuentas por cobrar, se hace uso de las ventas al crédito de los últimos tres años contabilizados, haciendo relación con el monto de cuentas por cobrar registrado en el balance general, tal como se muestra a continuación:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 13: Rotación de cuentas por cobrar
Cifras en quetzales

	2017	2016	2015
Ventas al Crédito	1,446,270,657	1,534,156,860	1,701,425,848
(÷) Cuentas por Cobrar	81,628,886	78,978,187	77,908,671
Rotación Cuentas por Cobrar (Veces)	17.72	19.43	21.84

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El resultado indica que la industria tiene una rotación de 18 veces en sus cuentas por cobrar promedio del año 2017, en 2016 la rotación fue de 19 veces aproximadamente y en 2015 aproximadamente las cuentas por cobrar rotaron 22 veces. La información anterior muestra que se ha ido perdiendo eficiencia en la

administración de sus cuentas por cobrar. En el transcurso de tres años la rotación ha disminuido, lo que tiene relación directa con los días de cobro y la disponibilidad de efectivo.

Las cuentas por cobrar se muestran en relación con los ingresos, pero se encuentran condicionados respecto al plazo de crédito que la industria otorga a los clientes. Entre más alto es el número de rotaciones denota mayor eficiencia en su administración por cobrar, ya que indica existe eficiencia en la cobranza, o bien, que se tiene una buena cartera de clientes.

4.2.7 Período promedio de cobro

Esta razón indica el promedio de días que los clientes tardan en pagar sus cuentas. Es decir, el promedio de días que transcurren entre el momento que se realiza la venta y el día que los clientes cancelan sus deudas. Indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa, pero más que la política establecida proporciona información sobre la ejecución efectiva de la misma. En otras palabras es el período durante el cual la industria dejará de recibir ingresos en concepto de cuentas por cobrar procedentes de sus operaciones comerciales normales.

Para determinar el plazo medio de cobranza, se hace uso de la siguiente razón dividiendo los 365 días que componen un año calendario, entre la rotación de cuentas por cobrar presentada anteriormente, el resultado será determinado en días transcurridos en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 14: Período promedio de cobranza

	2017	2016	2015
365	365	365	365
(÷) Rotación cuentas a cobrar	17.72	19.43	21.84
Período de Cobro (Días)	21	19	17

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Según los cálculos realizados en el cuadro anterior muestran que para 2017 transcurren 21 días desde que se realiza la venta al crédito y el momento en que se hace efectivo el cobro. Para el 2016 los días que transcurren para percibir la cuenta por cobrar eran 19 días y en 2015 eran 17 días que transcurrían desde el momento de la venta al crédito hasta la recepción de la disponibilidad de efectivo. La importancia en este cálculo radica en que la póliza de créditos y cobros establece 30 días crédito por lo cual la industria está gestionando sus cuentas por cobrar en relación a la política, sin embargo, de 2015 para 2017 se ha aumentado 4 días de espera, eso significa que la industria debe esperar 4 días para obtener la disponibilidad de efectivo con relación al año 2015 lo que limita su liquidez y denota deficiencia en la administración de sus cuentas por cobrar.

4.2.8 Rotación de cuentas por pagar

Esta razón permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en desembolsos de efectivo en el curso del año calendario, es por ello que esta razón utiliza las compras al crédito dividiendo las cuentas por pagar tal como se muestra a continuación:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 15: Rotación de cuentas por pagar
Cifras en quetzales

	2017	2016	2015
Compras al Crédito	1,140,347,896	1,209,402,160	1,319,659,100
(-) Cuentas por Pagar	57,367,937	59,100,166	59,129,568
Rotación de Cuentas por Pagar	19.88	20.46	22.32

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Según los cálculos anteriores se muestra que para 2017 las cuentas por pagar rotan 20 veces aproximadamente si esto es comparado con las veces que rotan las cuentas por cobrar, se observa que las cuentas por pagar rotan 2 veces más que las cuentas por cobrar, en una administración eficiente deberían rotar más veces las cuentas por cobrar que las cuentas por pagar, para obtener una mayor disponibilidad de liquidez. En este caso, se están pagando las deudas más veces

en un año de las que se está recibiendo efectivo, lo que disminuye el capital de trabajo, lo cual se observó con mayor detalle en el análisis de la razón de capital de trabajo.

El número de veces que se ha pagado a los proveedores en 2016 es de 20 veces aproximadamente, si se hace la relación de la rotación de cuentas por cobrar esta es 19 veces lo que muestra que para este año la disponibilidad de capital de trabajo es equilibrada por ser la misma rotación en cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En 2015 la rotación de cuentas por cobrar era de 22 veces aproximadamente. Comparado con la rotación de cuentas por pagar que era de 22 veces, entonces para este año también se observa un equilibrio en la disponibilidad y manejo de liquidez. Con la información anterior se observa que para 2017 existe una inadecuada administración de las cuentas por pagar y cobrar esto es debido a la ejecución de cobro y pago, la cual no se realizó de forma estratégica de tal manera que favorezca la liquidez y disponibilidad de efectivo.

4.2.9 Período promedio de pago

El resultado es el número de días que transcurre desde que se adquiere un bien o servicio, hasta que se paga al proveedor. Para encontrar el plazo medio de pago, se hace uso de la siguiente razón que divide 365 días del año calendario entre la rotación de cuentas por pagar:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 16: Período de Cuentas por Pagar

	2017	2016	2015
365	365	365	365
(÷) Rotación de Cuentas por Pagar	19.87	20.46	22.31
Período Cuentas por Pagar (Días)	18	18	16

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada

El número de días que se están utilizando de financiamiento para el pago de cuentas pendientes a los proveedores y acreedores es de 18 días en 2017

comparado con los días que transcurren en recibir el efectivo proveniente de las ventas al crédito de 21 días, existen 3 días en los cuales la industria ya canceló sus obligaciones de corto plazo pero no ha percibido disponibilidad de efectivo lo que disminuye su liquidez y disponibilidad para cubrir su operación, en este punto cabe mencionar que la política de pagos indica 30 días crédito para todos los proveedores por lo cual no se está gestionado esta cuenta en relación a lo establecido.

Para el 2016 los días que transcurren entre la adquisición del bien y el pago es de 18 días comparado con los 19 días cobranza se observa que existe un día sin recepción de efectivo para cancelar las cuentas. El mismo caso sucede para el 2015 ya que son 16 días del período de pago los mismos 17 días que se necesitan para obtener disponibilidad de efectivo. En esta relación, también es importante resaltar que los días que la industria está utilizando el financiamiento van disminuyendo en el transcurso de los 3 años evaluados esto muestra que no se están aplazando adecuadamente las cuentas por pagar, se está reduciendo el período de pago cuando la mayoría de proveedores ofrece 30 días de crédito que deben de ser utilizados para administrar de forma adecuada sus pasivos corrientes mejorando la relación de liquidez.

4.3 Análisis del ciclo de conversión de efectivo

Para el 2017 el ciclo de conversión de efectivo está determinado por las actividades de conversión de inventario de la industria representado en 28 veces promedio por lo que se necesitan alrededor de 13 días desde el momento en el cual el pollo en pie ingresa a las granjas como producto terminado hasta el momento en que este producto es vendido. El plazo medio de cobro se encuentra con un promedio de 21 días, comparados con los 30 días crédito de la política, el resultado es aceptable, sin embargo, se tienen indicios que en algunos casos los clientes no realizan sus pagos de acuerdo a los términos establecidos, siendo la política deficiente y con una oportunidad de mejora en varios aspectos.

El aprovisionamiento de las cuentas por pagar se mantiene en 20 veces aproximadamente, es por ello que la industria utiliza 18 días de financiamiento para pagar sus obligaciones corrientes, esto se ve reflejado en relación a la liquidez que le representa los ingresos de cuentas por cobrar y la venta de sus inventarios, sin tomar en consideración que el producto comercializado en esta industria es de consumo masivo y altamente demandado.

El ciclo de conversión de efectivo también se calcula para los años 2016 y 2015 para obtener un análisis histórico. En 2016 la rotación de inventarios fue de 32 veces lo que significa que se necesitan 12 días para vender los inventarios y 19 días para obtener efectivo proveniente de las ventas al crédito y también 18 días que la industria está utilizando financiamiento para pagar a sus proveedores y acreedores.

Para el 2015 se calcularon los días promedio de inventario siendo de 10 días, las cuentas por cobrar se hacen efectivas en 17 días al igual que el aplazamiento de las cuentas por pagar por 16 días. Con la información determinada se calcula el ciclo de conversión de efectivo mediante la siguiente razón:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 17: Ciclo de conversión de efectivo en días

	2017	2016	2015
Período de Conversión del Inventario	13	12	10
(+) Período promedio de Cobro	21	19	17
Ciclo Operativo	34	31	27
(-) Período promedio de Pago	18	18	16
Ciclo de Conversión de Efectivo	16	13	11

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El ciclo de conversión de efectivo para 2017 es de 16 días, en relación al 2016 el ciclo es de 13 días, esta información implica que en un año el ciclo aumento 3 días lo que no es adecuado para la liquidez, en el departamento de Guatemala, el alargamiento del ciclo representa que para el 2017 la industria tarda 3 días más para convertir todas sus operaciones en efectivo.

En 2015 el ciclo de conversión de efectivo es de 10 días lo que representan 2 días menos que en 2016. Esta información muestra que el período con que se convierten las operaciones en efectivo va alargándose con el transcurso de los años. Cada año aumentan los días de conversión, impactando directamente en el capital de trabajo y la liquidez.

El consumo y la comercialización de productos cárnicos provenientes del pollo es altamente rotado en la industria del departamento de Guatemala, es por ello que los días de financiamiento de esta operación son extensos, sin embargo, dentro de las políticas establecidas se considera como aceptable un período de crédito para pago a los proveedores de 30 días y según el resultado real de la industria estos días están siendo menores cada año, resultado de la ineficiente administración de liquidez de los activos y pasivos corrientes.

A simple vista la política de créditos está siendo efectiva, ya que esta indica que los saldos deben hacerse efectivos antes de 30 días y el periodo promedio de cobro para la industria es de 21 días, sin embargo, en el siguiente capítulo se evaluará a detalle la integración de este rubro para detectar oportunidades de mejora en las de negociaciones con los clientes que permitan un adecuado flujo de efectivo ya que el saldo de cuentas por cobrar ha aumentado considerablemente en el transcurso del periodo evaluado.

A pesar de la alta rotación de inventarios que representa la comercialización de pollo a nivel nacional, se cuenta con un período de conversión operativa demás de

un mes (34 días), lo que denota inadecuadas prácticas de producción, control de eficiencia y administración insuficiente de inventarios en el proceso de producción y comercialización lo que muestra un punto de mejora para elevar la liquidez de la industria.

Con base en la información recabada se definen estrategias para administrar eficientemente los activos corrientes, principalmente para mejorar la ejecución de los cobros y obtener mayor disponibilidad de efectivo y aplazar tanto como sea conveniente la programación y ejecución de pagos a proveedores y acreedores. Esto proporcionará las bases para mejorar la administración del ciclo de conversión de efectivo y su disponibilidad.

5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA FINANCIERA PARA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES

Este capítulo, presenta los resultados de la investigación relacionada con el análisis de la propuesta para la administración de activos y pasivos corrientes en la industria avícola del departamento de Guatemala. El contenido incluye la definición de estrategias para la administración de los rubros de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y ciclo de conversión de efectivo.

Con la información presentada en el capítulo anterior sobre el diagnóstico del ciclo de conversión y flujos de efectivo se presenta una estructura general de la situación actual de la industria avícola del departamento de Guatemala, detectando ciertos puntos de mejora que ayudarán a elevar la liquidez y reducir las necesidades de financiamiento por medio de una adecuada administración de los activos y pasivos corrientes.

5.1 Administración de Activos Corrientes

Los activos corrientes están compuestos por todos los rubros clasificados que se esperan realizar, se mantienen con fines de negociación y el efectivo o equivalente de efectivo. Este análisis se enfoca en cuentas por cobrar e inventarios por ser los rubros más significativos dentro del activo corriente.

5.1.1 Estrategias para la administración de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan un impacto en la estructura financiera, en vista de que este rubro representa más del 35% del total de activo, con un monto de Q81,628,886 en 2017 equivalente al 50% del total de activo corriente que asciende a Q162,887,662.

La administración adecuada de las cuentas por cobrar es de vital importancia ya que se encuentra relacionada directamente a los ingresos y eficiencia de efectivo, que es el principal medio para obtener ingresos. Para realizar una administración

eficiente de esta operación, es importante alinear las políticas de cobro hacia los clientes que forman parte de este rubro.

Se evaluará la integración de este rubro, para identificar la situación de estas cuentas, analizando a cada grupo de clientes que poseen una participación importante en la venta al crédito. Como primer punto se presenta la clasificación de los grupos de clientes y la distribución de cada uno de los montos adeudados, clasificados en 30, 60, 90 días y más, esto con el objetivo de determinar qué porcentaje de las cuentas están siendo cobradas a más de 90 días, esta información también será útil para determinar si el deterioro de la cobrabilidad obedece a un grupo de clientes en particular o la situación es general.

Los días crédito que se otorgan a los clientes por ventas al crédito, es de 30 días sin excepción, el análisis siguiente permite determinar si es necesario proponer estrategias para cada grupo de clientes, dependiendo el caso.

En la integración y análisis de la antigüedad de saldos al 31 de diciembre 2017, se puede observar que se manejan 15 grupos de clientes, que representan el 98.5% de las cuentas por cobrar y el restante 1.5% está integrado por clientes menores. Para conservar la discrecionalidad de la información se reservan los nombres de los grupos de clientes, estos fueron nombrados como cliente 1, 2, 3... según el impacto que poseen en este rubro.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 18: Análisis de Clientes y Antigüedad de Saldos
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Cliente	A		B		C		D		E		F		Total	%
	30 días	%	60 días	%	90 días	%	120 días	%	180 días	%	más de 180 días	%		
Cliente 1	2,477,029	21	3,302,705	28	3,774,520	32	2,005,214	17	235,907	2			11,795,374	14
Cliente 2	1,062,237	13	1,634,210	20	2,696,447	33	1,715,921	21	735,395	9	326,842	4	8,171,052	10
Cliente 3	1,945,380	24	2,350,667	29	1,621,150	20	2,188,552	27	-		-		8,105,748	10
Cliente 4	3,390,701	46	2,506,170	34	221,133	3	589,687	8	294,844	4	368,554	5	7,371,088	9
Cliente 5	875,715	12	3,867,740	53	1,167,620	16	1,386,548	19	-		-		7,297,622	9
Cliente 6	2,642,735	37	3,428,413	48	1,071,379	15	-		-		-		7,142,528	9
Cliente 7	1,428,750	23	3,105,979	50	1,118,152	18	559,076	9	-		-		6,211,958	8
Cliente 8	3,593,467	58	2,602,166	42	-		-		-		-		6,195,632	8
Cliente 9	-		2,309,444	44	2,939,293	56	-		-		-		5,248,737	6
Cliente 10	279,497	8	1,257,738	36	314,434	9	384,309	11	244,560	7	1,013,178	29	3,493,716	4
Cliente 11	224,806	9	2,273,038	91	-		-		-		-		2,497,844	3
Cliente 12	837,349	46	928,365	51	36,406	2	18,203	1	-		-		1,820,324	2
Cliente 13	462,673	26	747,394	42	427,082	24	71,180	4	53,385	3	17,795	1	1,779,510	2
Cliente 14	467,244	27	449,938	26	501,854	29	259,580	15	51,916	3	-		1,730,532	2
Cliente 15	354,841	23	524,547	34	262,274	17	123,423	8	169,706	11	107,995	7	1,542,786	2
Resto de Clientes	171,421	14	159,176	13	232,642	19	269,375	22	171,421	14	220,398	18	1,224,433	2
	20,213,843	25	31,447,692	39	16,384,387	20	9,571,069	12	1,957,134	2	2,054,762	2	81,628,886	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La segmentación de los saldos pendientes de cobro muestran que el 25% del total de cuentas por cobrar es representado a 30 días de antigüedad, el 39% corresponde a los saldos a 60 días, el 20% se encuentra a 90 días de antigüedad y a su vez puede observarse saldos pendientes de cobro a 120 días, 180 y más de 180 días que corresponden al 17% del total pendiente de ingreso. Esto es resultado de una deficiente estrategia de cobro el cual debe minimizarse mediante una administración adecuada de este rubro por medio del cumplimiento de la política de cobro y la aplicación de los términos de crédito.

El cliente 1 aporta el 14% del total de las cuentas por cobrar, el cliente 2 y 3 representa el 10%, el cliente 4,5 y 6 integra el 9% cada uno. Esto denota que no existe un cliente principal, en vista de que en la integración de estas cuentas, varios clientes se encuentran dentro del mismo rango de impacto.

El 21% del saldo adeudado del cliente 1, fue obtenido hace 30 días y el 28% hace 60 días, 32% a 90 días y se observa que posee cuentas pendiente de pago a 120 y 180 días por Q 2,241,121 representado un 19% de su saldo. Es de importancia tomar en consideración este cliente por el aporte que posee dentro de la cobrabilidad, en este caso es necesario implementar una estrategia para acelerar la cobrabilidad y enviar saldos a más de 90 días siempre y cuando esto no impacte en las ventas por un agresivo método de cobro.

La estructura del saldo adeudado para el cliente 2 muestra que se tienen saldos pendientes de cobro a más de 180 días por Q 326,842.06 que representa el 4%, saldos a 120 y 180 días por Q 2,451,315, el porcentaje del monto a 90 días es de 33%. Así como para el cliente 1 hay un alto porcentaje de saldos con gran antigüedad, lo cual debe establecerse una actividad de cobro efectiva para ir recuperando estos saldos por lo menos no más de 90 días, principalmente la estrategia propuesta es el seguimiento por medio de correos electrónicos proporcionando estados de cuenta, llamadas telefónicas y logística de cobro sin que estos sean demasiado agresivos que generen un impacto negativo al perder al cliente.

A continuación se presenta la clasificación de los clientes por medio de la antigüedad de saldos, mostrando los siguientes datos.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 19: Clasificación del Crédito por Cliente

Cliente	Total	%	Antigüedad	Calificación de Crédito
Cliente 1	11,795,374.08	14	180 días	D
Cliente 2	8,171,051.52	10	mayor de 180 días	F
Cliente 3	8,105,748.42	10	120 días	D
Cliente 4	7,371,088.44	9	120 días	F
Cliente 5	7,297,622.44	9	90 días	D
Cliente 6	7,142,527.56	9	90 días	C
Cliente 7	6,211,958.25	8	120 días	D
Cliente 8	6,195,632.47	8	60 días	B
Cliente 9	5,248,737.39	6	90 días	C
Cliente 10	3,493,716.34	4	mayor de 180 días	F
Cliente 11	2,497,843.92	3	60 días	B
Cliente 12	1,820,324.17	2	120 días	D
Cliente 13	1,779,509.72	2	mayor de 180 días	F
Cliente 14	1,730,532.39	2	180 días	E
Cliente 15	1,542,785.95	2	mayor de 180 días	F
Resto de Clientes	1,224,433.30	2	mayor de 180 días	F
	81,628,886.36	100		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Como puede observarse, ningún cliente cumple la clasificación “A” representada por 30 días de antigüedad, los clientes 8 y 11 poseen clasificación “B”, es decir, antigüedad de 60 días, los cuales representan el 3% de las cuentas por cobrar en general. Los clientes con clasificación “C” cuyo saldo es a 90 días son los clientes 6 y 9. Pero lo anterior muestra que los clientes que aportan mayor monto al rubro son clientes “D” y “F” respectivamente, cuyos saldos tienen una antigüedad de 180 días y más. Este análisis muestra, a cuales clientes debe aplicarse una estrategia de cobrabilidad asertiva, que permita acelerar el período de cobrabilidad, no únicamente por su clasificación de crédito sino por su impacto en este rubro.

Por medio de un análisis de sensibilidad se estiman las siguientes razones de rotación y plazo medio de cobro en diferentes supuestos, siendo estos los siguientes:

Suponiendo que se logrará cobrar el 100% de las cuentas pendientes, a los clientes con antigüedad de saldos 60 días en adelante, la rotación de cuentas por cobrar sería de 28 veces en un año y el período de cobro sería de 13 días, si las ventas permanecen constantes. Este escenario es considerado como optimista por la situación en la que se encuentran las cuentas por cobrar.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 20: Cuentas por Cobrar, análisis de escenarios

Rotación Cuentas por Cobrar	60 días	90 días	120 días
Ventas al Crédito	1,446,270,657	1,446,270,657	1,446,270,657
(-) Cuentas por Cobrar	51,661,534	68,045,921	77,616,989
Veces	28	21	19
Período de Cobro			
365	365	365	365
(-) Rotación de Cuentas por Cobrar	28	21	19
Días	13	17	20
Período de Conversión del Inventario	13	13	13
(+) Período promedio de Cobro	13	17	20
Ciclo Operativo	26	30	32
(-) Período promedio de Pago	18	18	18
Ciclo de Conversión de Efectivo	8	12	14

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

En 2017 si las cuentas por cobrar con antigüedad mayor a 60 días hubiesen sido hechas efectivas, el período de cobro sería de 13 días. Comparado con la situación real que es de 21 días se podría haber disminuido 8 días en los cuales se podría disponer de mayores flujos de efectivo. Si todo lo demás permanece constante esto impacta directamente en el ciclo de conversión de efectivo ya que sería de 8 días, comparado con 15 días que es el dato real. Lo que muestra que la

administración efectiva de cuentas por cobrar mejora significativamente el período en el cual se convierten sus operaciones, en efectivo disponible.

En tanto que el siguiente escenario es más objetivo, ya que se analiza que sucedería con el ciclo de conversión de efectivo si las cuentas por cobrar se hicieran efectivas a un plazo no mayor de 90 días; es decir, que en 2017 se hubieran hecho los cobros a clientes con antigüedad mayor a 90 días. Si fuese el caso las cuentas por cobrar rotarían 21 veces y trascurrirían 17 días desde el momento que se realiza la venta al crédito hasta que se percibe el efectivo por este concepto, el efecto de lo anterior se determinaría en 12 días para el ciclo de conversión de efectivo, por lo cual se pueden reducir 3 días, del mencionado ciclo.

El escenario pesimista está dado por la cobrabilidad de los saldos de clientes a un período no mayor de 120 días, como se mencionó anteriormente este saldo representa un 17% del total de cuentas por cobrar. Si fuese el caso las cuentas por cobrar rotarían 19 veces, solamente una vez más que la situación actual, los días promedio de cobro serían 20 y si todo lo demás permanece constante el ciclo de conversión de efectivo sería de 14 días. Por lo anterior, se observa que el beneficio obtenido según este escenario es reducción únicamente de 1 día, lo cual no aporta mayor impacto en la administración de las cuentas por cobrar en beneficio de la liquidez y generación de flujos de efectivo.

Dada la operación de mercado, así como el historial de los clientes, se cree que el escenario óptimo que permite un beneficio significativo en la situación futura de esta industria, sin perjuicio de las contrataciones de venta, es implementar estrategias que permitan cobrar a los clientes los saldos en 90 días máximo, lo que permitirá una administración de las cuentas por cobrar más eficiente que permita un mayor flujo de efectivo y recorte de días en el mencionado ciclo influenciando de forma directa a la liquidez por medio de su disponibilidad.

Con base en el análisis realizado, la propuesta estratégica para las cuentas por cobrar es modificar la política de créditos y cobranzas agregando los siguientes aspectos:

- **Otorgamiento de crédito a nuevos clientes**

Para los clientes nuevos, es conveniente que la industria implemente una selección previo al otorgamiento del crédito, por medio de la evaluación de las características del cliente y su capacidad de pago, para evitar costos adicionales por cobranza, inversión de capital, morosidad e incumpliendo de pagos, que impactan directamente en la obtención de efectivo y liquidez en la mencionada industria perdiendo disponibilidad y capacidad de pago en sus obligaciones de corto plazo.

- **Supervisión del Crédito**

Esta actualización de la política de créditos y cobros proporcionará las bases para evaluar si los clientes están pagando de acuerdo a lo establecido. Tal como se presentó en el análisis de sensibilidad lo que provee mayor beneficio a la industria es buscar la forma que hacer efectivos sus saldos mayores a 90 días, esto con el objetivo de invertir menos capital para financiar las cuentas por cobrar. Esta administración es estratégica porque con el deseo de deducir las cuentas por cobrar puede provocar perdida en ventas por no otorgar crédito o no flexibilizar sus días de tolerancia, minimizar las cuentas incobrables es un objetivo determinante en la administración de las cuentas por cobrar para evitar altos costos de administración y cobranza evitando capital inmovilizado y ventas teóricas porque aún no se han convertido en ingresos.

La gestión de cobro para los saldos mayores a 90 días se realizará según la programación de los mismos, por medio de llamadas telefónicas dando seguimiento al saldo de clientes, por medio de correos electrónicos proporcionando estados de cuenta actualizados con antigüedad, cobros domiciliarios en los casos donde sea necesario y negociaciones directas con los clientes para evitar cuentas incobrables.

- **Reestructuración de las condiciones de pago por cliente**

Por otra parte se propone redefinir con los clientes las condiciones de pago en relación a la calificación del crédito obtenida y el aporte de estos clientes a los ingresos. Basado en la premisa siguiente:

Ventas netas 2017	1,446,270,657
meses	12
Ventas promedio mensuales	120,522,555
Participación 1%	1%
	1,205,226

Se propone otorgar crédito de 60 días a los clientes, con facturación mensual mayor a Q1,250,000, en vista de que el escenario que genera mayor beneficio según análisis anterior es recuperar las cuentas por cobrar a no más de 90 días, con esta nueva modalidad permitirá tener un lapso de 30 días más para hacer efectivo el ingreso por este concepto.

Según tendencias históricas lo anterior generará un incremento en las ventas de 9% sin perjudicar a las cuentas por cobrar ya que como se observó anteriormente los clientes con mayor aporte en este rubro realizan el pago total en un promedio de 120 días. La contribución de la nueva política a las ventas es la siguiente:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala

Tabla 21: Proyección de Ventas

	Proyección
Ventas netas 2017	1,446,270,657
Aumento de 9%	9%
Aumento en Ventas	130,164,359
Ventas proyectadas	1,576,435,016

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Según información proporcionada por la unidad de análisis el 60% del costo de ventas proviene de costos que varían directamente de la producción avícola y el

40% restante corresponde a gastos fijos, la contribución en el margen de utilidad es el siguiente:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 22: Proyección de Margen de Utilidad

	Proyección
Ventas Proyectadas	1,576,435,016
Costo Ventas (1,160,348,808*60%*9%)+1,160,348,808	(1,223,007,644)
Utilidad Bruta Proyectada	353,427,372
Utilidad Bruta 2017	285,921,848
Beneficio actualización de la política de crédito	67,505,523

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Con una política de crédito a 60 días, se estima un aumento en la utilidad bruta de Q67,505,523. El aumento proyectado en ventas, provoca aumento en las cuentas por cobrar, por lo cual, la estructura de este rubro deberá cambiar, puesto que habrán más cuentas de clientes a 60 y 90 días, pero se espera que no existan saldos mayores a este plazo o en su defecto reducir al máximo estos montos, en beneficio de los flujos de efectivo y su ciclo de conversión.

A continuación se muestra la proyección de cuentas por cobrar con base en la implementación y actualización de la política de cobros.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 23: Proyección de Cuentas por Cobrar

	Proyección
365	365
Días de Crédito	60
Rotación de Cuentas por Cobrar	6
Costo de ventas variable proyectado (1,160,348,808*60%*9%)	48,734,650
Rotación de Cuentas por Cobrar	6
Aumento de Cuentas por Cobrar	8,011,175
Cuentas por Cobrar según escenario de 90 días	68,045,921
Cuentas por Cobrar Proyectadas	76,057,096.63

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La actualización de la política de crédito y cobro, proyecta incremento en las ventas a Q1,576,435,016, incremento de los costos variables a Q1,223,007,644. En tanto que las cuentas por cobrar, si se logrará convertir en efectivo todas los saldos mayores a 90 días e implementando la política de crédito a 60 días para las facturaciones mayores a Q 1,205,226 el monto de las cuentas por cobrar ascendería a Q76,057,097.

A continuación se muestra como la estrategia de cuentas por cobrar aporta a la reducción del ciclo de conversión de efectivo de la industria, si se aplica la propuesta indicada las cuentas por cobrar rotaran 21 veces en un año comparado contra 18 veces que se tienen en 2017, por cual se ve un aumento de 3 veces. A su vez los días que trascurrirían entre la venta al crédito y la recuperación de los saldos sería de 18 días comparado con 21 días que se tienen actualmente se podrían reducir 3 días en la obtención del efectivo, lo que incrementa su disponibilidad de efectivo, liquidez y capacidad de pago de sus obligaciones.

Si todo los demás componentes del ciclo de conversión de efectivo permanecen constantes, es decir, el período de conversión de inventario de 13 días y el aprovisionamiento de las cuentas por pagar de 18 días, el mencionado ciclo sería de 12 días comparado con 15 días presentados en 2017 se muestra una disminución de 3 días, si se aplica la propuesta estratégica para cuentas por cobrar tal como se muestra en la siguiente tabla.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 24: Ciclo de Conversión de efectivo propuesta de cuentas por cobrar

	Proyección
Ventas	1,576,435,016
(÷) Cuentas por Cobrar	76,057,097
Rotación de cuentas por cobrar (Veces)	20.73
365	365
(÷) Rotación de Inventarios	20.73
Conversión de Inventarios (Días)	18

	Proyección
Ciclo de Conversión de Efectivo	
Período de Conversión del Inventario	13
(+) Período promedio de Cobro	18
Ciclo Operativo	30
(-) Período promedio de Pago	18
Ciclo de Conversión de Efectivo	12

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Por ultimo en esta sección se compara de forma general la propuesta indicada para cuentas por cobrar, según información siguiente:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 25: Cuentas por Cobrar, comparación de estrategia propuesta

	Situación original	Estrategia propuesta	Beneficio
Ventas	1,446,270,657	1,576,435,016	130,164,359
(-) Costo de Ventas	(1,160,348,809)	(1,223,007,644)	(62,658,836)
Utilidad Bruta	285,921,848	353,427,372	67,505,523
Cuentas por Cobrar	81,628,886	76,057,097	(5,571,790)
Rotación de Cuentas por Cobrar (Veces)	18	21	3
Conversión de Cuentas por Cobrar (Días)	21	18	(3)
Ciclo de Conversión de Efectivo	15	12	(3)

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Comparando la situación histórica con la propuesta presentada, la utilidad bruta aumentaría en Q 67,505,523 y la disminución de cuentas por cobrar sería de Q5,571,790 lo que beneficiaría directamente en el ciclo de conversión de efectivo, acelerando los días que transcurren entre el momento de la venta al crédito y la obtención de ingresos, este efectivo puede utilizarse para invertir y generar mayores beneficios bajo el plan de acción en cuentas por cobrar, participando una administración eficiente de los activos corrientes en general, por el impacto que este aporta.

5.1.2 Estrategias para la administración de inventarios

La administración de inventarios es de vital importancia en el control de activos corrientes debido a que en este rubro se determina la eficiencia de la producción y la gestión de comercialización para las ventas de inventario, evitando así pérdidas de ventas inmediatas por no tener stock y crearse mala relación con los clientes, por el contrario al tener alto grado de inventarios los costos pueden aumentar por mantenimiento, se puede incurrir en pérdidas por obsolescencia deterioro y capital inmovilizado. Se utilizan sistemas computarizados altamente efectivos para la administración de inventarios de forma integral; sin embargo, se tiene oportunidad de aumentar la eficiencia por medios estratégicos.

Al implementar técnicas de administración financiera a los inventarios por medio de la determinación inicial del sistema justo a tiempo y el sistema ABC puede determinarse en primer punto la prioridad que posee cada inventario en la actividad productiva así como la identificación de necesidad al aumentar la eficiencia de producción en cada una de sus actividades, es por ello que a continuación se muestran en primer punto los tipos de producto que forman parte del inventario.

Son 18 tipos principales de inventario. Se muestra el monto y porcentaje de participación para determinar el impacto de cada uno de ellos. El más importante es el inventario de mercaderías con 16.15% del total, seguido por el pollo beneficiado entero con 11.75% y el inventario de pollo procesado que representa el 11.03%. Este análisis es funcional en primera instancia porque proporciona información sobre la estructura de este rubro, a su vez permite repartir el presupuesto y el tiempo del personal en función del valor de los diferentes artículos en inventario.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 26: Integración de Inventarios
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Descripción	Valor	%
Alimento Concentrado	1,181,675.11	2.89
Cárnicos Procesados	1,443,360.95	3.53
Combustibles y Lubricantes	335,284.98	0.82
Empaque	3,005,298.30	7.35
Equipo de Seguridad Industrial	81,776.82	0.20
Gallina y Gallo	805,501.72	1.97
Huevos Consumo Humano	756,435.63	1.85
Inventario Importado en Tránsito	3,074,808.60	7.52
Materia Prima	4,334,171.69	10.60
Materiales y Suministros	523,371.68	1.28
Mercaderías	6,603,478.57	16.15
Pollo Beneficiado Entero	4,804,388.43	11.75
Pollo en Pie	3,373,294.01	8.25
Pollo Importado	188,086.70	0.46
Pollo Procesado	4,509,991.86	11.03
Repuestos Automotrices	433,417.17	1.06
Repuestos Industriales	3,851,688.43	9.42
Sub-Productos	1,582,381.55	3.87
Total	40,888,412.19	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Por medio del sistema ABC de inventarios a continuación se procede a clasificar el inventario mediante la identificación de las necesidades de producción, actividades y asignación de recursos.

En la clasificación tipo A se encuentran los inventarios relevantes para la actividad de producción, los cuales consumen mayores recursos, por lo cual necesitan una mayor asignación de actividad productiva y demás componentes.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 27: Clasificación de Inventarios tipo “A”
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Descripción	Valor	%
Mercaderías	6,603,478.57	26.15
Pollo Beneficiado Entero	4,804,388.43	19.03
Pollo Procesado	4,509,991.86	17.86
Pollo en Pie	3,373,294.01	13.36
Sub-Productos	1,582,381.55	6.27
Cárnicos Procesados	1,443,360.95	5.72
Alimento Concentrado	1,181,675.11	4.68
Gallina y Gallo	805,501.72	3.19
Huevos Consumo Humano	756,435.63	3.00
Pollo Importado	188,086.70	0.74
Total	25,248,594.53	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La indicación del porcentaje que corresponde a cada uno de los inventarios tipo A, muestra que las mercaderías equivalen al 26% del total de los inventarios tipo A, debido a la amplia gama de productos comercializados en esta industria no es funcional desplegar cada uno de los artículos que componen cada cuenta de inventario, para proporcionar una idea general en el inventario de mercaderías se encuentran todos los productos que se venden empacados.

El siguiente rubro es pollo beneficiado entero, en este rubro se encuentra el pollo sin vida que aún permanece entero con una representación del 19%, seguidamente del pollo procesado con un 17% el cual posee algún proceso de industrialización, pollo en pie es el ave viva que se vende como tal en un mercado activo. Seguidamente se encuentran los inventarios que no forman parte del objetivo principal de la industria por ejemplo la venta de gallo y gallina que surge como un complemento por el proceso productivo, al igual que los huevos para consumo humano, las partes de pollo importadas y subproductos, sin embargo, tiene una participación representativa en el mercado. Los artículos avícolas son producidos con base en la planificación de la demanda en el mercado en relación a épocas estacionarias y condiciones externas que interfieren directamente en el consumo de los productos avícolas.

Se muestra el inventario tipo B el cual representa los insumos y elementos necesarios para la producción del inventario tipo A. Estos son de gran importancia para la producción principal de la industria avícola. Se integran de la siguiente manera.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 28: Clasificación de Inventario tipo “B”
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Descripción	Valor	%
Materia Prima	4,334,171.69	39.63
Inventario Importado en Tránsito	3,074,808.60	28.11
Empaque	3,005,298.30	27.48
Materiales y Suministros	523,371.68	4.79
Total	10,937,650.26	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La mayor ponderación en el inventario tipo B es para la materia prima, sin duda es el elemento primordial para la producción de inventarios tipo A, este rubro está compuesto básicamente por inventario de maíz y soya, el componente principal del alimento de los productos avícolas, seguidamente por inventario en tránsito que también está compuesto principalmente de importaciones de maíz y soya que aún no han sido nacionalizados, entre otros repuestos y suministros para el proceso productivo.

Por la importancia de este tipo de inventario, se considera que es el más adecuado para la administración de inventarios por medio del sistema justo a tiempo, para evitar costos innecesarios de almacenamiento y mantenimiento que encarece el costo en general. Por medio del sistema justo a tiempo puede reducirse la cantidad de inventario no necesario inmediatamente, aumentando la rotación del mismo y los días promedio de estadía en bodega. Todos los inventarios de este rubro son comprados. A diferencia de los inventarios tipo “A” que en su totalidad son producidos y no se tiene mayor oportunidad de

modificación debido a que los tiempos productivos están predeterminados con exactitud.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 29: Clasificación Inventarios tipo “C”
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Descripción	Valor	%
Repuestos Industriales	3,851,688.43	81.91
Repuestos Automotrices	433,417.17	9.22
Combustibles y Lubricantes	335,284.98	7.13
Equipo de Seguridad Industrial	81,776.82	1.74
Total	4,702,167.40	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Por la naturaleza de este tipo de inventario es esencial realizar una adecuada administración financiera ya que en este rubro se encuentran los inventarios operativos, es decir, que son necesarios para crear la logística de producción como repuestos industriales, automotrices, combustibles y lubricantes utilizados para realizar el proceso de distribución de los artículos para la venta y por último, equipo de seguridad industrial, considerados como inventarios por su alta rotación, pues no permanecen más de 12 meses en el activo.

A continuación se presenta un resumen de la integración de inventarios por medio del método ABC en donde se muestra que los inventarios tipo A están compuestos principalmente por los productos que se producen y venden, por ello tiene un mayor impacto en este rubro de más del 62%, seguidamente los inventarios tipo B que son principalmente los materiales e insumos necesarios para la producción y en su mayoría son comprados, representando un 27% y por último el inventario tipo C que está compuesto por inventarios operativos y administrativos necesarios para la logística de venta lo que representa un 11% tal como se muestra a continuación:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 30: Método ABC, resumen de la integración de Inventarios
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Descripción	Valor	%
Inventario tipo A	25,248,594.53	61.75
Inventario tipo B	10,937,650.26	26.75
Inventario tipo C	4,702,167.40	11.50
Total	40,888,412.19	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La oportunidad de mejorar la eficiencia en la administración de los inventarios es en la compra. A continuación se desarrolla el método de cantidad económica de pedido y punto de reorden para determinar el inventario óptimo en unidades y valores, así como su impacto en el ciclo de conversión de efectivo producto de la aplicación estratégica de estos inventarios esto lleva al cálculo de la demanda por producto, tal como se muestra a continuación:

Según información proporcionada por la industria, para el cálculo de la demanda de materia prima necesaria para la fabricación de los productos avícolas, inicialmente se considera la producción anual en libras de 56,571,429, seguidamente el consumo de alimento para la producción, sumado al consumo de alimento de las aves reproductoras y en proceso, para un total de 59,252 toneladas. La fórmula del concentrado está compuesta por 80% de materia prima, es decir, básicamente maíz amarillo y harina de soya, la demanda de estos productos es de 47,401 toneladas en un año y por ultimo según información proporcionada por la unidad de análisis la fórmula del concentrado requiere 70% de maíz y 30% de soya.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 31: Calculo de la Demanda de Materia Prima

Descripción	UM	Cantidad
Producción Anual de Productos Avícolas	Libras	56,571,429
Conversión de Toneladas * Libra producida	Tonelada	0.00097883
Consumo de Alimento para Producción	Tonelada	55,374

Descripción	UM	Cantidad
Inventario de Aves en proceso y producción	Libras	746,285
Conversión de Toneladas * Libra	Tonelada	0.00519626
Consumo de Alimento para Producción	Tonelada	3,878
Total Consumo de Alimento	Tonelada	59,252
80% Formula Maíz- Soya	Tonelada	47,401
80% Formula / 70% Maíz Amarillo	Tonelada	33,375
80% Formula / 30% Harina de Soya	Tonelada	14,026

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada

Con base en la información anterior, a continuación se calcula la cantidad económica del pedido, así como el inventario óptimo:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 32: Calculo de la cantidad económica de pedido e inventario óptimo

Descripción	Maíz	Soya
Precio de Compra * Tonelada	1,480.00	2,960.00
Costos por Manejo * Tonelada	42.00	52.00
Costos Fijos por Tonelada	28.00	38.00
Costo por Tonelada	1,550.00	3,050.00

Cantidad Económica de Orden (EOQ)

T / Demanda Anual	33,375	14,026
C / Costos por Manejo %	60%	65%
PC / Costo por Unidad	1,550.00	3,050.00
O / Costos fijos por Orden	85,300.00	76,800.00

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times O \times T}{C \times PC}}$$

$$\sqrt{\frac{2 * 85,300 * 33,375}{60\% * 1,500}} \quad \sqrt{\frac{2 * 76,800 * 14,026}{65\% * 3,050}}$$

EOQ	2,474	1,042
EOQ / T =	13	13
No. de órdenes en un año		
EOQ / 2 =	1,237.17	521.23
Inventario, Promedio óptimo (Unidades)		
Unidades*Costo =	1,917,613.50	1,589,736.25
Inventario óptimo (Quetzales)		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada

El costo por tonelada para el maíz es de 1,550 y soya 3,050 compuesta por gastos fijos y variables, los costos por manejo son 60% y 65% para maíz y soya respectivamente, y los gastos fijos por orden Q85,300.00 y Q76,800.00. Con relación a esta información y con base en la formula indicada se determina que en cada orden la cantidad económica de pedido es de 2,474 para el maíz y 1,042 en la soya. Este dato se divide entre la demanda anual y muestra que se deben realizar 13 pedidos en un año, para cubrir la cantidad económica en ambos casos.

Se divide la cantidad económica de pedido entre 2, se obtiene que el inventario óptimo para el maíz es de 1,237 toneladas mensuales y 521 para la soya, al multiplicar las toneladas por el costo se observa que el inventario óptimo para el maíz es de Q 1,917,613.50 y Q 1,589,736.25 para la soya.

Con base en la información calculada anteriormente se presenta el punto de reorden y este ocurre en el inventario en tránsito. Este rubro está compuesto por las importaciones de maíz y soya que transcurren en promedio 12 días para ser nacionalizadas, por lo tanto el inventario óptimo del tránsito es el siguiente:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 33: Inventario óptimo en tránsito

Descripción	Maíz	Soya
Inventario en Tránsito	$33,375.194 / 365 * 12 * 1,480$	$14,026.019 / 365 * 12 * 2,960$
	1,623,954.69	1,364,943.03

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada

El inventario óptimo para las importaciones en tránsito es de Q 2,988,897.72 compuesto por Q 1,623,954.69 maíz y Q1,364,943.03 soya. Esta información se obtiene dividiendo la demanda anual entre 365 días, multiplicado por 12 días necesarios para el proceso de importación y por el costo de compra.

Seguidamente se proyecta el total de inventarios, bajo la premisa de que los inventarios tipo “A” y “C” no tienen modificación, y en el inventario tipo “B” se

aplicará la estrategia de la cantidad económica de pedido en la materia prima e inventarios en tránsito de la siguiente forma:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 34: Proyección Inventarios
Expresado en Quetzales

Descripción	Maíz	Soya	Total
Inventario de Materia Prima	1,917,613.50	1,589,736.25	3,507,349.75
Inventario en Tránsito	1,623,954.69	1,364,943.03	2,988,897.72
Empaque			3,005,298.30
Materiales y Suministros			523,371.68
Inventarios tipo "B"			10,024,917.44
Inventarios tipo "A"			25,248,594.53
Inventarios tipo "C"			4,702,167.40
Total de Inventarios			39,975,679.37

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El total del inventario asciende a Q 39,975,679.37 este ha disminuido en Q912,726.67. Ahora se presenta el efecto que esta estrategia tiene en el ciclo de conversión de efectivo. Si todo lo demás permanece constante la rotación de inventario sería de 29 veces y los días en los cuales se convierte el inventario serian 12 días de esa manera el ciclo de conversión de efectivo sería de 14 días, lo cual muestra una disminución de 1 día en relación a la situación original. Esto permite mayor disponibilidad en el mencionado ciclo y generación efectiva de flujos de efectivo que impacta directamente con su liquidez.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 35: Proyección del ciclo de Conversión de efectivo, propuesta de Inventarios

Descripción	Proyección
Costo de Ventas	1,160,348,809
(÷) Inventarios	39,975,679
Rotación de inventarios (Veces)	29

Descripción	Proyección
365	365
(÷) Rotación de Inventarios	29
Conversión de Inventarios (Días)	12
Ciclo de Conversión de Efectivo	
Período de Conversión del Inventario	12
(+) Período promedio de Cobro	21
Ciclo Operativo	32
(-) Período promedio de Pago	18
Ciclo de Conversión de Efectivo	14

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Para finalizar esta sección, se evalúa el beneficio obtenido en la aplicación de la estrategia comparando la situación actual con el escenario planteado, en la tabla siguiente se muestra que el inventario general disminuiría en Q912,732 lo que genera un aumento en la rotación de inventarios y un día menos en la conversión del mismo. A nivel general el ciclo de conversión de efectivo disminuiría en 1 día si todo los demás elementos permanecen constantes, tal como se muestra en la tabla siguiente:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 36: Comparación de la propuesta estratégica en Inventarios

	Situación original	Estrategia propuesta	Beneficio
Inventarios	40,888,412	39,975,679	(912,732)
Rotación de inventarios (Veces)	28	29	1
Conversión de Inventarios (Días)	13	12	(1)
Ciclo de Conversión de Efectivo	15	14	(1)

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

A pesar que con esta estrategia se reduce un solo día en el ciclo de conversión de efectivo, el ahorro de tiempo también se ve reflejado en recursos económicos y administrativos, así como en aumento de la eficiencia operativa.

5.2 Estrategias para la administración de Cuentas por Pagar

Dentro de los pasivos corrientes, se encuentran las cuentas por pagar, préstamos bancarios en moneda nacional y extranjera así como otras cuentas por pagar; sin embargo, el análisis se centra en las cuentas por pagar por ser un indicador directo del ciclo de conversión de efectivo. A continuación se muestra una adecuada administración de las cuentas por pagar, como primer punto se determina la integración de las cuentas por pagar por medio de la identificación de los proveedores y la segmentación de los mismos, por montos y días pendientes de pago.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 37: Análisis de Cuentas por pagar y Antigüedad de Saldos
Expresado en Quetzales y Porcentajes

Proveedor	30 días	%	60 días	%	90 días	%	120 días	%	Total	%
Proveedor 1	4,367,041.54	51	3,510,758.88	41	685,026.12	8	-	-	8,562,826.54	14.93
Proveedor 2	6,015,690.14	100	-	-	-	-	-	-	6,015,690.14	10.49
Proveedor 3	2,805,804.02	47	2,149,126.48	36	1,014,865.28	17	-	-	5,969,795.79	10.41
Proveedor 4	2,072,324.05	38	1,799,649.84	33	1,581,510.46	29	-	-	5,453,484.36	9.51
Proveedor 5	3,457,186.06	64	1,296,444.77	24	648,222.39	12	-	-	5,401,853.21	9.42
Proveedor 6	2,328,855.82	44	1,905,427.49	36	1,058,570.83	20	-	-	5,292,854.13	9.23
Proveedor 7	1,948,321.05	42	2,690,538.60	58	-	-	-	-	4,638,859.65	8.09
Proveedor 8	1,712,132.84	37	2,915,253.22	63	-	-	-	-	4,627,386.06	8.07
Proveedor 9	1,267,813.76	32	2,139,435.72	54	554,668.52	14	-	-	3,961,917.99	6.91
Proveedor 10	654,841.76	24	1,282,398.45	47	791,267.13	29	-	-	2,728,507.34	4.76
Proveedor 11	892,592.15	44	1,136,026.37	56	-	-	-	-	2,028,618.51	3.54
Proveedor 12	124,197.17	8	1,024,626.66	66	403,640.81	26	-	-	1,552,464.64	2.71
Resto de Prov.	408,124.33	36	555,502.56	49	170,051.80	15	-	-	1,133,678.69	1.98
	28,054,924.69	49	22,405,189.03	39	6,907,823.34	12	-	-	57,367,937.06	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El aprovisionamiento de las cuentas por pagar se representa por los días que la industria utiliza financiamiento para el pago de sus obligaciones comerciales a corto plazo, estos días se realizarán con mayor eficiencia producto de una adecuada gestión de cobro, recuperación de las cuentas por cobrar y una estrategia de administración de inventarios que permite a la industria mayor disponibilidad de efectivo y en consecuencia mayor capacidad de pago.

La administración de las cuentas por pagar debe tomarse con especial cuidado puesto que, parte de la estrategia es alargar los días de crédito tanto como sea posible sin afectar el record crediticio y no incurrir en moras o costo por retraso.

En la tabla anterior se puede observar que la mayor cantidad de saldos se encuentra concentrados a plazo de 30 días, tal como se muestra en la rotación y aprovisionamiento de las cuentas por pagar de la industria. Las cuentas por pagar están integradas por 12 grupos de proveedores principales que representan el 98% del total de las cuentas por pagar y otros proveedores menores agrupados por su falta de impacto. El saldo a 30 días está compuesto por el 49% del total de cuentas por pagar, el saldo a 60 días corresponde el 39% y a 90 días el 12%.

En el análisis de cuentas por pagar y antigüedad de saldos, se puede observar que no existen saldos por pagar con antigüedad mayor a 90 días lo cual denota que la industria está solvente con sus pagos y posee capacidad para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo. Por otra parte se observa que, de los 12 proveedores principales, el proveedor 1, 2 y 3 impactan en 36% del total de la integración, es por ello que la propuesta de cuentas por pagar se centra en estos tres grupos que por cuestiones de restricción de información se han nombrado con números correlativos para reservar el nombre de los mismos.

Para el proveedor 1 el 51% del saldo se encuentra pendiente de pago a 30 días el 41% a 60 días y el 8% a 90 días representado en Q4,367,041.54, Q 3,510,758.88 y Q 685,026.12 respectivamente. Las condiciones de crédito con este proveedor es pago en 30 días a partir del día de facturación; sin embargo, se considera que es posible la negociación con este proveedor para gestionar un crédito a 60 días

incluso a 90 días, dependiendo el monto de la facturación ya que las compras realizadas a esta entidad son de impacto en las ventas de este proveedor.

Dentro de los saldos a 30 días crédito se encuentra el proveedor 2 el cual todas las facturas son canceladas a 30 días, esto resta liquidez y disponibilidad de efectivo a la industria por tener que cancelar sus obligaciones con este proveedor en un período corto de tiempo en el cual las ventas no han rendido beneficios, es por ello que parte de la administración adecuada de las cuentas por pagar es realizar una negociación asertiva para prolongar el egreso de efectivo para obtener un apalancamiento operativo y de esa manera poder disponer del saldo de proveedores hasta un período aceptable que no permita recargos, por multas, moras o intereses que perjudiquen el record crediticio.

Para la integración de las cuentas por pagar por el concepto de la compra al crédito, como primer punto se tienen las importaciones para la producción principalmente materia prima, aves reproductoras, pollo en pie y en partes, y el equipo necesario para mantener la cadena productiva. Estos rubros son los que poseen mayor impacto; sin embargo, desde el punto de vista de la cuenta por pagar estos no son representativos debido a que por ser clientes extranjeros y por el proceso de nacionalización se gestionan anticipos previo a la facturación correspondiente y cuando es nacionalizado el producto importado se cancela el complemento, es por ello que estos rubros representan únicamente para el caso de materia prima el 4% de la cuenta por pagar, compras de pollo al extranjero 3% y repuestos industriales 1% a pesar que represan el mayor impacto en las compras.

El rubro más significativo en la integración de cuentas por pagar son las compras locales que se realizan para la cadena productiva con una representación de 46%. Por la gestión que se realiza con los proveedores locales en este rubro se enfoca la estrategia propuesta para la administración de cuentas por pagar debido a que los proveedores 1, 2, y 3 presentados en la antigüedad de saldos se encuentran

contenidos en esta clasificación y por ser compras dentro del territorio nacional la negociación del crédito es más factible.

A continuación se muestra la tabla con la información indicada.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 38: Integración de Cuentas por Pagar por Concepto de la Compra al Crédito
Expresado en Quetzales y Porcientos Integrales

Descripción	30 días	%	60 días	%	90 días	%	Total	%
Importaciones de Materia Prima	2,294,717.48	100	-		-		2,294,717.48	4
Importaciones de Pollo entero y en Partes	1,721,038.11	100	-		-		1,721,038.11	3
Importaciones de Repuestos Industriales	418,785.94	73	154,893	27	-		573,679.37	1
Compras Locales Cadena Productiva	15,041,873.10	57	8,972,345	34	2,375,033	9	26,389,251.05	46
Importaciones de Aves Repro	2,461,084.50	39	3,218,341	51	631,047	10	6,310,473.08	11
Combustibles	2,157,034.43	47	1,743,985	38	688,415	15	4,589,434.96	8
Servicios Básicos	2,908,554.41	39	4,549,277	61	-		7,457,831.82	13
Maquilado de Concentrado	1,051,836.72	13	3,766,346	47	3,213,328	40	8,031,511.19	14
Total	28,054,924.69	49	22,405,189.03	39	6,907,823.34	12	57,367,937	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Como puede observarse en la tabla anterior las cuentas pendientes de pago por maquilado de concentrado tienen representación de 14%, combustibles 8%, importaciones de aves reproductoras crédito a 30 días

y servicios básicos con 11% y 13% respectivamente. La tabla siguiente también muestra que las importaciones de materia prima se pagan en un período de 30 días, los repuestos industriales por la gestión de inversiones se pagan a 60 días máximo. Para el caso de las compras locales se cancelan 57% en 30 días, 34% en 60 días y 9% en 90 días. Se hace énfasis en la integración de las compras locales ya que si se logra obtener crédito a 60 días en los proveedores que integran este rubro se obtiene un gran beneficio en la disponibilidad y flujos de efectivo. Para los saldos adeudados por importaciones de aves reproductoras y combustibles se observan saldo hasta de 90 días de antigüedad al igual que los saldos pendientes de pago por maquilado de alimento.

Seguidamente se realiza el análisis del escenario con la propuesta planteada de negociar con el proveedor 1 y proveedor 2 para obtener un límite de crédito a 60 días. En este caso, las cuentas por pagar se incrementarían en 11%, con relación a 2017.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 39: Proyección de Cuentas por Pagar
Expresado en Quetzales

	Proyección
Cuentas por Pagar	57,367,937
Aumento de 11%	11%
Aumento de Cuentas por Pagar	6,310,473
Cuentas por Pagar Proyectadas	63,678,410

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Si se obtiene una negociación favorable con los proveedores 1 y 2 se logra diferir el cumplimiento de las cuentas por pagar, aumentando a un proyectado de Q63,678,410, en beneficio directo de la rotación de las cuentas por pagar y el diferimiento de pago, tal como se muestra a continuación:

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 40: Proyección del ciclo de conversión de efectivo, propuesta de cuentas por pagar

	Proyección
Compras al Crédito	1,140,347,896
(÷) Cuentas por Pagar Proyectadas	63,678,410
Rotación de cuentas por Pagar (Veces)	18
365	365
(÷) Rotación de Cuentas por Pagar	18
Aplazamiento de Cuentas por Pagar (Días)	20
Ciclo de Conversión de Efectivo	
Período de Conversión del Inventario	13
(+) Período promedio de Cobro	21
Ciclo Operativo	33
(-) Período promedio de Pago	20
Ciclo de Conversión de Efectivo	13

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La rotación proyectada de cuentas por pagar es de 18 veces al año, comparado con 20 veces en 2017. Con la propuesta se obtiene un beneficio de 2 veces menos en un año, así como el período de aprovisionamiento que según la situación actual es de 18 días con la aplicación de la estrategia propuesta se aumentan dos días lo que repercute directamente en el ciclo de conversión de efectivo, el cual si todo lo demás permanece constante disminuye dos días en relación a la situación actual.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 41: Comparación de la propuesta estratégica de Cuentas por Pagar

	Situación original	Estrategia Propuesta	Beneficio
Cuentas por Pagar	57,367,937.06	63,678,410	6,310,473.08
Rotación de cuentas por Pagar (Veces)	20	18	(2)
Aplazamiento de Cuentas por Pagar (Días)	18	20	2
Ciclo de Conversión de Efectivo	15	13	(2)

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Con la estrategia propuesta se espera que las cuentas por pagar aumenten en Q6,310,473 por el diferimiento de 2 días en el pago de las obligaciones de corto plazo en los dos proveedores principales, según el concepto de la compra. Esto beneficia a la industria ya que dispone de 72 horas más para compensar el pago de sus cuentas con los ingresos de efectivo que proviene de las ventas a sus clientes equilibrando de esa manera el flujo de efectivo y su disponibilidad.

5.3 Definición de políticas de corto plazo

A manera de resumen se presentan a continuación las políticas propuestas para cada uno de los activos y pasivos corrientes involucrados directamente en el ciclo de conversión de efectivo y su disponibilidad, para obtener un beneficio estratégico en el flujo de efectivo como tal.

- **Políticas para cuentas por cobrar**

Con base en el análisis de las cuentas por cobrar, su integración por cliente y antigüedad de saldos, muestra que la industria cuenta con 16 grupos de ventas de los cuales 3 son los prominentes y por la vejez de sus saldos de 120 a más de 180 días con un monto representativo. A su vez la clasificación por crédito de cliente denota que los clientes principales poseen clasificación de crédito con mediano riesgo.

Con las bases de la información anterior el análisis de escenarios muestra que la estrategia más objetiva es recuperar los saldos por ventas al crédito a un período de 60 días. En vista del historial de crédito, se propone que para los grupos de clientes con alto volumen de facturaciones, el límite de crédito sea de 60 días. Se espera que con la ayuda de la actualización de la política de créditos y cobros aumenten las ventas en un 9% según información proporcionada en entrevista (ver anexo). así como se obtendrá beneficio en el margen de utilidad y una reducción en las cuentas por cobrar de Q5,571,789 que repercutirá directamente en la forma de obtener ingresos aumentando 3 veces la rotación de activos y proporcionado una reducción de 3 días en la rotación de cuentas por cobrar.

Por lo tanto se proyecta que las ventas para 2018 asciendan a Q1,576,435,016 el costo de ventas a Q 1,223,007,644 y por último, las cuentas por cobrar sean de Q.76,057,096. Con base en los resultados proyectados se propone modificar la política de créditos y cobro con esta nueva modalidad y plasmar en la misma el procedimiento de otorgamiento de crédito por medio de indagación a los clientes nuevos y su calificación crediticia, así como el seguimiento y supervisión de crédito posterior al otorgamiento, para asegurarse del adecuado ingreso de efectivo proveniente de este concepto lo que permitirá mejor disponibilidad a la industria.

- **Políticas para inventarios**

Por medio del método de inventarios ABC se obtuvo información sobre la integración de los inventarios agrupados por cuenta, con base en ello aplica la clasificación en inventarios tipo “A” a los artículos avícolas de la cadena productiva y comercialización, es decir, los inventarios que requieren la mayor inversión de recursos y donde se encuentra la naturaleza de la industria, en el cual los períodos productivos están establecidos con exactitud, la distribución y comercialización dependen de la demanda en el mercado. Seguidamente se clasifican como inventarios tipo “B” aquellos productos comprados para el proceso de producción y por su manejabilidad es donde se observa oportunidad para implementar estrategias que permitan una mejor administración financiera, por último los inventarios tipo “C” son inventarios administrativos que por su período de durabilidad no exceden los 12 meses por ello son clasificados como inventarios vendidos a un valor de recuperación.

Con base en la información recabada anteriormente se calcula la cantidad y valor óptimo de los inventarios tipo “B”, principalmente por su impacto en valor y aporte a la cadena productiva de la compra de materia prima y su stock, por lo cual se determinan todos los elementos para el cálculo de la cantidad económica del pedido, con el objetivo de determinar con qué frecuencia debe crearse los pedidos y en qué cantidad, para ello con base en la información proporcionada por la

industria se calcula la demanda de materia prima y la propuesta estratégica que se presenta para este rubro según los resultados mostrados es gestionar 13 veces en un año compra de materia prima alrededor de 2,474 toneladas de maíz y 1,042 toneladas de soya, a su vez esto permitirá mantener un nivel óptimo de inventario en relación a la producción de 1,237.17 toneladas de maíz y 521.23 de soya para un inventario total de Q 1,917,613 de maíz y Q 1,589,736 de soya.

A si mismo se propone mantener un inventario en tránsito óptimo de Q2,988,897 todo ello permitirá administrar estratégicamente los inventarios tipo "B" y con ello generar un efecto a nivel general en los inventarios. Lo anterior se plantea con base en el análisis de los resultados de la estrategias propuestas según el cálculo de la rotación de inventarios y sus días de conversión, generando impacto directo en el ciclo de conversión de efectivo, si los demás elementos permanecen constantes se tendrá un beneficio de 1 día en el mencionado ciclo lo que favorece de forma directa a la industria, debido que genera mayor posibilidad de obtener efectivo y su flujo. Todo ello permite proyectar para el 2018 en Q39,975,679 el total de inventarios el cual en el siguiente capítulo se evaluará de forma integral con los beneficios de implementar las políticas propuestas.

- **Políticas para cuentas por pagar**

El último elemento del ciclo de conversión de efectivo son las cuentas por pagar, según el análisis realizado en este rubro se propone negociar con los proveedores 1, 2 y 3 crédito de 60 días esto con base en la información obtenida de la unidad de análisis sobre la integración de estos saldos por grupos de proveedor y antigüedad de saldos, seguidamente la composición por concepto de la compra, en el cual se determina que la estrategia para la administración de este rubro se centra en las compras locales de la cadena productiva, debido a que los demás componentes de este rubro son importaciones, en la cual se gestionan por anticipos y cuentas por pagar varias.

Por lo anterior la propuesta estratégica se centra en las compras locales por la facilidad en la gestión de negociación para ampliar el crédito con los grupos de

proveedores seleccionados, esto permite un aumento de 11% de las actuales cuentas por pagar y su proyección para 2018 asciende a Q 63,678,410.

Según los resultados de la propuesta con base en la información anterior la implementación de la política para cuentas por pagar se ve un beneficio de 2 veces al año en la rotación de cuentas por pagar y esto permite aplazar el pago de las cuentas en 2 días más de lo que se tiene actualmente. Con base en las estrategias propuestas en este capítulo, a continuación se analiza de forma integral los resultados y las proyecciones planificadas.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA PROPUESTA

En este capítulo se aplican las estrategias propuestas en la administración de activos y pasivos corrientes, se presentan las proyecciones del estado de resultados, balance general y estado de flujos de efectivo para los siguientes tres años, de acuerdo al comportamiento, desempeño y situación financiera histórica de la industria avícola del departamento de Guatemala.

A continuación se muestran las ventas históricas de 6 años, realizando un análisis de variaciones anuales, para determinar una relación de crecimiento, para la proyección.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 42 : Análisis de variaciones anuales de las ventas
Cifras en quetzales

	A	B	Variación	
			Absoluta (a-b)	% (a-b) ÷ b
	Proyección	Año 2017		
Variación en Ventas	1,576,435,016	1,446,270,657	130,164,359	9.00%
	Año 2017	Año 2016		
Variación en Ventas	1,446,270,657	1,534,156,860	-87,886,203	(5.73%)
	Año 2016	Año 2015		
Variación en Ventas	1,534,156,860	1,701,425,848	-167,268,988	(9.83%)
	Año 2015	Año 2014		
Variación en Ventas	1,701,425,848	1,643,948,572	57,477,276	3.50%
	Año 2014	Año 2013		
Variación en Ventas	1,643,948,572	1,498,506,710	145,441,862	9.71%
	Año 2013	Año 2012		
Variación en Ventas	1,498,506,710	1,377,887,126	120,619,584	8.75%
Promedio de variación				2.57%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

En el año 2017, con respecto a 2016, las ventas disminuyeron en un 5.73%; en 2016 la disminución fue de 9.83%; en 2015 hubo un aumento de 3.50%; en 2014 el aumento fue de 9.71% y en 2013 también aumentó en 8.75%. En promedio, la variación fue positiva en 2.57%, lo cual sirve de base para las proyecciones del segundo y tercer año.

Para el año 1 de la proyección, se tomaron como base las proyecciones presentadas en el capítulo anterior. Aplicando las estrategias propuestas para la administración de cuentas por cobrar se estima un crecimiento en ventas brutas de 9% según información proporcionada en entrevista (ver anexo).

6.1 Análisis de estados financieros proyectados

Con base en los cálculos presentados se formulan a continuación los estados financieros proyectados, aplicando el método de proyección de crecimiento de ventas histórico para la industria, en la misma proporción a los demás rubros del estado resultados y balance general.

6.1.1 Estado de resultados proyectado

Se presenta el estado de resultado proyectado a 3 años. En el año 1 se observa una utilidad bruta de 22.42% y utilidad proyectada después de impuestos de Q123,367,423 que representa un margen de utilidad de 7.83%. Estos resultados muestran un incremento de la utilidad comparado con el año 2017 que fue de 5.18%. El incremento se logra por medio de la administración eficiente de cuentas por cobrar, la cual, además, permite un incremento en ventas debido a la política de crédito a la medida. A su vez permite mayor eficiencia en el ingreso de flujos de efectivo lo cual repercute positivamente en los rubros del balance general.

Para los año 2 se proyecta utilidad neta de Q.135,967,354 que representa el 8.4% en relación a las ventas y en el año 3 se estima utilidad neta de Q.147,839,657 que representa el 8.9% de las ventas.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 43: Proyección del estado de resultado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
Expresado en Quetzales y Porcentajes

	2017	%	Proyección					
			Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ventas	1,488,717,391	102.9	1,616,791,753	102.6	1,658,343,300	102.6	1,700,962,724	102.6
Dev s/ventas	(42,446,734)	(2.9)	(40,356,736)	(2.6)	(41,393,905)	(2.6)	(42,457,728)	(2.6)
Ventas Netas	1,446,270,657	100.0	1,576,435,016	100.0	1,616,949,396	100.0	1,658,504,996	100.0
Costo de Ventas	(1,160,348,809)	(80.2)	(1,223,007,644)	(77.6)	(1,241,866,422)	(76.8)	(1,262,611,801)	(76.1)
Utilidad Bruta	285,921,848	19.8	353,427,372	22.4	375,082,974	23.2	395,893,195	23.9
Gastos								
Gastos de Operación	(103,358,816)	(7.1)	(105,671,821)	(6.7)	(108,387,587)	(6.7)	(111,173,148)	(6.7)
Gastos de Administración	(82,526,678)	(5.7)	(83,019,182)	(5.3)	(85,152,775)	(5.3)	(87,341,201)	(5.3)
Total de Gastos	(185,885,494)	(12.9)	(188,691,003)	(12.0)	(193,540,362)	(12.0)	(198,514,349)	(12.0)
Utilidad en Operación	75,083,796	6.9	164,736,369	10.4	181,542,612	11.2	197,378,846	11.9
Otros Ingresos	18,068,510	1.2	19,694,676	1.2	20,200,829	1.2	20,719,991	1.2
Otros Gastos	(18,294,631)	(1.3)	(19,941,148)	(1.3)	(20,453,635)	(1.3)	(20,979,294)	(1.3)
Utilidad antes de Impuestos	99,810,233	6.9	164,489,897	10.4	181,289,806	11.2	197,119,542	11.9
Impuesto s/renta	(24,952,558)	(1.7)	(41,122,474)	(2.6)	(45,322,451)	(2.8)	(49,279,886)	(3.0)
Utilidad Neta	74,857,675	5.2	123,367,423	7.8	135,967,354	8.4	147,839,657	8.9

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

6.1.2 Balance general proyectado

Para el balance general proyectado del año 1, se aplican los resultados de las estrategias propuestas principalmente para los activos y pasivos corrientes.

Los inventarios proyectados ascienden a Q39,975,679, debido a la propuesta de disminución de stock en relación a la determinación de la cantidad económica de pedido y requerimiento productivo. Por medio del sistema justo a tiempo se evita incurrir en gastos excesivos de mantenimiento de inventario y se logra la disminución del riesgo de pérdidas por obsolescencia.

Las cuentas por cobrar proyectadas, ascienden a Q76,057,097, como resultado del adecuado seguimiento de la gestión de cobro a los clientes, siguiendo la modificación de la política de crédito, así como previendo el efecto del aumento en cuentas por cobrar, debido al incremento en ventas, derivado del otorgamiento de nuevos créditos a clientes estratégicos.

Se estima que en el rubro de bancos pueden acumularse Q78,140,472 en el año 1; sin embargo, según información histórica no se requiere de tanto efectivo para asegurar la marcha del negocio, por lo cual parte de las estrategias propuestas se orientan hacia una política de inversión de los excedentes de efectivo en instrumentos financieros de corto plazo, para generar rendimientos e ingresos adicionales, sin poner en riesgo el capital de trabajo ni disminuir la capacidad de operación.

Para el año 1, la proyección de cuentas por pagar asciende a Q63,678,410 debido al aumento del límite de crédito negociado con los principales proveedores.

Para el año 2 y 3, se prevé la misma estructura financiera proyectada para el año 1, en relación al crecimiento en ventas y a los rubros del balance.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala

Tabla 44: Proyección del balance general

Al 31 de diciembre de cada año

Cifras en quetzales

ACTIVO	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Activo Corriente				
Caia	5,562,364	6,062,977	6,218,796	6,378,619
Bancos	16,249,097	17,711,516	18,166,119	18,632,407
Cuentas por Cobrar	81,628,886	76,057,097	77,577,657	78,741,321
Inventarios	40,888,412	39,975,679	40,775,193	41,305,270
Activos Financieros		60,428,956	61,981,980	63,574,917
Activos Biológicos	18,558,902	20,229,204	20,749,094	21,282,346
Total Activo Corriente	162,887,662	220,465,429	225,468,839	229,914,880
Activo no Corriente				
Propiedad, Planta y Equipo	33,442,731	36,452,577	37,389,408	38,350,316
Activos Financieros	14,400,051	15,696,056	16,099,444	16,513,200
Activos Intangibles	13,546,228	14,765,388	15,144,859	15,534,082
Depósitos y Derechos	5,046,289	5,500,455	5,641,816	5,786,811
Total de Activo No Corriente	66,435,299	72,414,476	74,275,528	76,184,409
TOTAL ACTIVO	229,322,961	292,879,904	299,744,367	306,099,289
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar	57,367,937	63,678,410	64,315,194	64,636,770
Préstamos Bancarios	35,761,065	38,979,561	39,981,336	41,008,856
Otras Cuentas por Pagar	6,238,140	6,799,570	6,974,320	7,153,560
Total Pasivo Corriente	99,367,141	109,457,542	111,270,850	112,799,187
Pasivo No Corriente				
Préstamos Bancarios	24,121,251	26,292,163	20,967,872	16,490,145
Indemnizaciones	11,895,406	12,965,993	10,207,611.	9,469,948
Provisiones	7,482,728	8,156,174	8,365,788	6,202,848.3
Total Pasivo No Corriente	43,499,385	47,414,330	39,541,271	32,162,941
TOTAL PASIVO	142,866,527	156,871,872	150,812,122	144,962,128
CAPITAL				
Capital Suscrito y Pagado	22,655	22,655	22,655	22,655
Reserva Legal	3,887,047	4,236,881	4,345,769	4,457,455
Utilidades Retenidas	7,689,057	8,381,073	8,596,466	8,817,394
Ganancia del Ejercicio	74,857,675	123,367,423	135,967,354	147,839,657
Total de Capital	86,456,434	136,008,032	148,932,245	161,137,161
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	229,322,961	292,879,904	299,744,367	308,126,196

Los datos proyectados muestran el impacto positivo de la administración estratégica de activos y pasivos corrientes, el mejoramiento de la situación de liquidez, el aprovechamiento del potencial de crecimiento y desarrollo que tiene la industria avícola a nivel nacional e internacional, exportaciones e importaciones de materia prima. El mejoramiento proyectado de la liquidez permite aumentar la eficiencia de las operaciones, el aumento de los flujos de efectivo, que a su vez favorecen el ciclo de conversión de efectivo y la obtención de disponibilidad suficiente para cumplir con el pago oportuno de las obligaciones de corto plazo, además, incentivar la inversión, para aumentar la capacidad de producción.

6.1.3 Estado de flujos de efectivo proyectado

Con base en las proyecciones del estado de resultados y del balance general se presenta el resultado de la proyección del estado de flujos de efectivo, las actividades de operación, inversión y financiamiento. La adecuada administración de activos y pasivos corrientes, aumenta la disponibilidad de efectivo, debido a que por medio de estrategias eficientes, se obtienen mayores ingresos provenientes de la recuperación de las cuentas por cobrar de clientes y el pago controlado a proveedores.

En el año 1, se estima que los cobros a clientes sean de Q1,579,725,093 y los egresos por pagos a proveedores asciendan a Q1,214,102,440. En las actividades de inversión la erogación de mayor impacto por la aplicación de la administración de caja y bancos es por Q61,724,961, la cual proviene de la propuesta planteada sobre la inversión en instrumentos financieros de corto plazo. El flujo de efectivo para actividades de financiamiento asciende a Q68,426,416. En la proyección de los años 2 y 3, se estima la misma estructura de crecimiento.

Para el año 2, las actividades de operación proyectadas ascienden a Q.163,672,839 las actividades de inversión en Q.35,696,758 y financiamiento Q.127,365,659 para totalizar una proyección de flujo de efectivo neto positivo de Q24,384,915. Para el año 3, el flujo de efectivo proyectado neto, asciende a un resultado positivo de Q25,011,025. La proyección muestra una tendencia de

mejora constante, de acuerdo a la eficiencia esperada de la aplicación de estrategias para la administración de los activos y pasivos corrientes

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 45 : Proyección del estado de flujos de efectivo
Expresado en Quetzales

	2017	Proyectado		
		Año 1	Año 2	Año 3
Efectivo por Actividad de Operación				
Recibido de Clientes	1,441,171,091	1,579,725,093	1,613,101,507	1,654,979,091
Pago a Proveedores	(1,160,484,532)	(1,214,102,440)	(1,242,980,094)	(1,261,728,979)
Otros Operación	(181,240,604)	(197,351,267)	(206,448,574)	(216,924,890)
	99,445,956	168,271,386	163,672,839	176,325,222
Flujo de Efectivo por Actividad de Inversión				
Propiedad Planta y Equipo	(32,642,874)	(34,483,651)	(33,219,513)	(34,073,255)
Activos Financieros	8,407,108	(61,724,961)	(1,956,413)	(2,006,692)
Activos Intangibles	(1,968,225)	(1,219,160)	(379,470)	(389,223)
Depósitos y Derechos	4,127,744	(454,166)	(141,362)	(144,995)
	(22,076,247)	(97,881,938)	(35,696,758)	(36,614,165)
Flujo de Efectivo por Actividad de Financiamiento				
Prestamos por Pagar	5,139,262	5,389,408	(4,322,517)	(3,450,206)
Reserva Legal	148,225	349,834	108,888	111,686
Utilidades Retenidas	(88,002,695)	(74,165,658)	(123,152,030)	(135,746,425)
Aumento de Flujo de Efectivo	(82,715,208)	(68,426,416)	(127,365,659)	(139,084,945)
Flujo de Efectivo Saldo Inicial	27,156,960	21,811,461	23,774,493	24,384,915
Flujo de Efectivo Saldo Final	21,811,461	23,774,493	24,384,915	25,011,025

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

TOP 2", Industria Avícola del Departamento de Guatemala

Tabla 46: Análisis de flujos de efectivo proyectados, año 1

	Recibido Clientes	Pago Prov y Emp	Otros Operación	Inversión	Financiamiento
Cuentas por Cobrar	3.290.077				
Inventarios		912.733			
Activos Financieros				(60.428.956)	
Activos Biológicos		1,670,301			
Propiedad, Planta v Equipo				(34.483.651)	
Activos Financieros				(1.296.005)	
Activos Intangibles				(1.219.160)	
Depósitos v Derechos				(454.166)	
Cuentas por Pagar		6.310.473			
Préstamos Bancarios CP					3,779,928
Otras Cuentas por Pagar			561.431		
Préstamos Bancarios LP					2,170,913
Indemnizaciones		1,070,587			
Provisiones			673.446		
Reserva Legal					349.834
Utilidades Retenidas					(74.165.660)
Ventas	1.576.435.016				
Costo de Ventas		(1.220.725.932)			
Gastos de Operación			(86,650,893)		
Gastos de Administración			(70,566,305)		
Otros Ingresos			19,694,676		
Otros Gastos			(19,941,148)		
Impuesto sobre la renta			(41,122,474)		
Actividades de Operación	1,579,725,093	(1,214,102,440)	(197,351,267)		
Actividades de Inversión				(97,881,938)	
Actividades de Financiamiento					(68,426,416)

6.1.4 Análisis de razones financieras, proyectadas

Con base en la información proyectada se analizan las razones financieras para determinar los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias para la administración eficiente de activos y pasivos corrientes. En todas las razones se presenta la información de la situación del año 2017 y de los tres años proyectados.

6.1.5 Razón de liquidez corriente, proyectada

La capacidad proyectada, para cumplir con el pago de las obligaciones a proveedores, es de 2.01 veces, mejorando el resultado de 2017 de 1.64. Esto se debe al aumento esperado de los activos corrientes, producto del aumento de la eficiencia de la gestión de cobro a clientes y de que el pasivo corriente disminuye en relación proporcional, con la administración del aprovisionamiento de las cuentas por pagar, tal como se muestra a continuación:

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 47: Liquidez corriente, proyectada

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Activo Corriente	162,887,662	220,465,429	225,468,839	229,914,880
(÷) Pasivo Corriente	99,367,141	109,457,542	111,270,850	112,799,187
Liquidez Corriente (Veces)	1.64	2.01	2.03	2.04

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Para los años 2 y 3 se prevé la misma proyección del año 1, debido a que el crecimiento es constante y la estructura de la situación financiera proyectada es la misma. Este resultado muestra que con la adecuada administración de activos y pasivos corrientes la liquidez es sostenible y se tendrá el doble de activos corrientes en relación a los pasivos corrientes, en otras palabras, si tuviera que cancelar todas sus obligaciones de corto plazo, todavía cuenta con la mitad de activo corriente para asegurar la continuidad de operaciones.

6.1.6 Razón de liquidez inmediata, proyectada

La liquidez inmediata proyectada para el año 1, es de 1.65, mejorando el resultado de 2017, de 1.23. Se observa un incremento de la capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo, excluyendo los inventarios por considerarse el rubro menos líquido del activo corriente.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 48: Liquidez inmediata, proyectada

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Activo Corriente (-) Inventarios	121,999,250	180,489,749	184,693,646	188,609,610
(÷) Pasivo Corriente	99,367,141	109,457,542	111,270,850	112,799,187
Liquidez Inmediata (Veces)	1.23	1.65	1.66	1.67

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El incremento de liquidez inmediata, posibilita una mayor capacidad de pago de las obligaciones de corto plazo, con repercusiones directas positivas en el manejo de flujo de efectivo.

6.1.7 Capital neto de trabajo, proyectado

El capital neto de trabajo proyectado para el año 1, asciende a Q 111,007,886 en el año 2 a Q114,197,989 y Q 117,115,694 para el año 3. La disponibilidad aumenta cada año, a partir de la implementación de la propuesta de administración estratégica de activos y pasivos corrientes.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 49: Capital neto de trabajo, proyectado

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Activo Corriente	162,887,662	220,465,429	225,468,839	229,914,880
(-) Pasivo Corriente	99,367,141	109,457,542	111,270,850	112,799,187
Capital neto de trabajo	63,520,521	111,007,886	114,197,989	117,115,694

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

En el año 1, se estima un aumento del capital de trabajo de Q47,487,365, con respecto al año 2017, lo cual permite una mayor capacidad de operación industrial.

6.1.8 Rotación de inventarios proyectado

Para el año 2017 la rotación de inventarios fue de 28.38, es decir que esa cantidad de veces se reemplazan los inventarios, durante el año, principalmente debido a la cadena productiva industrial. En el año 1, se proyecta que la rotación aumente a 29.03 veces, derivado de la implementación de estrategias para la mejora en la administración y comportamiento dinámico de los inventarios.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 50: Rotación de Inventarios, proyectada

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Costo de Ventas	1,160,348,809	1,160,348,809	1,241,866,422	1,262,611,801
(÷) Inventarios	40,888,412	39,975,679	40,775,193	41,305,270
Rotación de inventarios (Veces)	28.38	29.03	30.46	30.57

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

6.1.9 Período de conversión del inventario, proyectado

La rotación de inventarios, de 28.38 para el año 2017, significa un período promedio de conversión de inventarios de 12.86 días, que es el tiempo que el inventario permaneció en bodega, disponible para la venta. En el año 1, se proyecta que la conversión de inventarios se reduzca a 12.57 días, lo cual repercute positivamente en el ciclo de conversión de efectivo y resulta crucial para mejorar los resultados operativos de la industria.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 51: Período promedio de conversión de inventarios, proyectado

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
365	365	365	365	365
(÷) Rotación de Inventarios	28.38	29.03	30.46	30.57
Conversión de Inventarios (Días)	13	13	12	12

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

La reducción del período promedio de conversión de inventarios, se logra aplicando la administración de los inventarios tipo B, que corresponden principalmente a materia prima para suministrar la cadena productiva. El aumento de la eficiencia se logra por medio del reconocimiento exacto de la cantidad requerida, el tiempo de logística en la compra, la cantidad económica del pedido, análisis del nivel óptimo, así como la gestión justo a tiempo, que permite un mayor control de inventarios de la materia prima, para impactar positivamente en la cadena productiva, en los resultados de operación, y directamente en el ciclo de conversión de efectivo proyectado.

La administración eficiente de inventarios, permite que estos se reduzcan, que permanezcan menor tiempo en bodegas los productos terminados y la producción sea realizada con mayor eficiencia y en un menor tiempo. Lo anterior, provoca que el costo de ventas aumente, pero en forma directamente proporcional al mayor dinamismo de ventas.

6.1.10 Rotación de cuentas por cobrar, proyectado

Las cuentas por cobrar en el año 2017 tuvieron una rotación de 17.72 veces, teniendo una repercusión directa en las políticas de cuentas por cobrar con los clientes; asimismo, la gestión de cobro tiene implicaciones decisivas en la recuperación de las ventas al crédito.

La rotación de cuentas por cobrar se ve influenciada por la política de ventas al crédito; sin embargo, después de la readecuación de las políticas de crédito a los

clientes y de la propuesta de mejora en la gestión de cobro, se prevé para el año 1, que la rotación de las cuentas por cobrar aumente a 20.73 veces, lo que repercute en la disminución del período promedio de cobro, y que a su vez, favorezca el ciclo de conversión de efectivo.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 52: Rotación de cuentas por cobrar, proyectada

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Ventas al Crédito	1,446,270,657	1,576,435,016	1,616,949,396	1,658,504,996
(÷) Cuentas por Cobrar	81,628,886	76,057,096	77,577,656.57	78,741,321.41
Rotación Cuentas por Cobrar (Veces)	17.72	20.73	20.84	21.06

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

El aumento de la rotación de las cuentas por cobrar se logra por medio de la modificación y actualización de las políticas de crédito y de gestión de cobro, propuestas en el capítulo anterior, que permiten la recuperación del efectivo en un menor período de tiempo.

6.1.11 Período promedio de cobro, proyectado

El período promedio de cobro para el 2017 fue de 21 días lo cual se considera con un alta oportunidad de mejora, considerando la situación de las operaciones de corto plazo y el cumplimiento de pago de las obligaciones con los proveedores. La falta de disponibilidad de efectivo repercute negativamente en el ciclo de conversión de efectivo y directamente en el nivel de liquidez, es por ello que la administración adecuada de la gestión de cobro es vital para beneficiar el ciclo de operación, al igual que el período promedio de conversión de inventarios.

El plazo de las cuentas por cobrar representan los días promedio que transcurre entre el día en que se realiza la venta al crédito, hasta el momento en que se

percibe el efectivo de los clientes, lo cual es relevante, en vista del alto nivel de ventas al crédito.

El período promedio de cobranza tiene implicaciones directas en las actividades de operación y en el flujo de efectivo neto, para aumentar la liquidez y disponibilidad de efectivo, no solo para cubrir las obligaciones a corto plazo, sino para aumentar la capacidad de inversión para incrementar el capital de trabajo, propiciando el crecimiento de la capacidad productiva.

Con una adecuada administración de cuentas por cobrar, tanto en las políticas de crédito, como en la gestión de cobro, se estima que el período promedio de cobro puede reducirse a 18 días. Este resultado es satisfactorio, en comparación con los 21 días del año 2017.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 53: Período promedio de cobro, proyectado

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
365	365	365	365	365
(÷) Rotación de Cuentas por Cobrar	17.72	20.73	20.84	21.06
Período promedio de Cobro (Días)	21	18	18	17

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

6.1.12 Rotación de cuentas por pagar proyectado

La rotación de cuentas por pagar en el año 2017 fue de 19.88 veces. La estrategia debe considerar la reducción de la rotación tanto como sea posible, para diferir el flujo de egresos para el pago de las obligaciones a corto plazo, sin perjudicar el record crediticio, con el objetivo de utilizar la disponibilidad temporal de efectivo, en actividades operativas, a manera de apalancamiento, sin costo financiero.

Como resultado de la propuesta administrativa se prevé una disminución de la rotación de cuentas por pagar a 18.36 veces al año, tomando en consideración que el pago a proveedores debe vincularse directamente con la recuperación de

las cuentas por cobrar, para evitar recurrir al financiamiento externo de corto plazo. El diferimiento de las cuentas por pagar beneficia el ciclo de conversión de efectivo y en consecuencia el flujo de liquidez.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 54: Rotación de cuentas por pagar, proyectada

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Compras al Crédito	1,140,347,896	1,168,856,593	1,172,363,163	1,174,707,889
(÷) Cuentas por Pagar	57,367,937.06	63,678,410.14	64,315,194.24	64,636,770.21
Rotación de Cuentas por Pagar (veces)	19.88	18.36	18.23	18.17

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

6.1.13 Período promedio de pago, proyectado

Como resultado de una rotación menos frecuente de las cuentas por pagar, el período promedio de pago a proveedores aumenta, en beneficio de la liquidez.

Para el año 2017 el plazo medio de pago a proveedores fue de 18 días. En la proyección del año 1, el período promedio de pago aumenta a 20 días, lo cual beneficia significativamente el ciclo de conversión de efectivo, en vista de la magnitud de las compras y de las cuentas por pagar. La propuesta del aumento de los días promedio de pago, se propusieron, considerando que no afectan las relaciones contractuales con los proveedores, de acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 55: Período promedio de cuentas por pagar, proyectado

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
365	365	365	365	365
(÷) Rotación de Cuentas por Pagar	19.88	18.36	18.23	18.17
Período Cuentas por Pagar (Días)	18	20	20	20

Con la administración propuesta de las cuentas por pagar los días que trascurren entre la compra al crédito y el desembolso de efectivo van desde 18 días en el año 2017 a 20 días en los años proyectados, lo que permite el aumento del diferimiento de pago a proveedores en 2 días.

6.2 Análisis del ciclo de conversión de efectivo, proyectado

El resultado del ciclo de conversión de efectivo proyectado es de 11 días para el año 1, en tanto que para el año 2017 fue de 16 días. La reducción de 5 días puede ser posible por medio de la aplicación de las estrategias para la administración eficiente de la conversión de inventarios, políticas de crédito, gestión de cobro y de las cuentas por cobrar. Este efecto se obtiene principalmente por la mejora en la administración de activos y pasivos corrientes; el manejo eficiente de la producción y de los inventarios; gestión eficiente de cobro; obtención de una mayor disponibilidad y flujo de efectivo, lo que permite estratégicamente mejorar la capacidad de pago a los proveedores, de tal manera que funcione como apalancamiento operativo, para generar mayores beneficios y oportunidades de crecimiento y desarrollo.

TOP 2”, Industria Avícola del Departamento de Guatemala
Tabla 56: Ciclo de conversión de efectivo, proyectado

	2017	Proyección		
		Año 1	Año 2	Año 3
Período de Conversión del Inventario	13	13	12	12
(+) Período promedio de Cobro	21	18	18	17
Ciclo Operativo	34	31	30	29
(-) Período promedio de Pago	18	20	20	20
Ciclo de Conversión de Efectivo	16	11	10	9

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación realizada.

Para los años proyectados 2 y 3, se estima un ciclo de conversión de efectivo de 10 días y 9 días respectivamente, lo cual se debe a que continúa existiendo una mejora principalmente en el período promedio de conversión de inventarios y el periodo promedio de cobro, en vista de que el período promedio de pago se mantiene constante. Con base en la información analizada de la situación financiera proyectada, de los últimos tres años se presentan los resultados previstos de las estrategias para la administración de los activos y pasivos corrientes, específicamente en los componentes del ciclo de conversión de efectivo, con el objetivo de aumentar la liquidez y mejorar la eficiencia en la administración de los flujos de efectivo.

La propuesta implica la actualización de las políticas de créditos y de gestión de cobro. Se establece el procedimiento para la recuperación de los saldos con antigüedad mayor a 90 días, así como los lineamientos para la concesión de créditos a nuevos clientes y modificación de los días créditos para clientes estratégicos, lo que a su vez, permite incrementar las ventas, obtener mayores ingresos en un período de tiempo menor, la reducción de 3 días en el ciclo de conversión de efectivo.

El aumento en los flujos de efectivo puede ser utilizado para realizar inversiones a corto plazo y evitar exceso de efectivo ocioso. En la administración de los inventarios, se propone reducir el stock de inventario de materias primas, para que se adecúe a la demanda requerida para la producción, pedido económico e inventarios óptimos. Según el análisis de los resultados de esta propuesta al aplicar estos procedimientos se genera eficiencia en la administración de materias primas, lo cual repercute en la reducción de gastos incurridos por mantenimiento de inventarios y en la disminución del riesgo de obsolescencia. El resultado de la aplicación de la propuesta es la reducción de 1 día en la conversión de inventarios generando beneficios directos en el ciclo de conversión de efectivo.

La propuesta para cuentas por pagar es diferir tanto como sea posible el pago a proveedores, cumpliendo con las políticas de créditos, con lo cual se genera una

reducción de 2 días en el período promedio de pago a los proveedores. En total, disminuye en 5 días la situación del ciclo de conversión de efectivo. Esto significa que se necesitan 3 días menos para convertir su ciclo de operaciones en efectivo y dos días más para el pago a proveedores, presentándose oportunidades de inversión temporal de excedentes de liquidez y de crecimiento continuo de la capacidad de operación.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación realizada, permitieron comprobar que el desarrollo y aplicación de una propuesta de estructura financiera para la administración estratégica de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores, en la industria avícola del departamento de Guatemala, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, permite aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, asegurar la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo y aumento en el nivel productivo.
2. La industria analizada experimenta un deterioro en el desempeño y estructura financiera, puesto que, las ventas de 2017 de Q1,446.27 millones, disminuyeron Q87.89 millones (6.53%), con respecto al año anterior; el margen de ganancia neta de 5.18%, disminuyó 0.67 puntos porcentuales (disminución de Q14.78 millones). El activo corriente de Q162.89 millones disminuyó Q22.11 millones, con respecto a 2015, en tanto que en el mismo período, las cuentas por cobrar aumentaron Q3.72. El pasivo corriente disminuyó Q4.0 millones con respecto a 2015. El capital de trabajo, disminuyó Q26.11 millones en dos años (disminución de 29.14%).
3. La conversión y disponibilidad de efectivo ha ido disminuyendo con el transcurso de los años evaluados, en 2017, se muestran flujos netos positivos por actividades de operación de Q99.44 millones, negativos de Q22.07 millones por actividades de inversión; y, Q82.71 millones negativos por actividades de financiamiento. El flujo neto final de efectivo de Q21.81 millones, disminuyó Q20.07 millones, con respecto a 2015. El ciclo de conversión de efectivo 2017, es de 16 días, derivado de un ciclo operativo de 34 días y un período promedio de pago de 18 días. El ciclo operativo se integra con 21 días de período promedio de cobro y 13 días de período promedio de conversión de efectivo. El ciclo operativo se ha deteriorado 7

días desde el año 2015 y el período promedio de pago aumentó 2 días, en detrimento de la liquidez.

4. Las estrategias diseñadas permitieron aumentar la eficiencia en la administración de activos y pasivos corrientes, por medio de la política de crédito que propone límites a clientes con alto volumen de facturaciones, para propiciar un aumento en ventas de 9% (Q130.16 millones), y un aumento en la utilidad bruta de Q67.51 millones; la evaluación de clientes nuevos, calificación crediticia, seguimiento y supervisión permite un beneficio en el ciclo de conversión de efectivo de 3 días. Para la política de inventarios, la estrategia consiste en la aplicación del método ABC, cantidad económica de pedido y punto de reorden, determinando el nivel óptimo de los inventarios tipo B, gestionando la compra de materia prima de 2,474 toneladas de maíz y 1,042 de soya; y, el inventario en tránsito óptimo, de Q2,988.90 millones. La política de cuentas por pagar, consiste en negociar con los proveedores 1, 2 y 3, límites de crédito a 60 días, en compras locales lo que permite un aumento de 11% en el saldo final y un beneficio de 2 días en el ciclo de conversión de efectivo.
5. Los resultados financieros proyectados determinan un beneficio en el estado de resultados para el año 1, ventas netas de Q1,576.44 millones, con un costo de ventas del 77.58% y un margen de ganancia antes de impuestos de 7.83%. En el balance general del año 1, se prevé una disminución de Q5.57 millones, en inventarios de disminución de Q912.73 miles y efectivo en caja y bancos incremento de Q1.96 millones. En el análisis de indicadores financieros proyectados, se estima un crecimiento del capital de trabajo de Q111.01 millones (crecimiento del 74.76%), con un período promedio de conversión de 13 días, período promedio de cobro de 18 días; y, con un período promedio de pago de 20 días. Con respecto al año 2017, el ciclo de conversión se reduce en 5 días en beneficio de la liquidez.

6. La estructura financiera que permite aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, es mantener un nivel de cuentas por cobrar de Q76.06 millones, inventarios de Q39.98 millones, efectivo en caja y bancos de Q23.77 millones, y cuentas por pagar de Q.63,67 millones. Esto permitirá aumentar la creación de efectivo por medio de su ciclo de conversión, aumentar la disponibilidad de efectivo en Q. 1.96 millones y fortalecimiento del capital de trabajo Q.47.50 millones, asegurando la suficiencia de liquidez con una razón de 2 veces, es decir, el doble de activo para cubrir las obligaciones de corto plazo y mantener su nivel productivo por medio del crecimiento constante.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados de la investigación realizada fueron favorables, por lo que la industria avícola del departamento de Guatemala, debe considerar la implementación de las estrategias propuestas y la estructura financiera para la administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, con base en el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo, para aumentar la eficiencia en la administración de los activos y pasivos corrientes, elevando el nivel productivo, la disponibilidad de liquidez y capital de trabajo.
2. La industria debe continuar elaborando una base de información financiera histórica y estadística, la cual es imprescindible para la realización de proyecciones financieras, análisis de tendencias, punto de equilibrio, entre otros, para facilitar la planeación estratégica financiera y la fijación de metas y objetivos estratégicos realistas y alcanzables, con el aumento de eficiencia operativa y de administración financiera.
3. La sistematización de los procesos estadísticos y de proyecciones financieras que generen automáticamente el flujo de efectivo y razones financieras, es útil para la industria avícola, en vista de que facilitaría la obtención de información, para apoyar la toma de decisiones, el análisis de tendencias, análisis de escenarios, creación de sistemas de alerta, entre otros, para apoyar la planificación financiera estratégica y la gestión eficiente de los activos y pasivos corrientes.
4. El análisis del cumplimiento de las políticas propuestas de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar a proveedores, es imprescindible en la industria, para evaluar la situación financiera de la liquidez, flujos de efectivo, ciclo de conversión de efectivo, por lo que se debe llevar a cabo una evaluación periódica, para determinar la situación de las políticas de corto plazo y en caso de ser necesario, realizar modificaciones para adaptarlas a

los cambios que puedan estar sucediendo en el entorno, y en la productividad de la industria.

5. Es necesario que la industria avícola, lleve a cabo una evaluación de los resultados financieros reales de los próximos años, para confirmar lo acertado de las estrategias puestas en marcha y la estructura financiera definida, para que en caso contrario se hagan los ajustes y cambios necesarios, para corregir desviaciones y mejorar los resultados financieros, de liquidez, ciclo de conversión de efectivo y administración de activos y pasivos corrientes
6. La industria avícola podría continuar analizando la integración de clientes, inventarios y cuentas por pagar a proveedores por medio de los métodos propuestos, para mantener el nivel adecuado de saldos operativos, que beneficien el desempeño y estructura financiera por medio de la administración eficiente de los activos y pasivos corrientes asegurando la suficiencia de la liquidez, el fortalecimiento del capital de trabajo y disponibilidad de efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Besley, S. y Brigham, E. F. (2009). Fundamentos de Administración Financiera. España. Editorial Mc. Graw Hill. Decimocuarta edición.
2. Bonson, E., Cortijo, V. y Flores F. (2009). Análisis de Estados Financieros, Fundamentos Teóricos y Casos Prácticos. España. Editorial Pearson Educación. Primera edición
3. Brigham, E. F. y Houston, J. F. (2008). Fundamentos de Administración Financiera. Argentina. Editorial Thomson. Décima edición.
4. Carballo Veiga, J. F. (2010). Diagnóstico Económico-Financiero de la Empresa. Argentina. Editorial ESIC. Primera edición.
5. CEPAL. (2006). Condiciones generales de competencia en Guatemala. Serie estudios y perspectivas.
6. Ehrhardt, M. C. y Brigham, E. F. (2007). Finanzas Corporativas. México. Editorial Cengage Learning. Segunda edición.
7. Eun, Cheol S. y Resnick, Bruce G. (2007). Administración Financiera Internacional. México. Editorial McGraw Hill. Cuarta edición.
8. FAO. Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura. (2005). Producción avícola por beneficio y por placer. Roma.
9. Figueroa Chinchilla, C. J. (2007). Diseño de un sistema de costos históricos aplicando proceso continuo en la producción de pollitos de un día en una empresa avícola. Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. USAC.
10. Fowler Newton, E. (2011). Análisis de Estados Contables. Chile. Editorial Macchi Grupo Editor, S. A.
11. Gitman, L. J. (2007). Administración Financiera. México. Pearson Educación. Decimosegunda edición.
12. Gitman. L. J. y Joehnk, M. (2009). Fundamentos de Inversiones. México. Pearson Educación. Decimosegunda edición.
13. Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera. México. Pearson educación. Decimosegunda edición
14. Guajardo Cantu, G y A. de Guajardo, N.E. (2008). Contabilidad Financiera. México. Editorial McGraw Hill. Quinta edición).

15. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Quinta edición.
16. IASB. International Accounting Standard Board. (2015). Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1). Presentación de Estados Financieros. Guatemala: Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores
17. IEH. Instituto de estudio del Huevo. (2009). El gran libro del huevo. España. Editorial Everest, S. A.
18. Munch Galindo, Lourdes. (2011) Planeación Estratégica, Rumbo al Éxito. Colombia. Editorial Trillas. Segunda edición.
19. Mundo Avícola. (2015). La avicultura mundial se mantiene al alza. Revista electrónica. Disponible en: <http://www.mundoavicolacentroamerica.com/>
20. Muñoz Jiménez, J. (2008). Contabilidad Financiera. España. Editorial Pearson Educación. Primera edición.
21. Pérez, J. M. y Pratt, L. (1997). Análisis de la sostenibilidad de la industria avícola en Guatemala. Guatemala.
22. Porter Michael E. (2009) Estrategia Competitiva. México. Ediciones Pirámide. Sexagésima edición.
23. Robles Román, Carlos Luis. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. México. Red Tercer Milenio, S.C. Primera edición.
24. Ross, S.A. Westerfield,R.W. y Jaffe, J.F. (2012). Finanzas Corporativas. McGraw-Hill Interamericana. Novena edición.
25. Ross, S.A. Westerfield,R.W. y Jaffe, J.F. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill Interamericana Editores. Novena edición.
26. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.
27. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias.
28. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. Segunda edición.

29. Van Horne J. y Wachowicz J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México. Pearson Educación. Decimotercera edición.
30. Velásquez, Manuel G. (2006). Ética en los Negocios. México. Editorial Pearson Educación. Sexta edición.
31. Wild, John J., Subramayam K.R. y Hasley, Robert F.(2007). Análisis de Estados Financieros. México. Editorial McGraw Hill. Novena edición.
32. Yumán Barillas, A. (2008). Auditoría medioambiental en la industria avícola. Tesis Contador Público y Auditor. USAC. Guatemala.

ANEXOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera
Tesis

ENTREVISTA A GERENTES FINANCIEROS Y CONTADORES GENERALES

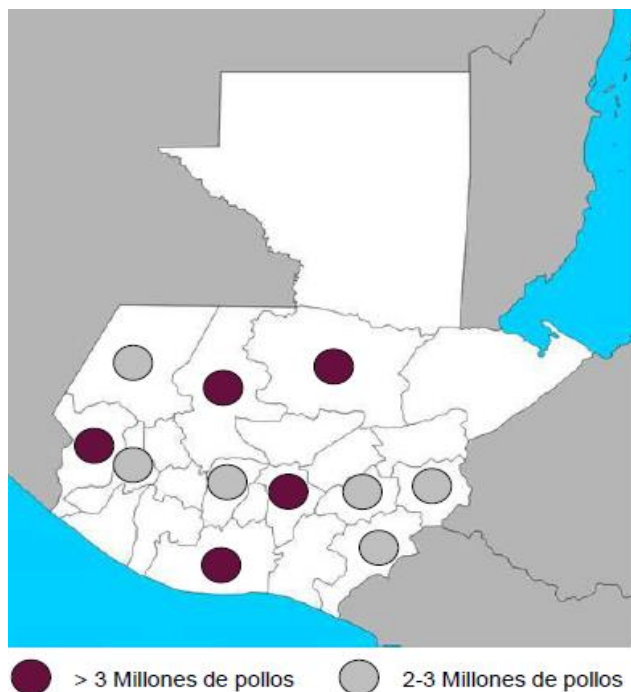
La presente entrevista forma parte de la investigación realizada sobre el tema “Administración de activos y pasivos corrientes en la industria avícola del departamento de Guatemala, a través del análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo”. La información obtenida será utilizada para ampliar el conocimiento sobre el tema y fundamentar el análisis del mismo.

Objetivo: Adquirir información sobre efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, de la industria en mención, para fundamentar el diseño de estrategias financieras que eleven la eficiencia de los activos y pasivos corrientes.

1. ¿Cómo se establece el nivel óptimo de efectivo para la industria a un periodo determinado?
2. ¿Se tienen políticas y alternativas de inversión a corto plazo para el exceso de efectivo generado en la operación?
3. Como se maneja la disminución de efectivo generada en los últimos tres años y como esto impacta en el nivel productivo de la industria?
4. ¿Cuáles son los aspectos predominantes que deben tomarse en cuenta para la administración de cuentas por cobrar y el cumplimiento de la política de crédito?

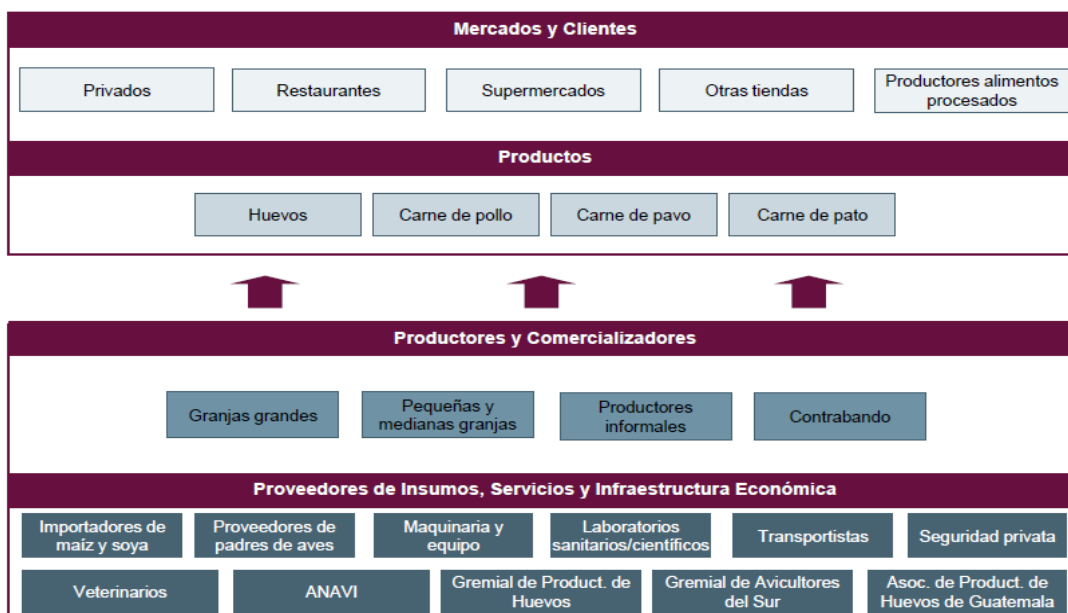
5. ¿Cuáles son las implicaciones financieras de la administración de inventarios si se desea aumentar la capacidad de operación?
6. ¿Cómo contribuye a la administración, el sistema computarizado para el control de inventarios y su nivel óptimo en relación a la producción?
7. ¿Cómo se administran las cuentas por pagar, las programaciones de pago a proveedores y el cumplimiento de la política establecida?
8. ¿Cuáles son las principales acciones que se deben mejorar en la industria para administrar constantemente el ciclo de conversión de efectivo?
9. ¿Cómo aporta al desarrollo financiero de la industria el fortalecimiento del capital de trabajo y su administración eficiente?
10. ¿Cuáles son las perspectivas financieras a corto y mediano plazo para la industria en el mercado?

Grafica 1: Ubicación geográfica de la Industria Avícola de Guatemala.

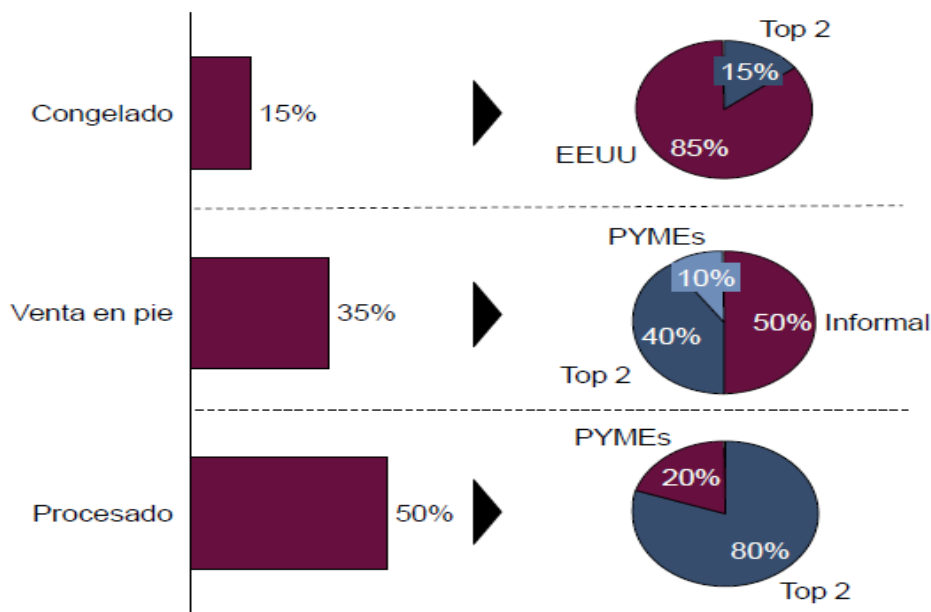


Fuente: Mundo Avícola (2015)

Grafica 2: Mapa de la Industria Avícola



Fuente: Mundo Avícola (2015)
Grafica 3: Estructura del Mercado de la Carne de Pollo



Fuente: Mundo Avícola (2015)

Grafica 4: Cadena de Producción de la Industria Avícola

Etapas de la cadena	Preparación alimentos	Nacimiento (incubación)	Cría de Engorde	Tratamiento procesadoras	Comercialización
Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Precio alimentos Técnica de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Aves padres puros Capacidades técnicas Alta tecnología en plantas Controles sanitarios exigentes y sostenimientos de índices 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de crecimiento Controles sanitarios 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de procesamiento Maquinarias avanzadas 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura de transporte (carreteras) Acceso a mercados extranjeros Mercado cantonal con infraestructura deficiente
Brechas					
Situación en curso	<ul style="list-style-type: none"> Alto precio de insumos Producción nacional de maíz blanco escasa Buena técnica de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Aves padres importados desde Canadá Buenas capacidades técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> Alta productividad Nivel de controles sanitarios todavía no permite exportaciones Desigualdades entre empresas grandes, PYMEs y sector informal 	<ul style="list-style-type: none"> Importe de maquinarias avanzadas desde EE.UU. Y EU Desigualdades entre empresas grandes, PYMEs y sector informal 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución eficiente a supermercados, restaurantes etc. Problemas con la infraestructura Barreras para entrar en mercados extranjeros

Dalberg

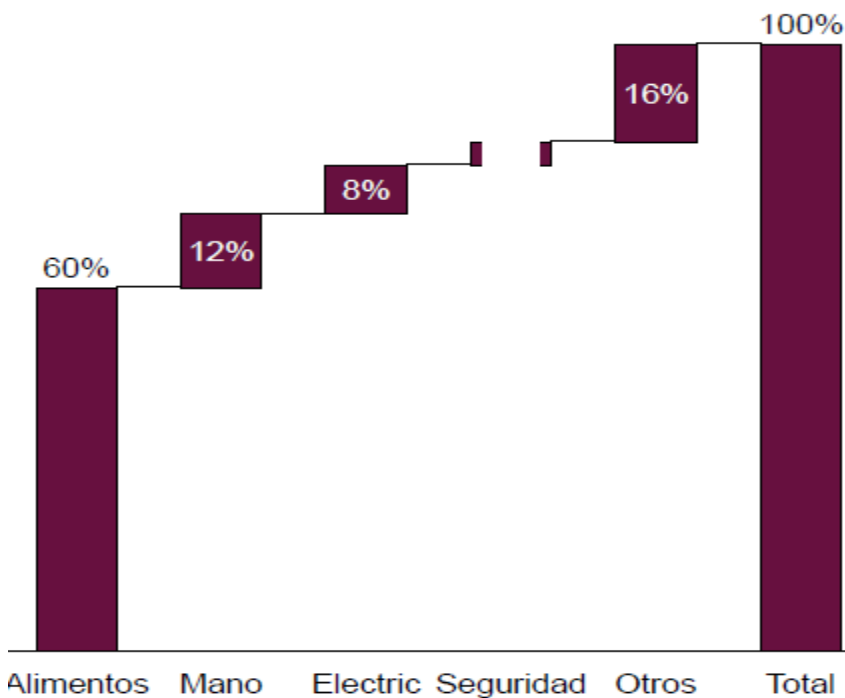
● Alta ○ Baja

FUNDESA CACIF

11

Fuente: Mundo Avícola (2015)

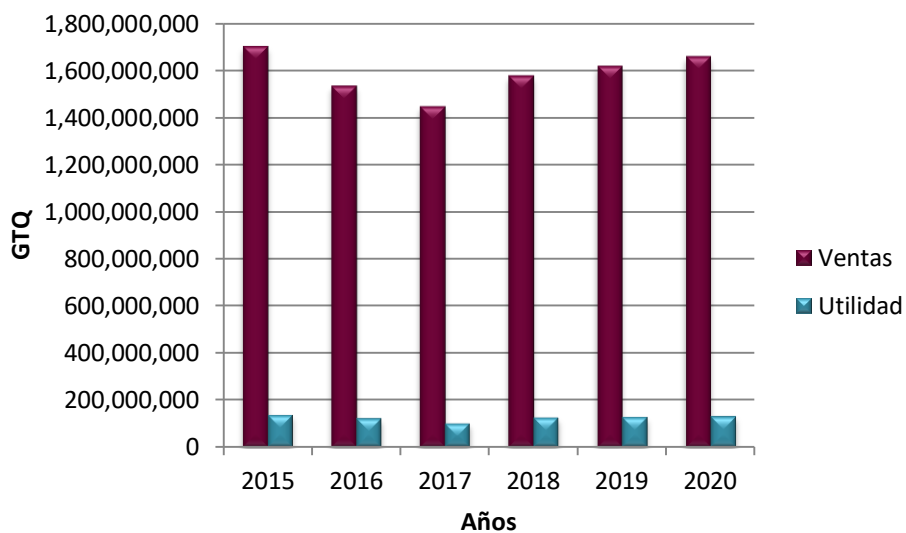
Grafica 5: Estructura de Costos de Producción de la Industria Avícola



Fuente: Mundo Avícola (2015)

Grafica 6: Desempeño Financiero

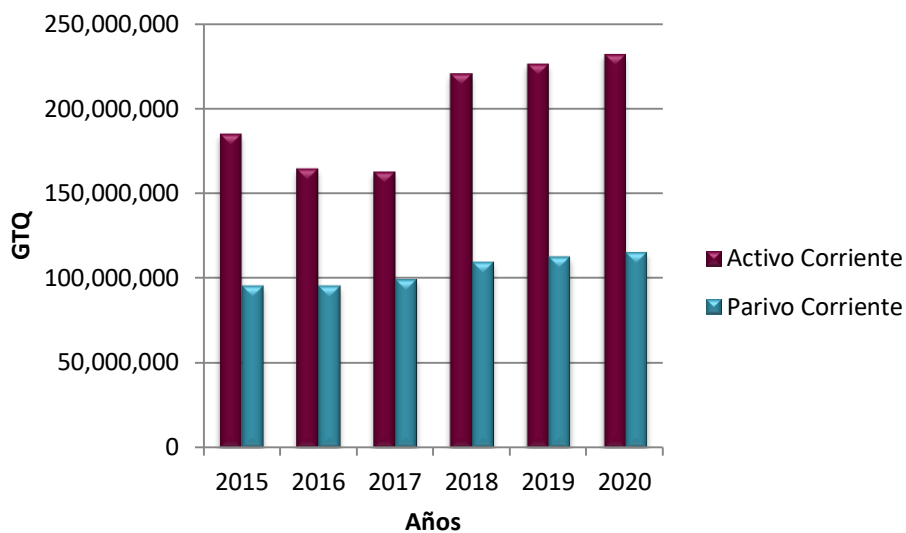
Industria Avícola del Departamento de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la industria avícola de Guatemala.

Grafica 7: Situación Financiera

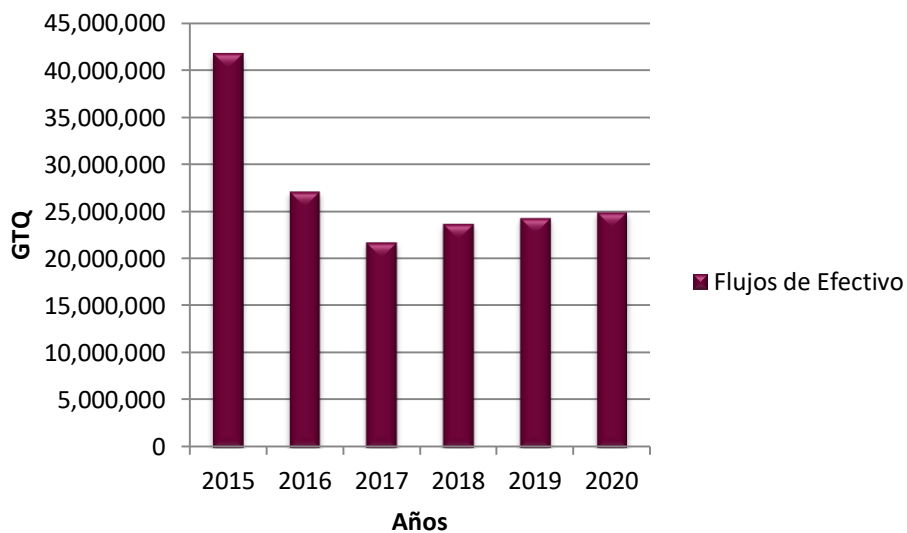
Industria Avícola del Departamento de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la industria avícola de Guatemala.

Grafica 8: Flujos de Efectivo

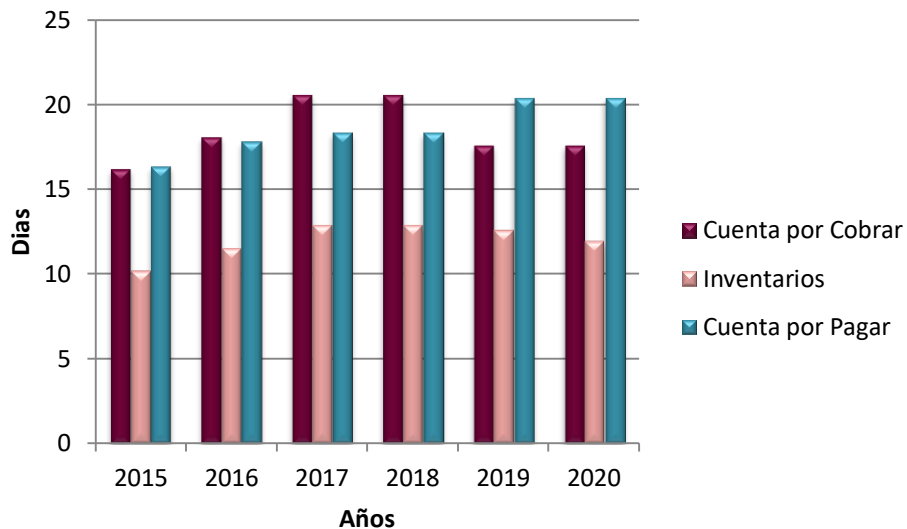
Industria Avícola del Departamento de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la industria avícola de Guatemala.

Grafica 9: Conversión de Cuentas por Cobrar, Pagar e Inventarios

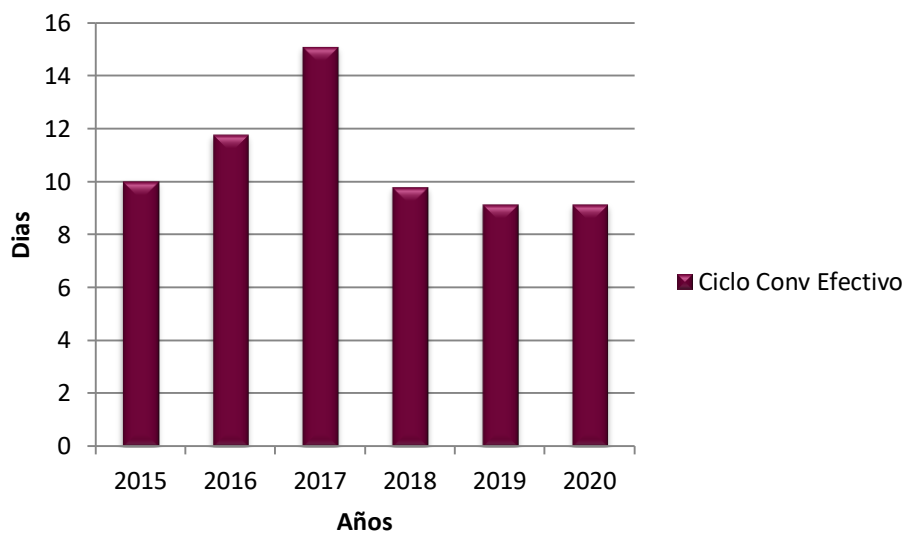
Industria Avícola del Departamento de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la industria avícola de Guatemala.

Grafica 10: Ciclo de Conversión de Efectivo

Industria Avícola del Departamento de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la industria avícola de Guatemala.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de resultados.....	50
Tabla 2: Análisis del estado de resultados	52
Tabla 3: Balance general.....	54
Tabla 4: Balance general, activos	56
Tabla 5: Balance general, pasivo y capital	57
Tabla 6: Estado de flujos de efectivo.....	59
Tabla 7: Análisis de flujos de efectivo	61
Tabla 8: Liquidez corriente	63
Tabla 9: Liquidez inmediata.....	64
Tabla 10: Capital neto de trabajo	65
Tabla 11: Rotación de Inventarios.....	66
Tabla 12: Período de Conversión de Inventario	66
Tabla 13: Rotación de cuentas por cobrar.....	67
Tabla 14: Período promedio de cobranza	68
Tabla 15: Rotación de cuentas por pagar.....	69
Tabla 16: Período de Cuentas por Pagar	70
Tabla 17: Ciclo de conversión de efectivo en días	72
Tabla 18: Análisis de Clientes y Antigüedad de Saldos	77

Tabla 19: Clasificación del Crédito por Cliente	79
Tabla 20: Cuentas por Cobrar, análisis de escenarios	80
Tabla 21: Proyección de Ventas.....	83
Tabla 22: Proyección de Margen de Utilidad.....	84
Tabla 23: Proyección de Cuentas por Cobrar	84
Tabla 24: Ciclo de Conversión de efectivo propuesta de cuentas por cobrar.....	85
Tabla 25: Cuentas por Cobrar, comparación de estrategia propuesta	86
Tabla 26: Integración de Inventarios	88
Tabla 27: Clasificación de Inventarios tipo “A”	89
Tabla 28: Clasificación de Inventario tipo “B”	90
Tabla 29: Clasificación Inventarios tipo “C”	91
Tabla 30: Método ABC, resumen de la integración de Inventarios.....	92
Tabla 31: Calculo de la Demanda de Materia Prima	92
Tabla 32: Calculo de la cantidad económica de pedido e inventario óptimo	93
Tabla 33: Inventario óptimo en tránsito	94
Tabla 34: Proyección Inventarios	95
Tabla 35: Proyección del ciclo de Conversión de efectivo, propuesta de Inventarios	95
Tabla 36: Comparación de la propuesta estratégica en Inventarios.....	96
Tabla 37: Análisis de Cuentas por pagar y Antigüedad de Saldos	97

Tabla 38: Integración de Cuentas por Pagar por Concepto de la Compra al Crédito	100
Tabla 39: Proyección de Cuentas por Pagar.....	101
Tabla 40: Proyección del ciclo de conversión de efectivo, propuesta de cuentas por pagar	102
Tabla 41: Comparación de la propuesta estratégica de Cuentas por Pagar	102
Tabla 42 : Análisis de variaciones anuales de las ventas.....	107
Tabla 43: Proyección del estado de resultado.....	109
Tabla 44: Proyección del balance general.....	111
Tabla 45 : Proyección del estado de flujos de efectivo.....	113
Tabla 46: Análisis de flujos de efectivo proyectados, año 1	114
Tabla 47: Liquidez corriente, proyectada.....	115
Tabla 48: Liquidez inmediata, proyectada	116
Tabla 49: Capital neto de trabajo, proyectado.....	116
Tabla 50: Rotación de Inventarios, proyectada	117
Tabla 51: Período promedio de conversión de inventarios, proyectado	118
Tabla 52: Rotación de cuentas por cobrar, proyectada.....	119
Tabla 53: Período promedio de cobro, proyectado	120
Tabla 54: Rotación de cuentas por pagar, proyectada	121
Tabla 55: Período promedio de cuentas por pagar, proyectado.....	121

Tabla 56: Ciclo de conversión de efectivo, proyectado 122

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1: Ubicación geográfica de la Industria Avícola de Guatemala.....	134
Grafica 2: Mapa de la Industria Avícola.....	136
Grafica 3: Estructura del Mercado de la Carne de Pollo.....	137
Grafica 4: Cadena de Producción de la Industria Avícola	137
Grafica 5: Estructura de Costos de Producción de la Industria Avícola	138
Grafica 6: Desempeño Financiero	138
Grafica 7: Situación Financiera	139
Grafica 8: Flujos de Efectivo.....	139
Grafica 9: Conversión de Cuentas por Cobrar, Pagar e Inventarios	140
Grafica 10: Ciclo de Conversión de Efectivo	140