

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA
IMPORTADORA DE MEDICAMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”

SARAI ISABEL HERNÁNDEZ CASTILLO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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

**“PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA
UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MEDICAMENTOS,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

SARAI ISABEL HERNÁNDEZ CASTILLO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Ramiro Batres Chavarría
Área Mercadotecnia- Operaciones	Lic. Eduardo Florencio Valiente Somoza
Área Administración – Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda.	Elisa Rojas Barahona
SECRETARIO:	Lic.	Guillermo Rafael Recinos Herrera
EXAMINADOR:	Lic.	Sergio Eduardo Centeno Martínez:



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Guatemala 15 de agosto de 2019

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

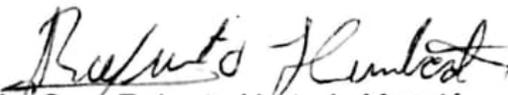
De conformidad con el nombramiento designado de su decanatura, en el que me designa asesor de tesis de la estudiante **SARAI ISABEL HERNÁNDEZ CASTILLO**, carné 200812247, en la elaboración del trabajo de tesis **“PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MEDICAMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

En virtud de lo anterior recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Lic. Cruz Roberto Hurtado Yecuté
Administrador de Empresas
Colegiado No. 13,029

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG No 00622-2020
Guatemala, 18 de octubre del 2020

Estudiante
SARAI ISABEL HERNÁNDEZ CASTILLO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 19-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de octubre de 2020, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1

Graduaciones

3.1.1

Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los 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 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: TEMA DE TESIS:

SARAI ISABEL HERNÁNDEZ CASTILLO	200812247-3	PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MEDICAMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
---------------------------------	-------------	---

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

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Por su amor, misericordia, por darme la vida y la perseverancia para cumplir este objetivo, por guiarme y nunca dejarme.

MIS PADRES

Andrés Hernández (+) que con tu amor y ejemplo hoy te honro al culminar está proceso y Gregoria Castillo por ser pilar de apoyo durante todos los años de mi vida, gracias a ambos por enseñarme que con la ayuda de Dios es posible alcanzar los objetivos y sueños en la vida.

MI ESPOSO

Filberto, por todo su apoyo, comprensión y amor que me dieron ánimos para concluir este objetivo.

A MI HJO

Mateo, para que te sientas orgulloso de tus padres que con esfuerzo se logran los sueños en la vida.

A MIS HERMANOS

Andrea y Kevin, para que puedan comprender que a pesar de las dificultades es posible cumplir sus sueños.

MIS CATEDRATICOS

Licenciados Edgar Polanco, Roberto Hurtado, Licda. Elisa Rojas y demás catedráticos que fueron un gran apoyo compartiendo sus conocimientos, sabiduría, por su paciencia y dedicación; a quienes aprecio muchísimo por ser parte de este triunfo.

MIS AMIGOS

Sandrita querida, Sofía, Stefany, Roberto, Fernanda, Amanda y demás amigos que me brindaron su amistad y apoyo incondicional, dándome ánimos durante los años de la carrera.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA

Por darme la oportunidad de formarme como profesional a nivel superior, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

No.	Contenido	Página
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO		
1.1	Empresa	1
1.1.1	Clasificación de empresas	1
1.1.1.1	Según su actividad económica	2
1.1.1.2	Según su ámbito geográfico	2
1.1.1.3	Según su forma jurídica	3
1.1.2	Empresa comercial	3
1.1.2.1	Importadora de medicamentos	4
1.2	Administración	5
1.2.1	Planeación	5
1.2.1.1	Planeación estratégica	9
1.2.1.2	Tipos de planes	11
1.2.2	Reportes financieros: estados financieros	19
1.2.2.1	Balance general	19
1.2.2.2	Estado de resultados	20
1.2.2.3	Estado de flujo de efectivo	20
1.2.2.4	Estado de variaciones en el capital contable	20
1.2.3	Legislación aplicable a las empresas en Guatemala	20
1.2.3.1	Código de comercio	20
1.2.3.2	Obligaciones tributarias en Guatemala	21
1.2.4	Elementos de análisis de la situación financiera y económica de una empresa	23
1.2.4.1	Situación financiera	24
1.2.4.2	Situación económica	24
1.2.4.3	Métodos y técnicas de evaluación financiera y económica	25
1.2.5	Presupuesto de efectivo	35

No.	Contenido	Página
1.2.5.1	Proceso de elaboración del presupuesto de efectivo	36
1.2.5.2	Ciclo del efectivo	37
1.2.5.3	Determinación del ciclo del efectivo	38
1.2.5.4	Determinación del saldo de efectivo meta	39
1.2.5.5	Análisis de series temporales	41
1.2.6	Administración de las cuentas por cobrar	45
1.2.6.1	Descuento por pronto pago	46
1.2.6.2	Análisis de la política de crédito	46
1.2.7	Administración de inventarios	52
1.2.7.1	Importancia de la administración de inventarios	53
1.2.7.2	Modelos de administración de inventario	55
1.2.7.3	Métodos prácticos de control de inventarios de demanda	55
1.2.8	Fuentes espontaneas de financiamiento a corto plazo	58
1.2.8.1	Cuentas por pagar	58
1.2.8.2	Pasivos acumulados o devengados	60

CAPÍTULO II

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

2.1	Metodología utilizada	61
2.2	Unidad de análisis	61
2.2.1	Antecedentes y características	62
2.2.2	Filosofía empresarial	63
2.2.3	Estructura organizacional	64
2.2.4	Productos que comercializa	64
2.2.4.1	Línea de medicamentos naturales	64
2.2.4.2	Línea de productos oncológicos	65
2.2.4.3	Línea de medicamentos genéricos	66

No.	Contenido	Página
2.2.4.4	Línea de medicamentos gástricos	67
2.3	Situación actual de la empresa	68
2.3.1	Proceso de planeación financiera a corto plazo	68
2.3.2	Análisis financiero y económico	72
2.3.2.1	Análisis vertical del balance general La Importadora, S.A.	73
2.3.2.2	Análisis vertical del estado de resultados La Importadora, S.A.	79
2.3.2.3	Análisis estado de patrimonio de los accionistas	83
2.3.2.4	Análisis financiero	86
2.3.2.5	Análisis económico	95
2.3.2.6	Análisis global liquidez y rentabilidad La Importadora, S.A.	109
2.3.3	Presupuesto de efectivo	112
2.3.4	Análisis estado de flujo de efectivo La Importadora, S.A.	113
2.3.4.1	Análisis de actividades de operación	115
2.3.4.2	Análisis de actividades de inversión	117
2.3.4.3	Análisis de actividades de financiamiento	117
2.3.5	Administración de cuentas por cobrar	118
2.3.6	Administración de inventarios	130
2.3.6.1	Análisis rotación de inventarios por línea de productos	135
2.3.7	Administración de cuentas por pagar	137
2.4	Vaciado guía de observación	138
2.5	Principales hallazgos de planeación financiera a corto plazo	139

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MEDICAMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Justificación de la propuesta	145
3.2	Objetivo de la propuesta	145

No.	Contenido	Página
3.3	Proceso de planeación financiera a corto plazo propuesto	145
3.3.1	Misión área Financiera-administrativa	146
3.3.2	Objetivos y metas área Financiera-administrativa	147
3.3.2.1	Objetivo general	147
3.3.2.2	Metas	147
3.3.3	Estrategias área Financiera-administrativa a corto plazo	148
3.4	Estados financieros propuestos La Importadora, S.A.	148
3.4.1	Balance general propuesto La Importadora, S.A., períodos 2013-2017	150
3.4.2	Estado de resultados propuesto La Importadora, S.A., períodos 2013-2017	151
3.4.3	Estado de patrimonio de los accionistas propuesto La Importadora, S.A.” períodos 2014-2017	152
3.5	Herramientas de análisis situación financiera-económica	153
3.5.1	Análisis vertical de estados financieros y uso de razones financieras	154
3.5.2	Cálculo de TREMA para evaluar la situación económica de La Importadora, S.A.	154
3.6	Presupuesto de efectivo propuesto La Importadora, S.A.	163
3.6.1	Determinación del ciclo de efectivo	164
3.6.2	Presupuesto de ingresos (flujos de entradas) de efectivo	166
3.6.3	Presupuesto de egresos (flujos de salida) de efectivo	180
3.6.5	Presupuesto de efectivo, estimación de los excedentes o déficits de efectivo, con aplicación de una política de saldo mínimo en caja	188
3.6.6	Estado de flujo de efectivo propuesto, como herramienta de evaluación de la gestión de efectivo	193
3.6.6.1	Análisis actividades de operación	195

No.	Contenido	Página
3.6.6.2	Análisis actividades de inversión	197
3.6.6.3	Análisis actividades de financierito	197
3.7	Administración de cuentas por cobrar	198
3.7.1	Objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar	198
3.7.1.1	Objetivos de administración de cuentas por cobrar	198
3.7.1.2	Metas de administración de cuentas por cobrar	199
3.7.1.3	Estrategias para la administración de cuentas por cobrar	199
3.7.2	Condiciones y políticas de crédito	200
3.7.2.1	Condiciones de crédito	200
3.7.2.2	Políticas de crédito	201
3.7.3	Herramientas financieras para otorgar crédito y cambiar políticas de crédito	202
3.7.3.1	Análisis de la política de crédito con valor presente neto (VPN)	202
3.7.3.2	Análisis de política de crédito con punto de equilibrio	207
3.7.3.3	Descuento por pronto pago como herramienta para acelerar la cobranza	209
3.8	Administración de inventarios	211
3.8.1	Objetivos, metas y estrategias para la administración de inventarios	212
3.8.1.1	Objetivos	212
3.8.1.2	Metas	212
3.8.1.3	Estrategias	213
3.8.1.4	Políticas de inventarios	213
3.8.2	Herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios	214

No.	Contenido	Página
3.8.2.1	Método de existencias a demanda para planificar los inventarios	214
3.8.2.2	Coeficiente de rotación y clasificación ABC de productos para el control agregado de los inventarios	217
3.9	Fuentes de financiamiento a corto plazo en Guatemala	222
3.9.1	Crédito empresarial	222
3.9.2	Línea de importación o cupos de importación	224
3.9.3	Descuento de documentos	226
	CONCLUSIONES	230
	RECOMENDACIONES	232
	BIBLIOGRAFÍA	234
	ANEXOS	240

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Contenido	Página
1	Medicamentos naturales	65
2	Medicamentos oncológicos	66
3	Medicamentos genéricos	67
4	Medicamentos gástricos	68

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Balance general La Importadora, S.A. períodos 2013-2017, al 31 de diciembre (Cifras en quetzales)	74
2	Estado de resultados La Importadora, S.A. del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 al 2017 (Cifras en quetzales)	80
3	Determinación ISR La Importadora, S.A. períodos 2013-2017 (Cifras en quetzales)	82
4	Determinación de utilidad neta La Importadora, S.A. períodos 2013-2017 (Cifras en quetzales)	83
5	Estado de patrimonio de los accionistas La Importadora, S.A. períodos al 31 de diciembre del 2014 a 2016 (Cifras en quetzales)	84
6	Capital autorizado La Importadora, S.A.	85
7	Capital suscrito y pagado La Importadora, S.A.	85
8	Cálculo de razones de liquidez a corto plazo La Importadora, S.A. períodos 2013-2017	88
9	Cálculo de razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento La Importadora, S.A. períodos 2013-2017	92
10	Cálculo de razones de eficiencia La Importadora, S. A. períodos 2013-2017	96
11	Saldo de cuentas por pagar netas La Importadora, S.A. períodos 2015-2017	101
12	Determinación de compras promedio La Importadora, S.A. períodos 2015 a 2017	102
13	Cálculo de razones de rentabilidad La Importadora, S.A. períodos 2013-2017	105

No.	Contenido	Página
14	Cálculo de razones de rentabilidad aplicando ISR y reserva legal a la UAI, según cuadro 04, página 83 La Importadora, S.A. períodos 2013-2017	106
15	Estado de flujo de efectivo La Importadora, S.A. períodos 2014-2016 (Cifras en quetzales)	114
16	Balance de antigüedad de saldos, clientes 1 al 15 al 31 de diciembre del 2017 (Cifras en quetzales)	124
17	Balance de antigüedad de saldos clientes La Importadora, S.A., períodos 2015-2017 (Cifras en quetzales)	127
18	Calificación de rotación de inventarios La Importadora, S.A., según criterio de la administración	132
19	Pérdidas por inventarios sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia productos facturados al costo como autoconsumo La Importadora, S.A. períodos 2015-2017 (Cifras en quetzales)	134
20	Razón rotación de inventario y plazo de existencia de productos La Importadora, S.A. períodos 2013 a 2017	136
21	Balance general propuesto La Importadora, S.A. períodos 2013-2017 al 31 de diciembre (Cifras en quetzales)	150
22	Estado de resultados propuesto La Importadora, S.A. períodos del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 al 2017 (Cifras en quetzales)	151
23	Estado de patrimonio de los accionistas propuesto La Importadora, S.A. períodos 2014-2017	152
24	Costo de capital bancario aplicado a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario menos inflación, períodos 2013-2017	159
25	Cálculo de TREMA períodos 2013-2017 La Importadora, S.A.	161

No.	Contenido	Página
26	Comparación TREMA versus ROE de períodos 2013-2017 La Importadora, S.A.	162
27	Razones financieras para el cálculo del ciclo de efectivo La Importadora, S.A. períodos 2016-2017	164
28	Determinación del ciclo de efectivo La Importadora, S.A. períodos 2016-2017	165
29	Saldo a cobrar en el primer bimestre del año 2018 La Importadora, S.A. (Cifras en quetzales)	166
30	Ventas mensuales La Importadora, S.A., períodos 2015-2017 (Cifras en quetzales)	169
31	Proyección de ingresos por ventas del período 2018, método promedio móvil La Importadora, S.A.	171
32	Ventas mensuales La Importadora, S.A., período 2017 (Cifras en quetzales)	172
33	Proyección de ventas mensuales ajustadas La Importadora, S.A., período 2018	174
34	Presupuesto de ingresos por ventas propuesto La Importadora, S.A., primer semestre año 2018 (Cifras en quetzales)	176
35	Presupuesto de ingresos por ventas propuesto La Importadora, S.A., segundo semestre año 2018 (Cifras en quetzales)	177
36	Método Promedio Móvil La Importadora, S.A., proyección de otros ingresos, período 2018	178
37	Proyección de otros ingresos La Importadora, S.A. período 2018 (Cifras en quetzales)	179
38	Resumen de flujos de entradas de efectivo para cada mes del año 2018 La Importadora, S.A.	180
39	Efectivo requerido para compra de mercadería año 2018 La Importadora, S.A. (Cifras en quetzales)	181

No.	Contenido	Página
40	Efectivo requerido para gastos primer semestre 2018 La Importadora, S.A.	183
41	Efectivo requerido para gastos segundo semestre 2018 La Importadora, S.A.	184
42	Resumen de flujos de salidas de efectivo primer semestre año 2018 La Importadora, S.A.	185
43	Resumen de flujos de salidas de efectivo segundo semestre año 2018 La Importadora, S.A.	185
44	Presupuesto de efectivo propuesto con política de saldo mínimo en caja para el año 2018 La Importadora, S.A. (Cifras en quetzales)	191
45	Estado de flujo de efectivo propuesto La Importadora, S.A. períodos 2014-2017 (Cifras en quetzales)	194
46	Cálculo de existencias a demanda, producto LZ La Importadora, S.A.	216
47	Coeficiente de rotación, diciembre 2017, línea de productos genéricos La Importadora, S.A. (Cifras en quetzales)	218
48	Clasificación ABC de productos según porcentaje de valor total en quetzales	220
49	Clasificación ABC, según porcentaje de valor total en quetzales línea de productos genéricos La Importadora, S.A.	221

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de planeación	9
2	Planeación estratégica y planeación financiera	11

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Ventas anuales La Importadora períodos 2015-2017 (Cifras en quetzales)	171

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Tasa de inflación interanual en Guatemala, períodos 2013-2017	155
2	Tasa de Interés líder política monetaria Guatemala, períodos 2013-2017	156
3	Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del Sistema Bancario de Guatemala, períodos 2013-2017	157
4	Tasa de estimación de riesgo en Guatemala, períodos 2013-2017	160
5	Ventas mensuales La Importadora, S.A, períodos 2015-2017	170

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Entrevista a Gerencia General	240
2	Entrevista a Contador o encargado de cuentas por pagar	247
3	Entrevista a encargado de facturación o cuentas por cobrar	249
4	Observación del proceso planeación financiera a corto plazo La Importadora, S.A.	251
5	Observación del proceso administración del efectivo La Importadora, S.A.	252
6	Observación del proceso administración de cuentas por cobrar La Importadora, S.A.	253
7	Observación del proceso administración de inventarios La Importadora, S.A.	254
8	Manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera	255
9	Formulario 1, actualización y/o solicitud de crédito	283
10	Formulario 2, listado de chequeo de condiciones de crédito	284
11	Formulario 3, solicitud de compras y/o importaciones	285

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al mundo cambiante que rodea a las empresas en el cual tienen que estar preparadas para afrontar coherentemente los retos que esto representa; deben contar con una planificación oportuna y proactiva que les permita el logro de sus objetivos organizacionales, por tanto, es primordial aplicar herramientas gerenciales administrativas y financieras que les permitan una mejora continua.

Por lo anterior, la presente investigación titulada Planeación financiera a corto plazo para una empresa importadora de medicamentos, ubicada en la ciudad de Guatemala, tiene como propósito proveer herramientas gerenciales que contengan lineamientos orientados a la toma de decisiones para una correcta gestión financiera, que permita a la organización objeto de investigación alcanzar sus objetivos organizacionales (financieros y económicos) así como, una correcta planificación financiera a corto plazo.

En el primer capítulo, se detalla el marco teórico necesario para desarrollar el tema de la investigación el cual inicia con la definición de empresa, así como su clasificación; luego continua con la planeación y los tipos de ésta; después se detallan los diferentes estados financieros; la legislación aplicable a las empresas en Guatemala, posteriormente prosigue con los elementos de análisis de la situación financiera y económica de una empresa; el presupuesto de efectivo y la administración de cuentas por cobrar, la administración de inventarios y por ultimo las fuentes espontaneas de financiamiento a corto plazo.

En el segundo capítulo, se encuentra plasmado el diagnóstico sobre la situación financiera de la empresa objeto de investigación, con lo cual se puede determinar las causas que provocan las deficiencias en la gestión financiera de la misma; así también se desarrolla la metodología utilizada, los antecedentes y características de la organización; un análisis financiero y económico de los

estados financieros a través de un análisis vertical de los mismos, así como el desarrollo de razones financieras y el estudio del presupuesto de efectivo como parte del proceso administrativo del capital de trabajo; luego se continua con un análisis de las políticas financieras a corto plazo de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar y por último el vaciado de datos de la guía de observación, así como el detalle de los principales hallazgos relacionados al tema de investigación.

En el capítulo tres, se desarrollan los objetivos, metas, estrategias, políticas y herramientas de planeación financiera a corto plazo, que permitan mejorar la gestión financiera de la empresa objeto de investigación, así también se desarrolló un manual de normas y procedimientos para el área de administración financiera como parte de los anexos, con el fin de que la compañía pueda formalizar y definir los procesos de trabajo adecuados dentro del área, en cuanto a la gestión en administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones enfocadas a poner en práctica un proceso de planeación financiera a corto plazo adecuado, que contenga guías de acción para una correcta gestión financiera.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se establecen las bases teóricas respecto a los temas que serán de utilidad para el desarrollo de la investigación.

1.1 Empresa

“Una empresa es una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre los propietarios”. (11:4)

“Se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización”. (15:5)

Otra definición indica: “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (5:4)

En general, la empresa se encuentra establecida legalmente por uno o varios inversionistas y es una entidad económica enfocada en lograr los objetivos monetarios o sociales, a través del aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

1.1.1 Clasificación de empresas

Existen varios tipos de empresas y de acuerdo a las características que contienen las hacen excluyentes, por el tipo de investigación a desarrollar en la unidad objeto de estudio, se enlistan las siguientes:

1.1.1.1 Según su actividad económica

Esta clasificación se deriva de la siguiente manera.

- a) **Empresas de servicios:** la función principal de éstas es proporcionar un servicio (de transporte, de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio, la Ley del Valor Agregado describe “servicio: La acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración, siempre que no sea en relación de dependencia” (6:2)

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

- c) **Empresas comerciales:** no fabrican, se dedican a comercializar los bienes o productos que compran, es decir, lo mismo que compran a sus proveedores luego lo venden a sus clientes, pero sin someterlo a transformación alguna, lo venden tal y como lo compraron”. (11:3)

1.1.1.2 Según su ámbito geográfico

- a) “**Empresas locales:** llevan a cabo su actividad en una localidad determinada.

- b) **Empresas nacionales:** se encuentran en el territorio nacional.

- c) **Empresas internacionales:** se encuentran en más de una nación”. (11:3)

1.1.1.3 Según su forma jurídica

a) **“Empresa individual:** una sola persona aporta el capital o elementos necesarios para su puesta en marcha, la dirige y asume toda la responsabilidad de las deudas incluso con su patrimonio particular, si fuera necesario.

b) **Empresa de sociedad:** son varias personas las que aportan el capital y asumen la responsabilidad de las deudas únicamente con lo que hayan aportado a la empresa, pero nunca con su propio patrimonio”. (11:3) Según el Código de Comercio de Guatemala son denominadas sociedades mercantiles las siguientes: Colectiva, en Comandita Simple, en Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y en Comandita por Acciones.

1.1.2 Empresa comercial

Este tipo de empresa actúa como intermediaria entre el productor y el consumidor, su función principal es realizar compra/venta de productos terminados, esto quiere decir que ya no requieren de transformación o modificación de sus características, estas organizaciones se clasifican en: minoristas y mayoristas.

Por lo anterior, es importante mencionar que pocos productores venden directamente a sus clientes, por tanto, utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado, esto genera el uso de canales de distribución que en marketing se definen como conjunto de organizaciones interdependientes que permiten que un producto o servicio se encuentre disponible para uso o consumo, tanto para usuarios individuales o empresariales.

1.1.2.1 Importadora de medicamentos

Según el Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Capítulo II, define importación como: “la entrada o internación, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo definitivo en el país provenientes de terceros países o de los países miembros del Mercado Común Centroamericano.” (6:2.)

Para la importación de medicamentos es necesario en primer lugar conocer que según el Acuerdo Gubernativo 712-99, en su Artículo 1 en donde indica el ámbito de aplicación de este reglamento, el cual tiene por objeto “normar el control sanitario de los siguientes productos: medicamentos, estupefacientes, psicotrópicos, sus precursores, productos fito y zooterapéuticos, similares, cosméticos, productos de higiene personal y del hogar, plaguicidas de uso doméstico, material de curación, reactivos de laboratorio para uso diagnóstico, productos y equipo odontológico”. (26:1.)

En segundo lugar en el capítulo V, Artículo 52 se indica lo siguiente: “sin perjuicio de otras exigencias legal o reglamentariamente establecidas, sólo podrán importarse los productos mencionados en el artículo 1 de este Reglamento cuando se encuentren registrados o inscritos, según corresponda, ante el Departamento. Únicamente podrán importar los establecimientos farmacéuticos y de productos afines que tengan licencia sanitaria vigente como importador”. (26:23.)

Las empresas que están constituidas bajo este título comercializan productos provenientes del extranjero, ya sea por ausencia de dicho producto en el mercado interno o bien por el bajo costo económico que se da al importar, ante los altos costos de producir y comercializar dichos productos. En este caso, la importadora de medicamentos es considerada intermediario entre el productor y

el cliente, siendo éste parte del canal de marketing indirecto el cual “contiene uno o más niveles de intermediarios”. (16:295) Es decir, que en el canal de distribución existen productores, mayoristas, minoristas, consumidores.

1.2 Administración

1.2.1 Planeación

Es la etapa inicial en el proceso administrativo, ésta consiste en la formulación del estado deseado a futuro de una organización, basándose en éste, se pueden plantear cursos alternativos de acción y evaluación, que permitan definir mecanismos adecuados para el logro de los objetivos propuestos. “La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo”. (2:38)

Así también, “la planeación incluye seleccionar proyectos, objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones es decir elegir una acción de entre varias alternativas”. (15:106)

Otra definición a considerar indica que “la planeación tiene como propósito establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para lograr los objetivos, a esas vías se les denomina estrategias y tácticas”. (20:2) Es decir, está claro que permite conocer hacia dónde se dirige la empresa y en unión al control, permite saber si se conduce a la dirección correcta.

Según Morales y Morales (2014), el proceso de planeación debe contener las siguientes fases:

- **Fase 1: desarrollo de la misión y objetivos**

A partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa tiene al desarrollar sus operaciones de producción de bienes, servicios y su interacción con el medio ambiente, fija lo que desea hacer para mantenerse como un negocio en marcha dentro del sector al que pertenece. Entre los objetivos que puede llegar a fijar una empresa se encuentran: 1) seguir un esquema sólido y constante de ventas y crecimiento en los ingresos; 2) aumentar el número de productos que la empresa fabrica; 3) ampliar el número de clientes a los que se venden productos, y 4) tener presencia en mayor cantidad de lugares donde se venden productos, por mencionar algunos de los objetivos que se establecen en la planeación de la empresa.

- **Fase 2: diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades**

La planeación empresarial necesita una evaluación de estos aspectos. En el caso de las fuerzas competitivas de la empresa, existen diversas variables concretas que influyen en la solidez de la compañía, es decir, en las posibilidades de ganancia, perspectivas de crecimiento y supervivencia, entre esos factores se encuentra la relación que mantiene con:

- . Competidores
- . Clientes
- . Proveedores
- . Bienes o servicios sustitutos
- . Requisitos que el gobierno establece a las empresas
- . Tecnología en los procesos de las empresas

El análisis de la empresa y su relación con estos elementos permite identificar cuáles son los aspectos en que se encuentra débil y de acuerdo a los daños que puede ocasionar se convierten en amenazas. También pueden presentarse

fortalezas en algunos aspectos y en consecuencia ventajas.

- **Fase 3: desarrollo de estrategias**

El desarrollo de estrategias debe de evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas.

Con lo cual se determina lo que la compañía desea lograr en específico, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados, de alguna forma, es la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización alcance su misión y objetivos.

- **Fase 4 : preparación del plan estratégico**

Esta fase se divide en dos, la primera es 4a y la segunda es una combinación denominada fase 4b y 5 b.

Un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos:

- . La misión y los objetivos organizacionales.
- . La oferta de bienes, servicios o ambos.
- . Un análisis y estrategias de mercado, incluyendo oportunidades, amenazas, y planes de contingencia.
- . Las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos.
- . Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los empleados.
- . Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias.
- . Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas.

- **Fase 5 : preparaciones de planes tácticos**

De igual forma que la fase anterior, esta se divide en dos secciones denominadas 5a y otra combinada como 4b y 5b.

La formulación de las actividades en detalle que contribuyan a conseguir los objetivos de la empresa, son necesarias para el desarrollo de los planes estratégicos, porque ayudan a instrumentar los planes tácticos, establecen el cómo con precisión para desarrollar todas las actividades necesarias, para conseguir los objetivos de corto plazo.

- **Fases 4b y 5b: planeación financiera**

Esta fase se deriva de las fases 4a preparación del plan estratégico y 5a preparación de planes tácticos, anteriormente desarrolladas ya que, para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos actividades fundamentales: financiamiento e inversión. En este caso se auxilian de estados financieros proyectados que presentarán cifras a futuro.

- **Fase 6: Control y diagnóstico de resultados**

Los controles ayudan a reducir desviaciones de los planes y proporcionan información útil para el proceso de planeación en curso. Miden la cantidad de cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio.

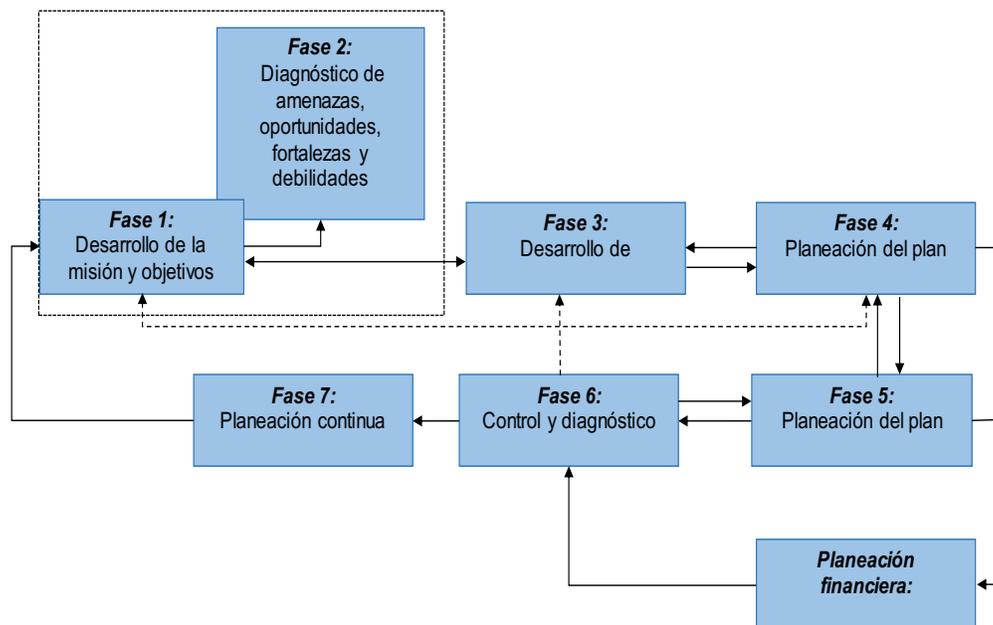
- **Fase 7: planeación continua**

Es un proceso ininterrumpido dado que después de evaluar el grado de obtención de los objetivos designados en la etapa de desarrollo de misión y objetivos, identificar porqué no se consiguieron y hacer de nuevo el proceso

de planeación.

En la figura 1, se muestra el proceso de planeación, según las 7 fases antes mencionadas:

Figura 1



Proceso de planeación

Fuente: Morales, A. y Morales, J. 2014. Planeación Financiera. 1ra. Ed. Pág. 3

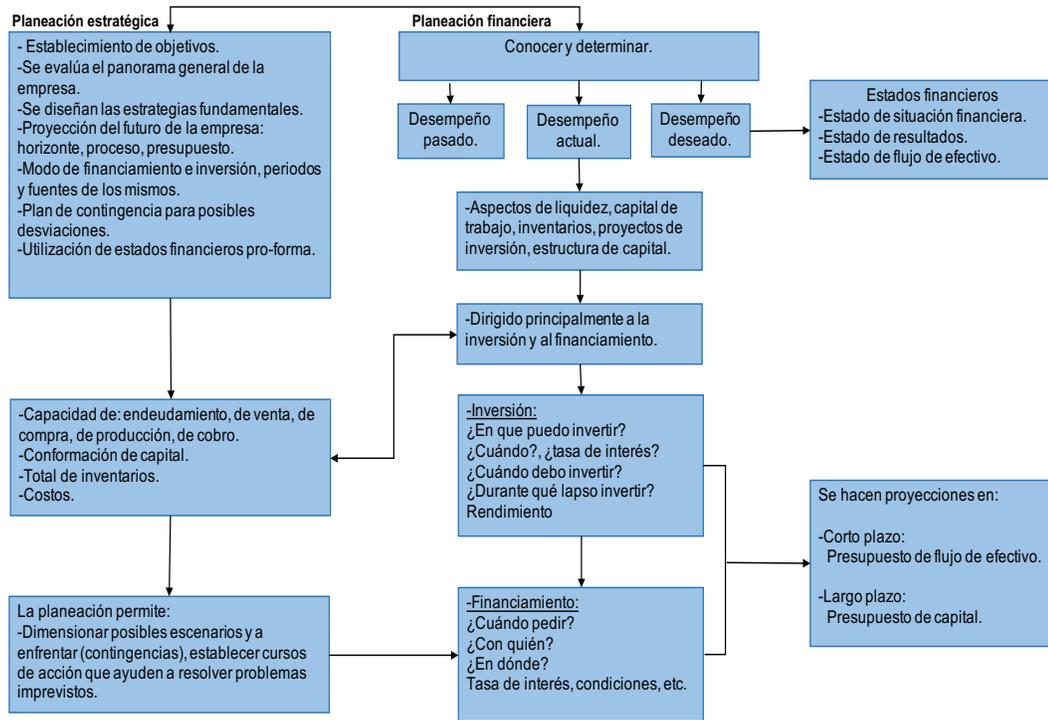
1.2.1.1 Planeación estratégica

“La importancia de la planeación estratégica radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que permitirán lograr objetivos específicos para la empresa”. (20:5) Dicho de otro modo, pretende anticipar y tomar decisiones sobre la dirección que debe de llevar la organización.

Es importante mencionar que los elementos de la planeación estratégica son cinco: 1) la identificación de problemas y oportunidades; 2) fijación de metas y objetivos; 3) diseño de un procedimiento para hallar posibles soluciones o caminos para encontrar una solución; 4) escoger la mejor solución, y 5) procedimientos de control para comprobar los resultados de solución escogida mediante la planeación estratégica. Cuando la estrategia es vital se relaciona a un estado de alto riesgo financiero y las oportunidades correspondientes, es decir, que la planeación estratégica se considera una declaración formal de la alta gerencia para diseñar objetivos y estrategias que dirijan a la organización al cumplimiento de la misión y visión, a través de analizar su entorno en cuanto al mercado, competidores así como los productos y herramientas que utilizará para aprovechar sus oportunidades, reduciendo las amenazas en un entorno cambiante.

Para apreciar mejor la relación que se dan entre la planeación estratégica y financiera, ver figura 2.

Figura 2
Planeación Estratégica y Planeación Financiera



Fuente: Morales, A. y Morales, J. 2014. Planeación Financiera. 1ra. Ed. Pág. 6.

1.2.1.2 Tipos de planes

Los planes son medios a través de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas”. (12:270) Es decir, que son herramientas gerenciales que permiten crear guías de acción para la asignación de recursos y el cumplimiento de objetivos los cuales se pueden medir generalmente a corto, mediano y largo plazo, dentro de estos planes se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Planes estratégicos:** se dan al “analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios

Para lograr la misión y comprarlos con la capacidad de la empresa”. (15:131)

Este tipo de planes son a mediano o largo plazo, se aplican a toda empresa y organización, son los que rigen el uso y disposición de los medios que serán utilizados para el alcance de los objetivos planteados, estos pueden ser de tres a cinco años debido a que son más complejos y los efectos que puedan generar ya sean positivos o negativos tendrán consecuencias drásticas para la empresa.

- b) Planes tácticos:** “traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la empresa, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización”. (21:271)

Estos planes a menudo son de mediano plazo, ya que son de uno a dos años, estos rara vez son aplicados a más de una unidad estratégica, toman en cuenta los recursos y las capacidades de las diferentes unidades de la empresa y la aplican a una sola. (21:271)

- c) Planes operativos:** estos generalmente son de corto plazo porque suelen abarcar un período de 12 meses o menos, son dirigidos hacia las unidades más pequeñas de una organización, de entre los otros métodos éste se considera el menos complejo, debido a que “ centra su atención en el corto plazo y traduce los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización”. (21:271)

“Los planes estratégicos, tácticos y operativos difieren entre sí en cinco dimensiones relevantes: horizonte temporal, alcance, complejidad, efecto e interdependencia. Aunque estas diferencias importan, las tres clases de planes deberían estar alineados e integrados entre sí. Por desgracia, este tipo de alineación e integración solo ocurre en el 33% de las compañías”. (21:271)

Independientemente del tipo de plan se debe de explicar cómo se alcanzarán las metas, los recursos que serán necesarios, establecer tiempos, responsabilidades y las acciones necesarias para alcanzar las metas planteadas.

I Planificación financiera

“Establece la forma en que se alcanzarán las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es la declaración de lo que se va hacer en el futuro”. (29:80) La planeación financiera establece pautas de cambio y crecimiento empresarial, pretende prever las necesidades futuras y que las actuales sean satisfechas de acuerdo a una acción determinada, también “es una técnica que mediante un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, establece en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (21:1)

También, se puede señalar que la planeación financiera es un procedimiento que consta de tres fases siguientes, las cuales son utilizadas para decidir las acciones a realizar a futuro y así lograr los objetivos trazados:

- Planear lo que se quiere hacer
- Llevar a cabo lo planeado
- Verificar la eficiencia de cómo se hizo

Por lo cual, al seguir este procedimiento se pueden identificar varios escenarios y desarrollar planes de contingencia con base en pronósticos financieros, para dirigir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos esperados.

Como es probable que la empresa pase mucho tiempo examinando los diferentes escenarios que se convertirán en un plan financiero, es apropiado preguntar que logrará el proceso de planeación.

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

metas específicas que podrían formularse en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero, etc.” (29:81)

i Planeación financiera a corto plazo

“El período que abarca es de un año. Se trata de un plan que contempla el futuro inmediato y los pormenores de lo que la compañía pretende hacer en un lapso de 12 meses (ligados al año fiscal de la empresa). Los planes de corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso sea necesario”. (24:130)

También, se puede indicar que es la que se ocupa de los activos y pasivos circulantes o a corto plazo de una empresa. “El activo circulante está compuesto por efectivo y otros activos que se espera se conviertan en efectivo durante el ejercicio anual. El activo circulante se presenta en el balance general en orden de liquidez contable, es decir, la facilidad con que puede tornarse en efectivo y el tiempo que tarda dicha conversión. De manera análoga a la inversión en activo circulante, las empresas usan varios tipos de deuda a corto plazo, denominados pasivo circulante este se compone de obligaciones que se espera requerirán pago en efectivo en menos de un año, las tres partidas principales son: cuentas por pagar, gastos por pagar (incluidos los salarios e impuestos acumulados) y documentos por pagar”. (28:491)

Son las decisiones que afectan el activo circulante y pasivo circulante, con esto se relaciona a menudo el concepto de capital de trabajo neto, el cual es la diferencia entre el activo y el pasivo circulantes, las decisiones financieras a corto plazo involucran entradas y salidas de efectivo que se producen dentro del término de un año o menos.

Dentro de “las salidas de efectivo se puede mencionar que las empresas a menudo realizan órdenes de materia prima, pagan en efectivo y prevén vender al contado los bienes terminados en menos de un año, por lo tanto se generan algunas preguntas que se clasifican bajo el rubro general de financiamiento a corto plazo, mencionando las siguientes:

- . ¿Qué cantidad de efectivo es razonable tener disponible (en el banco) para pagar las cuentas?
- . ¿Cuánto debe endeudarse la empresa a corto plazo?
- . ¿Cuánto crédito debe otorgarse a los clientes?”. (29:491)

ii Planes financieros a corto plazo

Estos planes se conocen por lo general como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y los de emergencia.

a) Planeación de efectivo o tesorería

“Permite que el presupuesto de efectivo funcione de manera adecuada. El objetivo de la gestión de la tesorería es, pues, asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago. Con el fin de evitar crisis de liquidez en la empresa, que son causados por los problemas del flujo de efectivo de la empresa.

b) Planes financieros de emergencia

Se elaboran para hacer frente a la situación de emergencia o sucesos imprevistos que se presentan en las empresas, y deben prepararse con suficiente anticipación, para responder de forma adecuada a los apuros financieros y así lograr una respuesta adecuada, certera, objetiva y con ello reducir el retraso en las propuestas de solución de los diferentes problemas que

se puedan presentar”. (16:12)

Según estos planes, es fundamental tener previsiones minuciosas que pongan en marcha en el momento oportuno, los recursos precisos, en el caso de cantidades grandes y gestionar decisiones generales que eviten dificultades.

iii Factores de planificación financiera a corto plazo

Para realizar planes financieros es necesario considerar factores internos y externos que puedan incidir en la planificación financiera, en la toma de decisiones acertadas y reducir riesgos de improvisación, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

➤ Factores internos

Comprende un examen interno de la compañía para ajustar la capacidad total del logro de objetivos, dentro de los cuales se pueden encontrar:

- **Estructura organizativa:** consiste en establecer los niveles organizacionales, definir funciones y responsabilidades con el propósito de dar lineamientos para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades financieras.
- **Definición de la misión y visión:** contribuye a sentar las bases de la planificación financiera, de modo, que exista objetividad al tomar decisiones.

- **Formulación de objetivos financieros:** se establecen para asegurar el crecimiento, propiciar la estabilidad financiera y asegurar la permanencia de las compañías en el tiempo, por tanto, es indispensable que los objetivos trazados sean cuantificables, claros y alcanzables.
- **Formulación de estrategias financieras:** consiste en asignar recursos y plantear guías de acción que contribuirán al logro de los objetivos financieros propuestos.
- **Establecimiento de metas financieras:** son enunciados que consisten en lograr los objetivos financieros propuestos en el corto plazo, tienden a referirse a los planes de crecimiento y reducción de costos operativos para hacer más eficiente la empresa.
- **Instauración de políticas financieras:** consiste en la necesidad de fijar las reglas o guías como mecanismos de control para tomar decisiones financieras.

➤ **Factores externos**

Se generan debido a que ninguna organización puede abstraerse del medio en que se desenvuelve, se debe tomar en cuenta los factores externos que influyen en la operación, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- **Factores económicos:** son los relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Factores políticos:** se refieren al uso o migración del poder.

- **Factores sociales:** son aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- **Factores tecnológicos:** están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware) así como los procesos (software).
- **Factores geográficos:** son relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros.
- **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

1.2.2 Reportes financieros: estados financieros

Son el producto final del sistema de contabilidad. “Estos estados contienen información financiera y cada uno constituye un reporte especializado de ciertos aspectos de la empresa”. (22:94) Dentro de éstos se pueden mencionar: balance general, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable, estado de flujo de efectivo.

1.2.2.1 Balance general

“Es una fotografía o representación instantánea de la empresa. Es el medio idóneo para organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre ambos (el capital de la empresa) en un momento dado”. (29:19)

1.2.2.2 Estado de resultados

“Estado financiero que resume el desempeño de una empresa durante cierto periodo”. (29:24)

1.2.2.3 Estado de flujo de efectivo

“La importancia de este estado financiero radica en dar a conocer el origen de los flujos de efectivo generados y el destino de efectivo usado, listando las fuentes de recursos y sus aplicaciones. Este estado, se prepara con base en el capital neto de trabajo o efectivo”. (22:94) “Estado financiero de una empresa que resume sus orígenes y aplicaciones de efectivo durante un periodo especificado”. (29:45)

1.2.2.4 Estado de variaciones en el capital contable

“Muestra un análisis de los cambios en las cuentas de capital, es decir, los cambios en la inversión de los propietarios durante un periodo determinado”. (22:94)

1.2.3 Legislación aplicable a las empresas en Guatemala

En Guatemala, las empresas importadoras constituidas como sociedades anónimas, están reguladas por leyes y reglamentos dentro de las cuales se puede mencionar los siguientes:

1.2.3.1 Código de comercio

El Código de Comercio Decreto Número 2-70 del Congreso de la República,

regula todas las actividades que llevan a cabo los comerciantes y empresas mercantiles, desde su creación hasta su liquidación. Dentro de los artículos que regulan y están relacionados con la administración financiera en las compañías se mencionan por ejemplo: determinación de la reserva legal, su capitalización, el capital autorizado, el suscrito, el pagado, los derechos y obligaciones de los accionistas, entre otros.

1.2.3.2 Obligaciones tributarias en Guatemala

En Guatemala, existen obligaciones tributarias como el Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto de Solidaridad (ISO), los cuales se pagan de forma trimestral, así como el Impuesto del Valor Agregado (IVA) el cual se presenta y paga de forma mensual.

I Ley de Actualización Tributaria

El libro I de la Ley de Actualización Tributaria Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala establece “Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país”. (7:2.)

Esta normativa tiene tres categorías de rentas para los contribuyentes, de acuerdo a la procedencia de los ingresos:

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

El artículo 10, define las actividades lucrativas como: la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar,

transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente. El artículo 14, establece los regímenes para las rentas de actividades lucrativas: régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas y régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas.

El régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, según el artículo 36, los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%) es la opción general ampliamente conocida y aplicada en las empresas comerciales .

II Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO)

El Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala establece un impuesto a cargo de las personas individuales o jurídicas, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Según el artículo 7, la base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

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

Además, el artículo 8 establece que el tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

III Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Decreto Número 27-92 (y su reforma Ley de Actualización Tributaria Decreto Número 10-2012) establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y

contratos grabados por las normas de la ley antes indicada. En el artículo 10 indica que los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible.

Existen algunos productos exentos de este impuesto, por lo que las empresas importadoras de ellos gozan de este beneficio, dentro de ellas se encuentran según el artículo 7 numeral 15 están exentas del impuesto establecido en esta ley, la compra y venta de medicamentos denominados genéricos y alternativos de origen natural, inscritos como tales en el Registro sanitario del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de conformidad con el Código de Salud y su reglamento.

También quedan exentas del impuesto al que se refiere esta ley, la compraventa de medicamentos antiretrovirales que adquieran personas que padezcan la enfermedad VIH-SIDA, cuyo tratamiento este a cargo de entidades públicas y privadas debidamente autorizadas y registradas en el país , que se dediquen al combate de dicha enfermedad.

1.2.4 Elementos de análisis de la situación financiera y económica de una empresa

Dentro de los aspectos a analizar para evaluar la situación de una empresa están la situación financiera y económica.

1.2.4.1 Situación financiera

“La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento. Si una empresa se encuentra en una buena situación financiera no tendrá problemas de pago de sus obligaciones, y tendrá altas probabilidades de

conseguir financiamiento en el momento que lo desee”. (31:187)

I **Análisis de liquidez**

Existen dos formas de analizar la liquidez, siendo las siguientes:

- **“Desde el punto de vista del activo:** un activo es líquido cuando se puede convertir rápidamente en efectivo. Por ejemplo, tener el dinero invertido en mercadería es más líquido que tenerlo en maquinaria pues es más fácil vender la mercadería y cobrarla que en el caso de la maquinaria.
- **Desde el punto de vista de la empresa:** es la capacidad de afrontar de manera ordenada y sin complicaciones los compromisos tanto de corto como de largo plazo. La empresa puede pagar ordenadamente si al momento de afrontar las obligaciones lo hace sin que esto conlleve dificultades financieras”. (31:187)

II **Análisis del endeudamiento y solvencia**

Es la capacidad de la empresa de conseguir financiamiento externo. Una compañía está en buena situación de endeudamiento cuando, en determinado momento necesita un préstamo y tiene cierta facilidad para conseguirlo. (31:187)

1.2.4.2 **Situación económica**

“La situación económica está compuesta por el análisis de la utilidad y la rentabilidad de la empresa. Una empresa está en buena situación económica cuando ha generado beneficios, utilidades y ha realizado buenas inversiones (rentables)”. (26:188)

I Análisis de la utilidad

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

II Análisis de rentabilidad

“Una empresa ha logrado rentabilidad cuando ha realizado buenas inversiones, lo que significa que las inversiones han generado utilidad. No obstante, dichas utilidades para ser rentables deben representar una tasa de rendimiento aceptada por los inversionistas”. (31:189)

1.2.4.3 Métodos y técnicas de evaluación financiera y económica

Es importante que el proceso de planificación contenga mecanismos de evaluación financiera y económica, para comparar resultados y verificar el alcance de los objetivos. Por tanto, dentro de las técnicas de evaluación que se pueden utilizar para medir el cumplimiento de los planes financieros, se mencionan las siguientes:

I Estados financieros comparativos

“Un balance general comparativo muestra el activo, el pasivo y el capital de un negocio en dos o más fechas determinadas; además contiene los aumentos o disminuciones que ocurren de un año a otro, en términos monetarios o expresados en porcentajes.

Un estado de resultados comparativo muestra los resultados de dos o más ejercicios de operaciones y también contiene las variaciones de un periodo a otro expresado en términos monetarios o expresados en porcentajes”. (22:241)

II Estados financieros porcentuales

“Se utiliza para analizar y estudiar tendencias de datos que aparecen en los estados financieros correspondientes a varios años o períodos. El procedimiento implica calcular el porcentaje que representa una partida en un periodo respecto de la misma en el año o periodo base. Es decir, muestra los cambios relativos en los datos financieros que suceden como consecuencia del transcurso del tiempo.

El año o período base puede ser el más antiguo de la serie que se tiene bajo estudio, puede ser uno intermedio o el promedio de la serie. La idea fundamental que debe tenerse en mente es que el período que se elija debe ser típico de las operaciones de la empresa.

Los porcentajes calculados en relación con el año antes indicado, empleados para determinar la tendencia, hacen posible un análisis horizontal”. (22:243)

III Estados financieros en base común

“Representa un análisis de razones ya que cada partida individual de un estado financiero aparece expresada como porcentaje del total correspondiente en ese mismo estado. De igual forma, pueden tomarse como subtotales las partidas que representen un subtotal del total correspondiente. Por ejemplo, el efectivo representa 15% del activo circulante y 9% del activo total”. (22:246)

IV Razones o índices financieros

“Son medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros”. (22:249) También se definen como “razones determinadas, a partir de la información financiera de una empresa y que se utilizan para comparación”. (29:50)

A continuación se detallan las principales agrupaciones, de las cuales se realiza un parafraseado de los autores Ross, Westerfield y Jordan en su obra antes mencionada, así también de Rodríguez Morales en su obra Análisis de Estados Financieros: un enfoque en la toma de decisiones; Gitman L., según Fundamentos de Administración financiera y Oriol A., en su obra Análisis de Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones:

➤ **Razones de liquidez o solvencia a corto plazo**

Proporcionan, información sobre la liquidez de una empresa. El objetivo principal de estas, es medir la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas a corto plazo sin presión excesiva.

Así también, sirven para “diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el estado de flujos de tesorería, ya sea histórico o previsional (de previsión)”. (19:90)

Dentro de estas razones, se pueden encontrar las siguientes según Ross, Westerfield y Jordan: (19:32)

- **Razón circulante:** indica la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esta una medida de liquidez a corto plazo y en cuanto mayor sea, mayor será la capacidad de pagar las deudas. Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Razón rápida o prueba del ácido:** indica la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, no toma en cuenta el inventario ya que a menudo es el activo circulante menos líquido, se dice que si el resultado de esta operación, es muy reducido puede ser un síntoma de liquidez insuficiente. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón rápida} = \frac{(\text{Activo circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo circulante}}$$

- **Razón de efectivo:** da un análisis profundo de la liquidez, considera la relación entre lo disponible inmediato (efectivo) con las obligaciones a corto plazo. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- **Capital de trabajo neto a activo total:** se considera la cantidad de liquidez a corto plazo que tiene una empresa. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Capital de trabajo neto a activo total} = \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Total de activo}}$$

➤ **Razones de solvencia a largo plazo o de apalancamiento**

También, son conocidas como razones de endeudamiento, el propósito de estas es abordar la capacidad a largo plazo de la empresa, para cumplir con sus obligaciones o su apalancamiento financiero.

Estos ratios “se utilizan para diagnosticar la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento”. (19:93)

Dentro de estos índices, se pueden encontrar los siguientes los cuales como se hizo mención anteriormente son un parafraseado de los autores Ross, Westerfield y Jordan:

- **Razón de la deuda total:** esta toma en cuenta todas las deudas de los acreedores, indica el porcentaje de activos financiados con deuda. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de la deuda total} = \frac{(\text{Activo total} - \text{Capital contable total})}{\text{Activo total}}$$

- **Razón deuda capital:** indica la cantidad de veces que se utiliza financiamiento interno para cubrir la deuda, mientras más bajo sea este indicador, mayor será el nivel de financiamiento proporcionado por los accionistas. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de deuda capital} = \frac{\text{Deuda o pasivo total}}{\text{Capital contable total}}$$

- **Razón pasivo de largo plazo a capital contable:** es la proporción de cómo se utilizan las dos fuentes de financiamiento (interna y externa). Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Razón de cobertura de efectivo:** es la capacidad de cubrir con saldo contable los intereses. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de cobertura de efectivo} = \frac{(\text{U.A.I.I} + \text{Depreciación})}{\text{Intereses}}$$

- **Multiplicador del capital:** es el resultado de dividir los activos totales con el capital contable, esta es una medida del financiamiento que utiliza la empresa en la inversión de los activos fijos. Se calcula de la siguiente forma:

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

➤ **Razones de eficiencia o de actividad**

Se denominan también razones de actividad o de rotación, estas permiten estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos, como se indicó con anterioridad estos ratios son un parafraseado del autor Oriol A., en la obra antes mencionada.

“Permiten estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos. Los ratios de rotación se calculan dividiendo las ventas por el activo correspondiente. El valor ideal de los ratios de rotación es que sean lo más elevados posible”. (19:98)

- **Rotación de activo no corriente:** se obtiene dividiendo las ventas por el activo corriente, cuanto mayor sea el valor de este ratio quiere decir que se generan más ventas con el activo no corriente. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de activo no corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo no corriente}}$$

- **Rotación de activo corriente:** esta razón debe de ser lo más elevada posible, se obtiene de dividir las ventas con el activo corriente. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de activo corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$$

- **Rotación de existencias:** indica que en cuanto mayor sea la rotación de las existencias, estas generan más ventas con menos inversión. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de existencias} = \frac{\text{Ventas a precio de coste}}{\text{Existencias}}$$

- **Rotación de clientes:** se dividen las ventas por el saldo de clientes, a este último saldo se añaden todas la cuentas que representan crédito a los clientes, el valor de está razón debe ser lo mayor posible, para que la inversión efectuada en clientes genere la máxima venta posible. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$$

- **Plazo de existencias o rotación de inventario:** este índice debe ser lo más reducido posible, debido a que plazos demasiado largos generan problemática de rotación del inventario. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Plazo de las existencias} = \frac{\text{Existencias}}{\text{Coste de ventas diario}}$$

Se hace salvedad que los siguientes ratios son un parafraseado de los autores Ross, Westerfield y Jordan:

- **Días de venta del inventario:** indica el tiempo promedio en el cual el inventario de una empresa permanece estático. Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Rotación de cuentas por cobrar:** permite conocer la cantidad de cuentas por cobrar de una empresa y que tan exitoso es el cobro, es decir, muestra la cantidad de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante un año. Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Días de venta en cuentas por cobrar:** permite determinar los días promedio de cobro de las ventas al crédito. Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Rotación de cuentas por pagar:** indica la capacidad que tiene la empresa para pagar las deudas con los proveedores. Se calcula de la siguiente forma, según el autor Rodríguez Morales, en la obra antes indicada:

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

- **Razón período de pago promedio:** da a conocer el tiempo promedio de pago de las compras al crédito de la empresa. (13:134) Se calcula de la siguiente forma según Gitman L., en su obra antes mencionada:

$$\text{Período de pago promedio} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de cuentas diarias}}$$

Para las siguientes razones se hace mención que corresponden a un parafraseado de los autores Ross, Westerfield y Jordan:

- **Rotación de capital de trabajo neto:** proporciona a la empresa conocer cuánto se genera en ventas por la inversión realizada en capital de trabajo neto.

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

- **Rotación de activo fijo:** indica cuánto se genera en ventas por la inversión de la empresa en activo fijo. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$$

- **Rotación de activos totales:** muestra cuánto se genera en ventas por la inversión en activos totales. Se calcula de la siguiente forma:

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

➤ **Razones de rentabilidad**

“El propósito es medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones”. (29:57)

Dentro de estos ratios, se encuentran los siguientes:

- **Margen de utilidad:** esta permite conocer cuánto genera la empresa de utilidad en relación a las ventas. Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Rendimiento sobre los activos o ROA:** conocido como ROA por sus siglas en inglés (return on assets) y es la medida de la utilidad en relación a la inversión en activos. Se calcula de la siguiente forma:

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

- **Rendimiento sobre capital:** conocido como ROE por sus siglas en inglés (return on equity) la cual, mide cuanto generó la empresa en utilidad neta en relación a la inversión de capital contable total. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rendimiento sobre capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

V Tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA)

“Es aquella que las propuestas deben ofrecer como mínimo para ser tomadas en cuenta como candidatas para la inversión, también denominada en inglés *hurdle rate*.”

Por tanto, la TREMA expresa lo que los accionistas desean ganar sobre su capital para seguir invirtiendo en la empresa.

$$\text{TREMA} = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Costo de capital} + \text{Estimación de riesgo}$$

En donde:

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

Costo de capital = Tasa ponderada activa del sistema financiero nacional

Estimación de riesgo = Tasa de interés de bonos del tesoro Estado de Guatemala”. (4:94)

1.2.5 Presupuesto de efectivo

“Es una herramienta primordial en la planeación financiera a corto plazo; permite al administrador financiero identificar las necesidades y

oportunidades financieras de corto plazo. Una función importante del presupuesto de efectivo es ayudar al administrador a examinar la necesidad de contratar préstamos a corto plazo. La idea de este presupuesto es simple: registrar los ingresos (entradas) y desembolsos de efectivo (salidas). El resultado es un estimado del superávit o déficit de efectivo". (29:504)

El presupuesto de efectivo o proyección de flujo de caja (Cash Flow) sugiere que además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez, satisface objetivos específicos como establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperíodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de iliquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas. Incorporando las pautas crediticias que regulan las relaciones de intercambio con los compradores y los proveedores de bienes, insumos, servicios y capitales.

1.2.5.1 Proceso de elaboración del presupuesto de efectivo

“Esta debe partir del conocimiento del saldo existente al comienzo del período de proyección. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los sub-períodos (meses, bimestres, trimestres) a este valor se le agregan las entradas previstas, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de inversiones en títulos valores redimibles a corto plazo o de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, los dividendos reconocidos por inversiones en otras empresas o las ventas de activos fijos. La captación de fondos monetarios también procede de aportes de capital, de créditos a corto plazo o de la colocación de bonos en el mercado.

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Las erogaciones monetarias contemplarán ítems como la remuneración del personal, la cancelación de cuentas a los proveedores (agencias de publicidad, papelerías, empresas que suministran insumos y repuestos), la amortización de créditos, el pago de intereses, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de obligaciones por concepto de seguros, impuestos, servicios públicos, servicios de vigilancia, contratos de mantenimiento, asesorías y otros.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas), se obtiene el saldo final que, comparado con el monto mínimo pretendido conducirá a tomar decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado”. (3:251)

1.2.5.2 Ciclo del efectivo

Para poder utilizar la herramienta de administración del efectivo, como lo es el presupuesto de caja o efectivo, es necesario conocer otros elementos importantes que serán de utilidad para una correcta gestión financiera.

Por ello, la importancia de conocer y determinar el ciclo del efectivo que es “el tiempo transcurrido entre el pago de los insumos de producción y el momento en que la empresa recibe el pago resultante de la venta del producto terminado que contiene tales insumos”. (13:760)

La determinación del ciclo del efectivo corresponde a un elemento importante para la planeación financiera a corto plazo ya que constituye una herramienta de control del efectivo, que relaciona los pagos y los cobros de la compañía.

1.2.5.3 Determinación del ciclo del efectivo

Para analizar el ciclo del efectivo es necesario conocer dos factores que lo integran:

- **Ciclo operativo**

El ciclo operativo o de operación de una empresa “se define como el tiempo que transcurre entre el momento en que esta consume materia prima y requiere de mano de obra para el proceso de producción (esto es, cuando inicia la generación del inventario) y el momento en que se realiza el cobro en efectivo resultante de la venta del producto terminado, en cuya elaboración se utilizaron los insumos de producción necesarios. Este ciclo está integrado por dos componentes: la antigüedad promedio del inventario y el período de cobranza promedio de las ventas.

La fórmula para obtener el ciclo de operación es la siguiente:

Ciclo operativo (CO) = Antigüedad promedio del inventario (API) + Período de cobranza promedio de las ventas (PCP)”. (13:760)

- **Ciclo de pago**

Es la “medida de tiempo que transcurre entre el momento en que se recibe el inventario y el momento en que se paga”. (27:493) Este se encuentra integrado por el período de cuentas por pagar o período de pago promedio.

La determinación del ciclo del efectivo se puede obtener mediante la siguiente fórmula, según el autor Tanaka Nakasine G., en su obra Análisis de estados financieros para la toma de decisiones:

Ciclo del efectivo (CC) = Ciclo operativo (CO) - Período de pago promedio (PPP)

O también, es igual a:

Ciclo del efectivo (CC) = Antigüedad promedio del inventario (API) + Período de cobranza promedio (PCP) – Período de pago promedio (PPP)

I Interpretación del ciclo del efectivo

Según el autor Gitman, un ciclo de efectivo positivo “significa que la empresa debe emplear formas de financiamiento no espontáneo (es decir, negociado), tales como préstamos a corto plazo sin garantía o fuentes de financiamiento con garantía, para sostener sus ciclo de caja”. (13:762) Es decir, que es la diferencia entre el número de días que los recursos están sujetos al ciclo de operación y el período de pago promedio.

Según lo afirma el autor antes mencionado, las empresas deberían procurar un ciclo de efectivo negativo ya que esto significa que el período de pago promedio excede al de operación, No obstante, esto no es frecuente o usual en las compañías manufactureras, pero en las no manufactureras (comercializadoras) cuentan con mayor probabilidad de tener un grado de efectivo negativo, ya que por lo general disponen de inventarios reducidos y de rotación más rápida, además de vender sus productos al contado. Es decir, que estas organizaciones en consecuencia tienen un grado de operación más corto.

1.2.5.4 Determinación del saldo de efectivo meta

Este saldo “implica un equilibrio entre los costos de oportunidad de mantener demasiado efectivo y los de mantener muy poco efectivo (de escasez, también

llamados de ajuste). El carácter de estos depende de la política de capital de trabajo de la empresa.

Si la empresa tiene una política flexible de capital de trabajo, seguro mantendrá un portafolio o cartera de valores negociables. En este caso, los costos de ajuste, o escasez, serán los de intermediación vinculados con la compraventa de valores. Si la compañía tiene una política restrictiva de capital de trabajo es probable que consiga un préstamo a corto plazo para hacer frente a su déficit de efectivo. Los costos en este caso serán los intereses y otros gastos relacionados con el contrato del préstamo". (25:537)

A continuación, se presenta un modelo sencillo y de fácil comprensión para determinar de forma aproximada la cantidad de efectivo mínima para un período de operaciones, según Tanaka Nakasome (2005):

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

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

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

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

1.2.5.5 Análisis de series temporales

“El análisis de series temporales es un método cuantitativo que se utiliza para determinar patrones en los datos recolectados a través del tiempo”. (17:853) Este se aplica para detectar modelos de cambio en la información estadística durante intervalos regulares de tiempo, por tanto al realizar proyecciones de estas pautas se obtiene una estimación a futuro, que en consecuencia permitirá tener una visión con incertidumbre acerca de lo venidero.

I Variación en series temporales

Dentro del análisis de series de tiempo para realizar predicciones, es necesario conocer los tipos de variaciones de dichas series, lo cual se refiere a “cualquier grupo de información estadística que se acumula a intervalos regulares”. (17:853) Existen cuatro tipos de cambio o variación implicados en la observación de series temporales según lo indica los autores Levin y Rubin (1996) en su obra Estadística para Administradores, las cuales son:

- **Tendencia secular:** en este tipo de variación el valor de la variable tiende a aumentar o disminuir en un período muy largo, un ejemplo de esta tendencia es el incremento estable en los costos de vida registrados en el índice de precios al consumidor (IPC).
- **Fluctuación cíclica:** el ejemplo más común de este tipo de variación es el ciclo de negocios. A través del tiempo, hay años en que el ciclo llega a un pico por encima de la línea de tendencia y en otros tiempos, la actividad de los negocios parece caer, llegando a un punto bajo la línea de tendencia. El tiempo que transcurre entre picos o puntos bajos es de al menos un año, y puede llegar a durar hasta 15 o 20 años.

- **Variación temporal:** el tercer tipo de cambio en los datos de una serie temporal es la variación temporal o estacional. Como cabría esperar, por su nombre, este tipo de variación implica patrones de cambio en el lapso de un año que tienden a repetirse anualmente. Por ejemplo: un médico puede esperar un aumento sustantivo del número de casos de gripe cada invierno y de afectados de tifoidea cada verano.
- **Variación irregular:** es el cuarto tipo de cambio que se da en el análisis de las series temporales. En muchas ocasiones, el valor de una variable puede ser completamente impredecible, es decir, cambia de manera aleatoria.

Por lo anterior, se puede decir, que un análisis cuidadoso de los datos de una serie temporal ayuda a observar tendencias pasadas y plantear las actividades de una futura demanda de los clientes, así como tener recursos suficientes, como personal e inventarios, para cubrir las necesidades de la empresa hacia los clientes.

II Variación cíclica

“Es el componente de una serie temporal que tiende a oscilar por encima y por debajo de la línea de tendencia secular en periodos mayores a un año”. (17:867)

El procedimiento utilizado para identificar la variación es el método de residuos, el cual se describe a continuación:

- **“Método de residuos:** cuando se observa una serie temporal consistente en datos anuales, solamente se toman en cuenta los componentes de tendencia secular, cíclica e irregular. (Esto es así debido a que la variación temporal o estacional experimentan un ciclo completo y regular dentro del período de un año y en consecuencia, un año en particular tiene el mismo efecto que otro cualquiera)”. (17:867)

Si se utiliza una serie temporal compuesta por datos anuales, se podrá encontrar la fracción de la tendencia al dividir el valor real (Y) entre el correspondiente valor de tendencia (Y) para cada valor de la serie temporal. Luego se multiplica el resultado de este cálculo por 100, lo cual dará como resultado la medida de la variación cíclica como un porcentaje de tendencia, la ecuación se representa de la siguiente manera según los autores Levin y Rubin (1996), su obra antes indicada:

$$\text{Porcentaje de tendencia} = \frac{y}{\bar{y}} \times 100$$

en la que:

y = valor real de la serie temporal

\bar{y} = valor de tendencia estimado a partir del mismo punto de la serie temporal

III Variación temporal

“Se define como un movimiento repetitivo y predecible alrededor de la línea de tendencia que se da en un año o en menos. Con el fin de detectar la variación temporal, los intervalos de tiempo necesitan ser medidos en unidades pequeñas, como días, semanas, meses o trimestres”. (17:872)

Existen tres razones principales para el estudio de la variación temporal según los autores Levin y Rubin (1996):

1. Establecer patrones pasados. Esto proporciona una forma de comparar dos intervalos de tiempo que de otro modo serían bastante disímiles.

2. Es útil proyectar los patrones pasados hacia el futuro. En el caso de decisiones de largo alcance, el análisis de tendencia segura puede resultar

adecuado. Pero para decisiones de corto alcance la habilidad de predecir fluctuaciones temporales a menudo es esencial.

3. Al establecer el patrón temporal que existe, se pueden eliminar los efectos de la serie temporal. Este ajuste permite calcular la variación cíclica que se lleva a cabo cada año. Cuando se elimina el efecto de la variación temporal de una serie, se ha destemporalizado.

- **Método de promedio móvil**

Según los autores Levin y Rubin (1996), con el fin de medir la variación temporal, normalmente se utiliza el método de promedio móvil. Éste pertenece a las técnicas de suavizamiento de datos, que utiliza el patrón histórico de la serie para proyectar al futuro y realizar pronósticos de la variable de interés, también se utiliza para datos con demasiadas variaciones o cambios estacionales.

Consiste en una serie de promedios aritméticos sobre un número dado de períodos. Es la estimación de la variable a largo plazo, entre más grande es el número de datos en un promedio móvil, más pronunciado será el efecto de suavizamiento. Por otro lado, es necesario aclarar que no es recomendable utilizar en un pronóstico de datos muy antiguos.

Si los datos son muy volátiles es conveniente utilizar un número de períodos más pequeños en el pronóstico (es decir promedios de dos datos); pero si los datos no varían mucho, sería necesario utilizar un número mayor de períodos en la creación del promedio móvil (se sugiere promedios de tres datos).

1.2.6 Administración de las cuentas por cobrar

El otorgamiento de crédito equivale a realizar una inversión en un cliente, ligada a la venta de un producto o servicio. Esto sugiere hacerse algunas preguntas como ¿Por qué otorgan dicho favor las empresas? Una razón es para estimular las ventas, inherentemente a esto se encuentran costos vinculados de otorgar dicha consideración: 1. Existe la posibilidad de que el cliente no pague, 2. La empresa debe absorber los costos de manejo de las cuentas por cobrar. (29:549)

Por lo anterior, la decisión sobre la política implica un equilibrio entre obtener los beneficios de aumentar las ventas y los costos de otorgarlo. “Desde la perspectiva contable, cuando se otorga crédito se crea una partida en las cuentas por cobrar, que incluyen el otorgado a otras empresas (o comercial) y el a los consumidores (o al consumo)”. (29:546)

“Cuando una empresa decide otorgar crédito a sus clientes debe establecer procedimientos para concederlo y cobrarlo, por lo tanto debe de considerar los siguientes componentes de una política para tal responsabilidad:

- a)** Términos de venta: establecen de qué manera una empresa propone vender sus productos y servicios; la decisión fundamental es si requerirá pago al contado o dará crédito. Al conceder crédito a un cliente, los términos de venta deben especificar de manera implícita el plazo del crédito, el descuento por pronto pago y el periodo de descuento, así como el instrumento de crédito.
- b)** Análisis de crédito: es el proceso para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen.
- c)** Política de cobranza: es el procedimiento que se genera después de autorizar el crédito, seguido por la empresa para cobrar las cuentas”. (29:547)

1.2.6.1 Descuento por pronto pago

A menudo este tipo de descuento forma parte de los términos de venta. “En Estados Unidos la práctica de otorgar rebajas por compras al contado data de la Guerra Civil y está muy difundida en la actualidad. Una razón por la que se ofrecen los descuentos es acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar, lo que reduce el monto del crédito ofrecido, que la empresa debe compensar con el costo del mismo”. (29:550)

Como se expuso anteriormente el descuento por pronto pago es utilizado para acelerar la cobranza y cuando se ofrece este, el crédito es en esencia gratuito durante el período de deducción. El comprador solo paga el crédito después de que vence. Con 2/10 (equivale a una tasa del 2%, para un pago a 10 días) a 30 días netos, un comprador inteligente paga en 10 días para aprovechar esa gratuidad todo lo posible o paga en 30 días para usar el dinero durante el mayor tiempo posible a cambio de renunciar a tal reducción. Cuando un comprador renuncia al beneficio obtiene de cierta forma financiamiento gratuito efectivo por $30 - 10 = 20$ días.

Así también, otra razón por la cual se ofrece descuento por pronto pago es que es una forma de cobrar precios mayores a los clientes que se les ha otorgado crédito. En otras palabras, es una manera común y práctica, conveniente para la empresa donde el arte de negociar es importante.

1.2.6.2 Análisis de la política de crédito

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

- a) **Efectos en los ingresos:** cuando la empresa otorga crédito habrá una demora en la cobranza de ingresos, ya que algunos clientes aprovechan el crédito ofrecido y pagan después. Sin embargo, la compañía podría cobrar un precio mayor si otorga crédito y aumentar la cantidad vendida. Por tanto, es probable que los ingresos aumenten.

- b) **Efectos en los costos:** aunque la empresa puede experimentar demoras en la entrada de los ingresos si otorga un crédito, incurrirá en los costos de las ventas de inmediato. Ya sea que venda al contado o al crédito, siempre deberá de adquirir o producir la mercancía.

- c) **El costo de la deuda:** cuando la empresa otorga crédito debe de hacer los arreglos pertinentes para financiar las cuentas resultantes por cobrar. En consecuencia, el costo de su endeudamiento a corto plazo es un factor en la decisión de otorgar crédito.

- d) **La probabilidad de no recibir el pago:** al otorgar crédito la empresa tiene, cierto porcentaje de compradores al crédito no pagan.

- e) **El descuento por pronto pago:** cuando la empresa ofrece un descuento por pronto pago como parte de sus términos de crédito, algunos clientes optan por pagar antes para aprovechar el descuento”. (29:552)

I **Análisis de la política de crédito con valor presente neto**

Con la finalidad de ejemplificar cómo se analiza la política de crédito utilizando valor presente neto, a continuación se presenta un caso de una empresa que vende solo al contado, esta empresa evalúa la solicitud de algunos de sus principales clientes respecto a cambiar su actual política a un mes (30 días) neto. Para utilizar esta propuesta se define lo siguiente:

P = Precio por unidad

v = Costo variable por unidad

Q = Cantidad actual vendida al mes

Q' = Cantidad vendida con la nueva política

R = Rendimiento mensual requerido

Para los fines de este ejemplo se obviarán los descuentos y la posibilidad de incumplimiento, además de los impuestos, porque no afectan las conclusiones.

Antes de continuar, es importante preguntarse ¿Cuál es el valor presente neto (VPN) de cambiar de política?, representa el “valor actual de los flujos de efectivo descontados a una tasa apropiada o determinada”. (29:112) Es decir, que indica la cantidad de dinero se debe de invertir hoy para obtener un rendimiento específico en el futuro.

Para ejemplificar el VPN de cambiar de política de crédito se partirá de los siguientes supuestos: (29:112)

P= Q.49.00

v = Q.20.00

Q= 100 Q' = 110

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

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

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

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

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

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

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

Para la empresa este valor presente resulta ser:

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

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

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

2. Las ventas que se habrían cobrado este mes de acuerdo con la política actual: $P \times Q = Q.4,900.00$ que no se cobrarán.

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

Costo del cambio = $PQ + v(Q' - Q)$

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

En conjunto se advierte que el VPN del cambio es:

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

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

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

Por tanto, se puede afirmar que el cambio es muy rentable". (25:553) El VPN es positivo por $Q.9,400.00$. La empresa tendría que invertir $Q.14,500.00$ para obtener un beneficio de $Q.290.00$ a una tasa de 2% mensual; sin embargo, solo invertirá $Q.5,100.00$ en costos.

“Ahora bajo el supuesto que una empresa estima cambiar la política de ventas desde todo al contado a 30 días netos, pero no se espera que la cantidad vendida varié. ¿Cuál es el VPN del cambio? En este caso, $Q' - Q$ es igual a cero, de modo que el VPN es simplemente $-PQ$. Esto indica que el efecto del cambio es solo posponer un mes la cobranza para siempre, sin que esto redunde en beneficio alguno”.(29:554)

II Análisis de la política de crédito con punto de equilibrio

Siguiendo con el caso del cambio de política de crédito antes mencionado, el cual fue tomado de los autores Ross, Westerfield y Jordan, donde la variable principal es $Q' - Q$, el aumento en la venta de unidades. El incremento proyectado de 10 unidades es solo un estimado, de modo que existe cierto riesgo de pronóstico. En estas circunstancias es natural preguntarse en qué cantidad es necesario aumentar las ventas en unidades para ubicarse en el punto de equilibrio: (29:554)

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

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

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

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

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

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

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

$$\begin{aligned}\text{VPN del cambio} &= - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v) (Q' - Q)) / R \\ &= -(Q.49.00 * Q.100.00 + 20 (3.426573427)) + ((Q.49.00 - Q.20.00) \\ &\quad (3.426573427)) / 0.02 \\ &= -(Q.4,900.00 + Q.68.53) + ((Q.29.00) (3.426573427)) / 0.02 \\ &= - (Q.4,968.53) + Q.99.37 / 0.02 \\ &= - Q.4,968.53 + Q.4,968.53 = Q.0.00\end{aligned}$$

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

1.2.7 Administración de inventarios

“La buena administración del inventario es crucial. Por un lado una empresa puede reducir sus costos al disminuir el inventario; por otro, la falta de un artículo puede detener la producción o dejar insatisfecho a un cliente. El objetivo de la administración de inventarios es encontrar un equilibrio entre la inversión en el inventario y el servicio al cliente”. (21:484)

Para las empresas comerciales, el giro del negocio es la compra y venta de bienes terminados por lo cual el siguiente paso es pronosticar la demanda, para determinar el inventario necesario, así obtener una correcta administración del inventario.

¿Qué es pronosticar? “Es el arte y ciencia de predecir los eventos futuros. Puede implicar el empleo de datos históricos y su proyección hacia el futuro mediante algún tipo de modelo matemático. Puede ser una predicción subjetiva o intuitiva; o puede ser una combinación de éstas, es decir, un modelo matemático ajustado mediante el buen juicio del administrador”. (21:10) Para una empresa que comercializa productos del extranjero (importados) es de suma importancia hacer estimaciones a través de pronósticos, ya que una buena administración de estos, depende de dichos pronósticos deben de ser los más acertados posibles, adicionalmente debe de aplicarse un control oportuno.

1.2.7.1 Importancia de la administración de inventarios

La importancia radica en satisfacer la necesidad del cliente en el momento oportuno, por tanto, si una persona va a la empresa y no encuentra lo que necesita podría ir a la competencia y se perdería un cliente. Con lo dicho anteriormente, se ha visto la trascendencia de mantener inventarios. “En general, grandes existencias proveen flexibilidad a las empresas, pero también son más costosas. Los costos más comunes en la administración de inventarios son:

a) Costo de adquisición: si los productos son adquiridos a un proveedor, el costo será la cantidad comprada por su precio.

b) Costo de reordenamiento o renovación: cada lote o pedido que se realiza a los proveedores origina costos de tramitación, transporte, descarga, etc. Una buena parte de estos costos son fijos, lo que al aumentar el volumen

del pedido, se reduce el costo unitario, ya que se dispersan en un mayor número de unidades.

c) **Costos de posesión:** entre los conceptos de costo que origina la posesión de inventarios caben los siguientes:

- **Alquiler de los almacenes:** constituyen los costos generados por arrendamiento de lugares apropiados para el almacenamiento de mercancías.
- **Costo de almacenamiento:** hay casos en que se necesitan grúas y aparatos mecánicos para levantar y colocar productos en el lugar adecuado.
- **Costo de mantenimiento:** hay muchos productos que requieren cuidados especiales para que no se deterioren mientras se encuentran en el almacén, como engrasado, cadena de frío, etc.
- **Control del almacén:** puesto que en el almacén se suelen generar constantes entradas y salidas de mercancías, es necesario disponer sobre todo los grandes almacenes de un buen equipo de control.
- **Pérdidas por obsolescencia:** es difícil de estimar con precisión, pero resulta de gran importancia en aquellos artículos que pasan de moda con facilidad o están sujetos a la obsolescencia tecnológica.
- **Primas de seguro:** cuando los productos almacenados se aseguran contra incendios o robos hay que pagar las primas de seguros, que guardan proporción con el valor de la mercancía asegurada.
- **Inmovilización financiera:** los recursos financieros que se utilizan para financiar la inversión en inventarios tienen un costo de oportunidad para la empresa.

d) Costo de ruptura: la ruptura “se produce cuando no se dispone de inventarios suficientes para hacer frente al pedido de un cliente. Ciertamente, es difícil de estimar, si la ruptura ocasionó una demora o la parada de la producción de un cliente, no sólo puede perderse la venta, sino que la empresa pierde imagen y también puede perder al cliente. Los dos elementos de los costos por faltantes de inventario son de reordenamiento y los relacionados con mantener reservas mínimas de seguridad”. (13:566)

1.2.7.2 Modelos de administración de inventario

A continuación, se detallan métodos prácticos para el control de los inventarios de demanda (control de productos individuales), y control agregado de inventarios (inventarios colectivos).

1.2.7.3 Métodos prácticos de control de inventarios de demanda

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

- **Existencias a demanda:** “en un momento dado, se hace un pronóstico para la tasa de demanda del artículo. El cual se multiplica por un factor que representa el intervalo de revisión, el tiempo de entrega para reaprovisionamiento y un incremento del lapso que representa la incertidumbre en la predicción de la demanda, y el tiempo de entrega para obtener una cantidad objetivo. La cantidad disponible se anota en el momento de la previsión y se hace un pedido por la diferencia entre la cantidad objetivo y la cantidad disponible”. (1:368)

I Control agregado de inventarios

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

Coefficiente de rotación: “quizás el procedimiento de control agregado de inventarios más popular sea el llamado coeficiente de rotación. Es una relación entre las ventas anuales en inventario y la inversión promedio en el inventario durante el mismo período de ventas, donde las ventas y la inversión de inventarios son valuados en el nivel del canal de la logística, donde se mantienen los artículos. Se determina de la siguiente manera ”.(1:376)

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

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

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

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

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

La clasificación ABC divide el inventario disponible en tres clases con base en su volumen anual en dinero. “Esta es una aplicación a los inventarios que se conoce como principio de Pareto, éste principio quiere decir que hay pocos artículos cruciales y muchos triviales, por lo cual no es realista monitorear los baratos con la misma intensidad que los costosos. Por lo cual este análisis mide la demanda anual de cada artículo del inventario y se multiplica por el costo unitario. Los artículos de clase A son aquellos que tiene un alto volumen anual en dinero, los de clase B tienen un volumen anual en dinero intermedio y los de clase C, pueden representar un volumen alto de artículos pero no un volumen elevado en dinero”. (27:485)

1.2.8 Fuentes espontaneas de financiamiento a corto plazo

El financiamiento espontaneo es el que surge de las operaciones normales de la empresa, las dos principales fuentes espontaneas de financiamiento a corto plazo son: las cuentas por pagar y los pasivos acumulados o devengados. Es decir, que cuanto las ventas de una empresa incrementan, también lo hacen sus cuentas por pagar, esto en respuesta al aumento de las compras requeridas para el incremento de los niveles de producción.

1.2.8.1 Cuentas por pagar

“Las cuentas por pagar, son la principal fuente de financiamiento a corto plazo sin garantía de las empresas. Resultan de las transacciones de compra de mercancías en las que no se firma ningún documento formal que dé constancia de la responsabilidad del comprador para con el vendedor”. (13:712) En otras palabras, es un compromiso por el hecho de aceptar la mercancía, en donde el comprador acuerda pagarle al proveedor el monto requerido, según los términos de la venta.

Desde el punto de vista del comprador, se puede aprovechar la deuda comercial a través de lo siguiente:

- **Condiciones de crédito:** fijan el período de crédito, el monto del descuento por pronto pago ofrecido (si este es el caso), el período y la fecha de inicio del mismo. Cada uno de estos aspectos de condiciones en la empresa se formulan concisamente en expresiones como 2/10 neto 30 FM, esto indica la duración del crédito (30 días), el descuento por pronto pago (2%), el período de descuento (10 días) y el momento de inicio del período de crédito, que es al final de cada mes (FM).
- **Período de crédito:** es el número de días antes de que se exija el pago íntegro. Independientemente que se ofrezca descuento por pronto pago o no, este período debe indicarse siempre.
- **Descuento por pronto pago:** se da en caso que se le ofrezca como parte de las condiciones de crédito de la empresa, es un porcentaje de deducción sobre el precio de compra, siempre y cuando el comprador pague en el lapso especificado, el cual es menor que el plazo de crédito.
- **Período de descuento por pronto pago:** es el número de días a partir del inicio del periodo de crédito durante los cuales se dispone del descuento por pronto pago.
- **Inicio del período de crédito:** éste se estipula como parte de las condiciones de crédito del proveedor. Por lo general, la fecha de inicio del período de crédito coincide con la fecha de facturación. En este caso, tanto el período de descuento por pronto pago como el neto se determinan a partir de la fecha de facturación.

1.2.8.2 Pasivos acumulados o devengados

La segunda fuente espontanea de financiamiento a corto plazo para las empresas son “los pasivos acumulados, devengados o deudas por servicios recibidos cuyo pago aún está pendiente. Los conceptos más comunes de estos pasivos para una empresa son salarios e impuestos”. (13:718)

CAPÍTULO II

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

Debido al crecimiento que ha tenido la empresa objeto de investigación, la administración tiene como desafío mejorar el desempeño financiero-económico, por lo cual se realiza el presente diagnóstico con la finalidad de conocer y analizar la gestión financiera de la misma, así también se hace la salvedad que la información proporcionada por la compañía fue adaptada para tener una base de análisis.

2.1 Metodología utilizada

El propósito de la presente investigación es analizar la planeación financiera a corto plazo de la empresa a indagar, por lo cual se pretende realizar un análisis descriptivo, de campo, no experimental que permita realizar propuestas y recomendaciones que se puedan poner en práctica y permitan solucionar las deficiencias.

Para el diagnóstico, se utilizaron tres métodos: científico, analítico, deductivo-inductivo; dentro de las técnicas utilizadas se encuentran el censo, la entrevista y la bibliografía. Los instrumentos que permitieron recopilar la información se encuentran: el cuestionario, guías de entrevista y las fichas bibliográficas.

2.2 Unidad de análisis

Para el desarrollo de la investigación se tomó como unidad de análisis una empresa dedicada a la importación de medicamentos, a solicitud de la misma no se menciona el nombre real, por lo cual se denominará de aquí en adelante

como La Importadora, S.A, el área específica en donde se desarrolló la investigación es en la Financiera-administrativa.

2.2.1 Antecedentes y características

Según entrevista con la Gerente General y accionista, La Importadora, S.A es de origen familiar y se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala e inicio labores en el 2005, debido a la experiencia en el mercado farmacéutico de la actual Gerente General, así como del deseo de tener un negocio propio, que con el paso de los años ha logrado ir en crecimiento ofreciendo medicina de origen extranjero, siendo estos medicamentos naturales, oncológicos, genéricos y gástricos.

Según lo mencionado por la Gerencia General los medicamentos que comercializan son de alta calidad, vanguardistas, accesibles al mercado nacional. El éxito de la organización radica en mantenerse a la vanguardia de nuevas alternativas al ofrecer productos especializados y obtener representación comercial de compañías productoras de medicamentos en países que cuentan con nuevas tecnologías.

Con base en las características de la empresa, se encuentra clasificada en el sector terciario, debido a que su actividad económica consiste en comprar bienes a entidades fabricantes para luego venderlas a distribuidores, mayoristas y minoristas. Con respecto a su constitución jurídica, ésta corresponde a una sociedad anónima, en donde los accionistas responden únicamente con lo que han aportado a la compañía. Asimismo, cabe mencionar que es una organización nacional debido a que comercializa sus productos en varios departamentos del país.

Se encuentra inmersa en un ámbito altamente competitivo debido a la globalización y el tipo de productos que comercializa, los cuales tienen alta demanda, así como el desarrollo de nuevas tecnologías para este mercado. Esto la obliga a actuar con rapidez ante inminentes cambios en su entorno. Por ello, es de suma importancia una correcta planeación como herramienta que garantice la sobrevivencia de la misma en el corto y largo plazo. Siendo lo primero aquello que sucederá en un futuro próximo, tomando en cuenta los constantes cambios en el medio de los negocios. Por lo cual, planear es una acción imprescindible para el logro de los objetivos organizacionales.

La empresa actualmente enfrenta dificultades en su gestión financiera las cuales se detallaran posteriormente; por tal razón la presente investigación pretende abordar y conocer tanto el proceso administrativo, la planeación financiera a corto plazo, los factores que inciden en ella y también, los métodos y procesos utilizados.

2.2.2 Filosofía empresarial

La compañía objeto de estudio, actualmente tiene filosofía empresarial, pero no se encuentra a la vista de los colaboradores y público en general, a continuación se describe la misma.

I Misión

Somos una empresa guatemalteca comprometida al registro, importación y distribución de productos farmacéuticos, naturales y nutricionales con altos estándares de calidad tomando en cuenta las necesidades y demanda de nuestros clientes.

II Visión

Ser el distribuidor líder de productos farmacéuticos, nutricionales y naturales. Y ofrecer a nuestros clientes una diversidad de productos con altos estándares de calidad a precios accesibles.

III Valores

La empresa objeto de investigación no cuenta con valores formalmente establecidos que sean de conocimiento de los colaboradores, clientes y personas en general que visiten la empresa.

2.2.3 Estructura organizacional

La empresa no tiene establecido formalmente el organigrama general, lo que implica una debilidad interna. Los colaboradores de la organización no tienen clara su función, responsabilidad; conocen las jerarquías, niveles de autoridad y líneas de comunicación de forma empírica, es decir, a través de formas acostumbradas de trabajo y experiencia laboral.

2.2.4 Productos que comercializa

La organización a través de las diferentes líneas de productos que comercializa, atiende a entidades gubernamentales, hospitales nacionales, instituciones sin fines de lucro, entidades privadas, fundaciones; las principales líneas de productos que comercializa se describen a continuación.

2.2.4.1 Línea de medicamentos naturales

Son medicamentos alternativos y complementarios de origen natural, dentro de los que la empresa comercializa se encuentran: para la prevención de cálculos

renales, para psoriasis (enfermedad crónica de la piel), para infecciones del tracto respiratorio y para la digestión, estos últimos son procedentes a base de plantas. Ver imagen 01, página 65.

Imagen 01
Medicamentos naturales



Fuente: página web, empresa productora, marzo 2018.

Este tipo de producto es utilizado por pacientes que prefieren medicina alternativa, con menos contenido químico, este es un mercado que va en crecimiento en el transcurso del tiempo, por precios accesible, beneficios y efectos secundarios menores.

2.2.4.2 Línea de productos oncológicos

Son medicamentos especializados, dirigidos al tratamiento de cáncer, siendo este una de las principales causas de muerte en el mundo, por lo tanto son de vital importancia en los tratamientos para combatir dicha enfermedad, este tipo de medicamento se vende directamente a entidades gubernamentales,

hospitales nacionales y fundaciones que se dedican a tratar dicho padecimiento. Por ser productos especializados la empresa busca que sean de vanguardia y de alta calidad. Ver imagen 02, página 66.

Imagen 02

Medicamentos oncológicos



Fuente: página web empresa productora, marzo 2018.

2.2.4.3 Línea de medicamentos genéricos

Estos productos son comercializados sin un nombre comercial, pero contiene la misma concentración y su dosificación es equivalente al medicamento patentado, estos se venden tanto a instituciones gubernamentales, hospitales nacionales, entidades privadas, organizaciones sin fines de lucro; dentro de estos productos se pueden encontrar: reguladores del metabolismo, para desordenes ginecológicos, hepatoprotectores, coadyuvantes en el control de la hipertensión y para problemas de artritis. Ver imagen 03, página 67.

Imagen 03

Medicamentos genéricos



Fuente: página web empresa productora, marzo 2018.

2.2.4.4 Línea de medicamentos gástricos

Son medicamentos que se utilizan por sus efectos sobre el sistema gastrointestinal, la empresa busca proveer de productos novedosos y de calidad los cuales poseen una buena rotación, dentro de los medicamentos que comercializan se pueden mencionar: los indicados en problemas de hiperacidez, probióticos, para reflujo gástrico, estos se venden a mayoristas y minoristas. Ver imagen 04, página 68.

Imagen 04

Medicamentos gástricos



Fuente, página web empresa productora, marzo 2018.

2.3 Situación actual de la empresa

Para comprender la problemática planteada, es necesario analizar de forma detallada la situación que atraviesa la empresa objeto de estudio al momento de la investigación, con respecto a la planeación financiera a corto plazo la cual está a cargo de la Gerencia General, asimismo se detalla una análisis financiero y económico sobre el desempeño que ha tenido la compañía en los últimos cinco años.

2.3.1 Proceso de planeación financiera a corto plazo

Para conocer la forma que la empresa utiliza para tener el control financiero y la forma de dirigir es necesario conocer el proceso de planeación que utilizan como etapa inicial del proceso administrativo, la planeación financiera constituye una guía para dirigir, coordinar y controlar las decisiones para el logro de los objetivos.

Considerando, que establece pautas de cambio y crecimiento empresarial se debe cuestionar sus actividades planificadas, alcance, visión de la misma y la forma en que ha sido planteada con fin de crear un criterio amplio y poder brindar las herramientas necesarias o mejoras a su planificación y evaluar si pretende prever las necesidades futuras y las presentes

A continuación, según entrevista realizada a la Gerencia General, se describe la situación del proceso de planeación financiera a corto plazo, en la empresa objeto de investigación denominada La importadora, S.A..

La Gerencia General, de la empresa está a cargo de una Licenciada en Química Farmacéutica, quien ha sido responsable de dirigir la compañía desde los inicios de la misma, tiene bajo su cargo seis departamentos: contabilidad, facturación, recepción, bodega, mantenimiento y mensajería, registros y ventas; quienes representan un total dieciséis colaboradores, los cuales trabajan una jornada laboral de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas y sábado de 8:00 a 12:00 horas.

Como se menciona anteriormente, la empresa no cuenta con un organigrama formalmente definido, los colaboradores conocen los niveles de jerarquía, de forma verbal; por lo cual existe informalidad al momento de establecer relaciones de poder, estatus, obligaciones de trabajo, coordinación e integración de actividades, políticas, normas y procedimientos que les permitan integrar todas las áreas de la compañía.

En cuanto a la formulación de objetivos organizacionales y financieros, según indica la Gerente General no se tienen establecidos formalmente, pero se conoce que el principal objetivo organizacional es lograr un mayor crecimiento de la empresa, proveer productos innovadores que sean de rápida rotación.

Se pudo corroborar con los encargados de facturación y contabilidad, que no se encuentran objetivos formulados, lo que se evidencia al verificar que no existe ningún documento donde se plasmen. Se puede observar deficiencia en el planteamiento de los objetivos indicados debido a que no cumplen con las características de ser cuantificables, medibles y alcanzables, además de no tener clara la diferencia entre un objetivo organizacional y un financiero, ante esta situación el crecimiento y estabilidad financiera de la compañía son inciertos.

En cuanto al establecimiento de metas, para el logro de objetivos, la Gerencia General indica que no se encuentran definidas.

Con la definición de estrategias para el logro de objetivos financieros, se indica que existen solo relacionadas al inventario, estableciendo ofertas de los productos para agilizar la rotación de los mismos, control de inventario cada quince días y monitoreo por parte de bodega del movimiento de las diferentes líneas de productos que se comercializan.

Así también, se indicó que no se tienen establecidas formalmente políticas financieras, que permitan el control de estrategias para el logro de los objetivos financieros, se considera que es importante tener definidas pero por falta de tiempo no se ha dado prioridad.

Por otro lado y por la importancia que conlleva conocer la situación de la empresa, se desarrolla la identificación de los factores externos e internos tomados en cuenta la matriz DAFO del autor Oriol Amat, en su obra antes mencionada; como herramienta administrativa, por lo cual, la Gerencia General, considera como principales debilidades las siguientes: un equipo de ventas reducido, falta de un área de atención al cliente, costos elevados y margen de ganancia reducido en algunos productos.

En cuanto a las amenazas se encuentran, la competencia desleal, la legislación nacional referente al sector, carencia de control del gobierno en cuanto a la falsificación de los medicamentos en el país, los nuevos competidores y la globalización.

Como fortalezas la gerencia considera las siguientes: credibilidad que ha generado la compañía con el pasar de los años, el conocimiento del mercado en el cual se desempeña, productos de calidad e innovadores que ofrece, la facilidad de contactarse con productores de otros países que ofrezcan productos y tecnología de vanguardia y ampliar la cartera de clientes,.

Asimismo, como oportunidades se consideran: conocer nuevos mercados, obtener representaciones de casas productoras para ampliar la cartera de productos que ofrece, nueva tecnología en la industria.

En la entrevista realizada, se evidenció que la administración tiene dificultad en diferenciar los objetivos financieros y económicos, pues al solicitarle que indicara cuales son los establecidos para el año 2018, únicamente menciona lo siguiente: que en la actualidad no existen objetivos formalmente definidos, lo único que realizan es identificar productos nuevos que se puedan comercializar en corto tiempo y de forma rápida, por lo tanto buscan una alta rotación para recuperar la inversión en el menor tiempo posible y así cumplir con sus obligaciones.

Según las características que debe de cumplir el planteamiento de objetivos, estos no cumplen con la totalidad que deben pero la gerencia indica que son metas que tendrán en cuanto a: ser medibles, alcanzables y realizables.

Posteriormente al cuestionarle sobre .la planeación financiera a corto plazo y la forma .adecuada de realizarla, .indicó que .considera débil y no es la correcta;

debido al desconocimiento sobre su aplicación, desarrollo y la utilidad que estas herramientas le proporcionarían a la empresa, adicionalmente indicó que por falta de tiempo no se ha considerado como prioridad, ante otras atribuciones que realizan.

Asimismo, mencionó que no cuenta con ninguna herramienta de planificación a corto plazo como técnica para generar planes financieros, por ejemplo: presupuestos; únicamente se realizan estados financieros siendo los siguientes: balance general y estado de resultados. Esto, por falta de conocimiento de cómo y cuándo utilizarlos.

2.3.2 Análisis financiero y económico

Por el tipo de empresa que se ha indicado en el marco teórico, las operaciones de la misma representan su principal fuente de efectivo, los cuales han ido en aumento de acuerdo a la evolución y crecimiento que ha tenido a través del tiempo.

Así también, se ha podido profundizar en el marco teórico, que en cuanto a la situación financiera es decir, la capacidad que tiene una empresa para generar capital y afrontar sus compromisos de pago y en cuanto a la situación económica que conlleva a la cantidad o volumen de patrimonio que tenga una compañía, se puede mencionar que estas siguen caminos contrarios y se deben de analizar por separado, sin dejar de mantener un equilibrio que le permita a la compañía llevar a cabo las operaciones, compromisos de pago, generar utilidades atractivas para los propietarios y evitar problemas de liquidez y rentabilidad de la misma.

A continuación se detallan los estados financieros de los últimos cinco años de operación, proporcionados por La Importadora, S.A., a los cuales se estará

realizando un análisis vertical, un estudio financiero y económico por medio de realizando un análisis vertical, un estudio financiero y económico por medio de razones financieras, de los cuales se obtendrán resultados que serán útiles a la investigación, para hacer un comparativo de la situación interna y el desempeño que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo; esto con la finalidad de poder determinar las áreas problemáticas para enfocar los esfuerzos, recursos y proponer medidas de acción para corregir deficiencias.

2.3.2.1 Análisis vertical del balance general La Importadora, S.A.

Muestra los cambios relativos en los datos financieros que suceden como consecuencia del transcurso del tiempo en el balance general de la empresa objeto de investigación.

A continuación se presenta el análisis vertical:

Cuadro 01
Balance General La Importadora, S.A. períodos 2013-2017
Al 31 de Diciembre
(Cifras en quetzales)

Concepto	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%
ACTIVO										
Activo Corriente										
Efectivo y equivalente de efectivo	1,170,304.68	10.90%	1,133,861.46	11.19%	1,933,312.01	20.51%	1,343,749.85	22.38%	1,636,772.85	29.92%
Cuentas por cobrar a clientes-neto	1,606,536.66	14.96%	980,083.03	9.67%	990,389.80	10.51%	1,617,750.76	26.94%	1,829,370.29	33.44%
Impuestos por compensar	2,194,554.64	20.44%	2,173,824.86	21.45%	1,837,369.55	19.50%	1,393,596.13	23.21%	0.00	0.00%
Otras cuentas por cobrar	3,906,341.02	36.38%	4,886,566.53	48.21%	2,594,262.24	27.53%	3,840.60	0.06%	973,057.55	17.79%
Anticipo a acreedores	390,929.83	3.64%	94,414.38	0.93%	243,794.92	2.59%	339,802.43	5.66%	0.00	0.00%
Inventarios	1,326,197.77	12.35%	469,768.94	4.63%	1,461,889.44	15.51%	960,876.10	16.00%	915,895.15	16.74%
Suma del activo corriente	10,594,864.60	98.67%	9,738,519.20	96.08%	9,061,017.96	96.15%	5,659,615.87	94.26%	5,355,095.84	97.88%
Activo no corriente										
Propiedades, planta y equipo - neto	130,598.43	1.22%	365,585.38	3.61%	261,716.70	2.78%	284,598.96	4.74%	55,877.28	1.02%
Gastos de organización - neto	12,756.71	0.12%	31,623.00	0.31%	101,537.06	1.08%	59,933.43	1.00%	59,933.43	1.10%
Suma del activo no corriente	143,355.14	1.33%	397,208.38	3.92%	363,253.76	3.85%	344,532.39	5.74%	115,810.71	2.12%
Suma del activo	10,738,219.74	100%	10,135,727.58	100%	9,424,271.72	100%	6,004,148.26	100%	5,470,906.55	100%

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior...

Concepto	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%
<u>PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u>										
Pasivo corriente										
Cuentas por pagar	5,669,908.25	52.80%	5,354,846.26	52.83%	5,260,396.14	55.82%	4,024,013.54	67.02%	3,981,511.21	72.78%
Suma del pasivo corriente	5,669,908.25	52.80%	5,354,846.26	52.83%	5,260,396.14	55.82%	4,024,013.54	67.02%	3,981,511.21	72.78%
Pasivo no corriente										
Suma del pasivo	5,669,908.25	52.80%	5,354,846.26	52.83%	5,260,396.14	55.82%	4,024,013.54	67.02%	3,981,511.21	72.78%
Patrimonio de los accionistas										
Capital	5,000.00	0.05%	5,000.00	0.05%	5,000.00	0.05%	5,000.00	0.08%	5,000.00	0.09%
Reserva legal	121,490.10	1.13%	121,490.10	1.20%	28,790.23	0.31%	15,070.00	0.25%	15,070.00	0.28%
Utilidades acumuladas	4,342,683.44	40.44%	3,419,386.37	33.74%	1,730,009.79	18.36%	1,469,325.34	24.47%	984,985.26	18.00%
Resultado del ejercicio	599,137.95	5.58%	1,235,004.85	12.18%	2,400,075.56	25.47%	490,739.99	8.17%	484,340.08	8.85%
Suma de patrimonio de los accionistas	5,068,311.49	47.20%	4,780,881.32	47.17%	4,163,875.58	44.18%	1,980,135.33	32.98%	1,489,395.34	27.22%
Suma del pasivo y patrimonio de los accionistas	10,738,219.74	100%	10,135,727.58	100%	9,424,271.72	100%	6,004,148.87	100%	5,470,906.55	100%

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

En el cuadro anterior, se observa el balance general de La Importadora, S.A. correspondiente a los últimos cinco años de operación, los cuales comprenden los períodos del 2013 al 2017, dicha información será útil para realizar un análisis porcentual de las principales cuentas que lo integran.

Como se puede apreciar, en el activo corriente, la cuenta efectivo y su equivalente tuvo un descenso a partir del año 2013, en dicho período mantuvo un 29.92% en relación al total de los activos de la empresa, lo cual representó el manejo de un gran volumen del mismo por parte de la compañía, determinando que hubo cantidades menores de desembolsos. En cuanto a los períodos 2016 y 2017 se ve reflejado decremento al 11% aproximado, en relación al total de los activos, lo cual significó una mayor cantidad de desembolsos de efectivo en comparación a los años anteriores.

Es preciso mencionar que una gran cantidad de efectivo sin movilizar, significa dinero ocioso lo cual no es favorable para una empresa.

El rubro de impuestos, muestra un comportamiento variable, en los períodos analizados del 2013 al 2017; así mismo, se puede apreciar que no se realizó el cálculo de dicho rubro en el 2013 y en el 2014 se observa un mayor movimiento el cual representó el 23.21% en relación a los activos de la empresa.

En las cuentas por cobrar a clientes neto se puede observar que existe fluctuación, por lo cual, no hay una tendencia hacia el alza o hacia la baja, pero en el año 2013 se puede apreciar un incremento en relación a los períodos analizados, ya que este rubro representó un 33.44% en relación al total de los activos de la empresa; lo que se considera no favorable, esto indica que la compañía otorgó una gran cantidad de crédito, por lo cual redujo sus ingresos en efectivo. No obstante, de forma inversa se aprecia que en el año 2016 tuvo un descenso en las cuentas por cobrar a clientes neto, lo que significa que bajó sus

niveles de inversión en dicho rubro, por consiguiente mantuvo una mayor cantidad de ingresos, siendo así, más eficiente el cobro a sus clientes.

En otras cuentas por cobrar se puede observar que existe fluctuación en la proporción que representa la inversión por dicho rubro, durante los años analizados; para los años 2015 a 2017 la aplicación en dicha cuenta representó fuertes cantidades en comparación a lo operado en los períodos 2013 y 2014. Cabe destacar que el 2016 presentó un incremento considerable el cual generó un 48.21% en relación a los activos de la empresa, lo que no es favorable, debido a que disminuyó los flujos de efectivo de la compañía.

Así también, se aprecia una considerable disminución en el rubro de otras cuenta por cobrar, en el año 2014 llegando a representar un 0.06% del total de activos de ese año, lo que quiere decir, que la compañía redujo su inversión durante ese período, mejorando los flujos en dicho rubro.

En la cuenta anticipo a acreedores, se puede observar que de los períodos analizados del 2013 al 2017, en el 2013 no se realizaron desembolso por dicho rubro, no obstante, el 2014 representó el período con mayor inversión en dicha cuenta generando un 5.66% sobre el total de activos de la empresa; lo que quiere decir que se hizo una mayor cantidad de anticipos durante dicho período con respecto a los otros. En cuanto a los años 2015 a 2017 se observa que hay fluctuación y no mantienen una tendencia marcada en los saldos en la cuenta anticipo a acreedores.

Con respecto a los inventarios, se puede observar que en los años 2013 a 2015 existe estabilidad en la inversión realizada por la compañía, así también, es importante mencionar que en el 2016 se dio un decremento considerable en dicho rubro, el cual represento solo un 4.63% en relación al total de los activos; lo cual indica que, el gasto por compra de artículos para la venta fue menor, es

decir que, hubo menor desembolso de efectivo se mejoraron de cierta manera los niveles de rotación en comparación a los otros años.

En cuanto a la aplicación en activo no corriente, la empresa ha mantenido una baja inversión en propiedad, planta y equipo, en los periodos 2013 a 2017; así también se puede observar que no existe una tendencia en dicho rubro, ya que el comportamiento ha sido fluctuante. Cabe mencionar que, en el año 2014 hubo un incremento que representó el 5.74% del total de sus activos, pese al efecto de las depreciaciones y amortizaciones realizadas durante los periodos analizados.

Las cuentas por pagar, tienen tendencia a la baja, estas representan el crédito gratuito que recibe la empresa por parte de los proveedores y acreedores, lo cual se considera un tipo de financiamiento, debido a que se concede un tiempo de crédito sin costo y sin cobro de alguna tasa de interés hacia la compañía, esto en efecto de la adquisición de productos para la venta, entre otros. En el año 2013 se puede evidenciar un 72.78% en relación al total de los pasivos, es decir que, la empresa aprovechó al máximo esta fuente de financiamiento, este periodo generó el mayor porcentaje de los cinco años analizados; no obstante, en los otros periodos se observa una disminución a partir del año 2014 reduciendo el aprovechamiento de este crédito a través del rubro de cuentas por pagar, lo cual significó un mayor desembolso de efectivo, esto se evidencia en el movimiento de caja y bancos que tiene tendencia a la baja, durante los periodos 2014 a 2017.

La empresa no cuenta con financiamiento a través de préstamos bancarios. En la cuenta capital, se ha mantenido el mismo nivel de inversión durante los cinco años analizados (2013-2017); con respecto a la reserva legal, se puede apreciar que en los periodos 2013, 2014 y 2017 no se realizó el cálculo en dicha cuenta se ignora el motivo y en los periodos 2015 y 2016 se puede observar un

incremento como reserva legal acumulada; no obstante es importante indicar que no es el establecido en la ley para la determinación de dicha reserva.

Con respecto a las utilidades retenidas, se puede observar un crecimiento en la mayoría de los períodos analizados 2013-2017, no obstante, el 2015 representó un 18.36% lo cual indica un decremento en relación al año 2014, el cual significó un 24.47% en relación al total del pasivo y capital. Así mismo, en el rubro de la utilidad del período, se puede apreciar que los datos proporcionados reflejan la utilidad bruta, únicamente en el 2013 se observa la utilidad neta, bajo esta salvedad se analizó un comportamiento fluctuante en el rubro de los períodos 2013-2017.

2.3.2.2 Análisis vertical del estado de resultados La Importadora, S.A.

Muestra los cambios de forma porcentual que se han generado en el transcurso del tiempo a través del estado de resultados de la empresa objeto de investigación.

A continuación el análisis vertical:

Cuadro 02
Estado de Resultados La Importadora, S.A.
del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 al 2017
(Cifras en quetzales)

Concepto	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%
Ventas netas	5,420,359.35	100.00%	10,064,793.62	100.00%	11,205,233.60	100.00%	7,502,494.86	100.00%	5,465,806.53	100.00%
(-) Costo de ventas	-2,507,347.23	-46.26%	-4,174,047.97	-41.47%	-3,183,720.89	-28.41%	-1,817,074.95	-24.22%	-1,767,820.79	-32.34%
Utilidad bruta	2,913,012.12	53.74%	5,890,745.65	58.53%	8,021,512.71	71.59%	5,685,419.91	75.78%	3,697,985.74	67.66%
(+) Otros ingresos	27,594.75	00.51%	40,334.05	00.40%	00.00	00.00%	4,737.64	00.06%	00.00	00.00%
Gastos de operación										
(-) Gastos de venta	-170,523.18	-3.15%	-284,807.78	-2.83%	-283,561.41	-2.53%	-175,587.90	-2.34%	-2,342,909.21	-42.86%
(-) Gastos de administración	-2,158,251.07	-39.82%	-4,384,820.83	-43.57%	-5,450,649.55	-48.64%	-5,019,762.66	-66.91%	-646,772.22	-11.83%
Utilidad operativa	611,832.62	-42.97%	1,261,451.09	-46.40%	2,287,301.75	-51.17%	494,806.99	-69.25%	708,304.31	-54.69%
(+) Ingresos financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	131,674.02	1.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) Gastos financieros	-12,694.67	-0.23%	-26,446.23	-0.26%	-18,900.21	-0.17%	-4,067.00	-0.05%	0.00	0.00%
Costos financieros - neto	-12,694.67	-0.23%	-26,446.23	-0.26%	112,773.81	01.01%	-4,067.00	-0.05%	0.00	0.00%
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	599,137.95	11.05%	1,235,004.86	12.27%	2,400,075.56	21.42%	490,739.99	6.54%	708,304.31	12.96%
(-) Impuesto sobre la renta	0.00	-	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	-223,964.22	-4.10%
Utilidad neta del año	599,137.95	11.05%	1,235,004.86	12.27%	2,400,075.56	21.42%	490,739.99	06.54%	484,340.09	08.86%

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018

En lo que se refiere a las ventas de la organización, se puede observar que el comportamiento de éstas ha sido fluctuante, pero en el 2015 hubo un incremento razonable en relación a los años precedentes; así también en el 2017 se observó un decremento significativo en las ventas de la empresa, con respecto al año anterior (2016) el cual duplicó el ingreso en dicho rubro.

En el costo de ventas se puede apreciar que, a partir del 2014 a 2017 se ha generado una tendencia al alza, no obstante cabe mencionar que en el período 2014 se obtuvo un 24% en dicho rubro, esto generó una reducción significativa en relación al 2013, es decir que la empresa fue más eficiente en la ejecución de sus costos de ventas. Con respecto a las variaciones que se dieron en la reducción de los costos la empresa generó un monto mayor en su utilidad bruta, por lo cual mejoró su desempeño al obtener un 72% por dicho rubro en el 2015 y un 76% para el 2014, en relación con los ingresos por ventas netas.

En otros ingresos, la empresa ha mantenido este tipo de entradas en casi todos los períodos analizados, en los años que no reporta ingresos por este rubro son 2013 y 2015; en el período 2017 se puede observar un ingreso mayor por dicho rubro, el cual representó el 1% en comparación al período 2016 con 0.40%; ahora bien los gastos de operación están integrados por egresos de ventas, que representaron un comportamiento estable en los períodos 2014 al 2017, en cuanto al 2013 se aprecia un incremento del 43% en dicho rubro; los egresos de administración generaron un comportamiento variable, en los últimos tres períodos (2015, 2016 y 2017), no obstante, en el 2014 se observa un crecimiento al 67% en relación a sus ingresos por ventas netas, así también, el 2013 se observa el menor porcentaje de los años analizados el cual representó el 12%.

La empresa al ser más eficiente en la determinación de sus gastos, obtuvo una utilidad mayor lo cual representó un incremento substancial en el 2015 con un 20% en dicho rubro.

La empresa únicamente registró ingresos financieros en el 2015; con respecto a gastos financieros los cuales corresponden por diferencial cambiario o comisiones bancarias la compañía registró solo en los períodos 2014 al 2017 los cuales representaron porcentajes menores al 1%. Por otro lado, al observar la utilidad antes de impuestos, la empresa tuvo un comportamiento variable. Pero de cierta manera pudo ser más eficiente al optimizar sus recursos, lo cual se muestra en el 2015 con un incremento del 21% en este el rubro, generando un rendimiento mayor a los dos millones de quetzales, considerado el más alto de los años analizados.

Cabe mencionar que la empresa según la información proporcionada, mantiene la práctica desde el período 2014 de registrar los impuestos en el primer trimestre del período siguiente, por lo cual no refleja la utilidad real en el período al cual corresponde.

Según lo mencionado anteriormente, se muestra a continuación el cuadro de cálculo del Impuesto Sobre la Renta (ISR), correspondiente a los períodos analizados.

Cuadro 03
Determinación ISR La Importadora, S.A. períodos 2013- 2017
(Cifras en quetzales)

Concepto	Años analizados				
	2017	2016	2015	2014	2013
Utilidad del ejercicio	599,137.95	1,235,004.86	2,400,075.56	490,739.99	708,304.31
(+) Costos y gastos no deducibles	142.31	11,826.24	71,920.87	103,636.55	14,160.93
(=) Renta imponible	599,280.26	1,246,831.10	2,471,996.43	594,376.54	722,465.24
(*) Tasa impositiva	25%	25%	25%	28%	31%
(=) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	149,820.07	311,707.77	617,999.11	166,425.43	223,964.22

Fuente: información proporcionada por la empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Por consiguiente, al no reflejar los impuestos en los períodos a los que corresponde, las utilidades como ya se mencionó anteriormente no son las utilidades netas en los ejercicios 2014-2017, únicamente se ve reflejado el ISR correspondiente en el período 2013; por lo cual, de haber aplicado el ISR correspondiente a cada cierre anual, conjunto a la reserva legal correspondiente y tomando en cuenta el porcentaje de ley establecido, las utilidades netas reflejadas serían las siguientes:

Cuadro 04
Determinación de utilidad neta La Importadora, S.A. períodos 2013-2017
(Cifras en quetzales)

Concepto	Años analizados				
	2017	2016	2015	2014	2013
Utilidad antes de impuestos	599,137.95	1,235,004.86	2,400,075.56	490,739.99	708,304.31
(-) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	149,820.07	311,707.77	617,999.11	166,425.43	223,964.22
(-) Reserva Legal	22,465.89	46,164.85	89,103.82	16,215.73	24,217.00
(=) Utilidad neta del ejercicio	426,851.99	877,132.24	1,692,972.63	308,098.83	460,123.09

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede observar, los períodos que representaron una baja considerable en las ganancias netas de la empresa, fueron los años 2013 y 2014. Esto a razón de aplicar los impuestos y reserva legal correspondientes al cierre de cada período fiscal.

2.3.2.3 Análisis estado de patrimonio de los accionistas

A continuación, se encuentra el cuadro 05 con otro estado financiero el cual tiene como propósito mostrar las variaciones que se surjan de los diferentes elementos que componen el patrimonio de los accionistas en un período determinado, se

hace observación que no se incluye el período 2017 debido a que la empresa no proporciona dicha información.

Cuadro 05
Estado de Patrimonio de los Accionistas La Importadora, S.A
períodos al 31 de diciembre del 2014 al 2016
(Cifras en quetzales)

Concepto	31/12/16	31/12/15	31/12/14
Capital autorizado, suscrito y pagado			
Saldo inicial	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(+) Reclasificación de saldo	0.00	0.00	0.00
Saldo final	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Reserva legal			
Saldo inicial	28,790.00	15,070.00	15,070.00
Asignación del año	92,700.00	13,720.00	0.00
Saldo final	121,490.00	28,790.00	15,070.00
Utilidades retenidas			
Saldo inicial	1,730,010.00	1,469,325.00	761,021.00
(+) Utilidades ejercicio anterior	2,400,076.00	260,685.00	708,304.00
(-) Impuestos aplicados	617,999.11	0.00	0.00
(-) Retiros de socios	0.00	0.00	0.00
(-) Asignación reserva legal	92,700.00	0.00	0.00
(+/-) Reclasificaciones y regularizaciones	0.00	0.00	0.00
Saldo final	3,419,386.89	1,730,010.00	1,469,325.00
Utilidades del ejercicio			
Durante el ejercicio	1,235,005.00	2,400,076.00	490,740.00
(-) Impuesto del período	0.00	0.00	0.00
(-) Asignación de reserva legal	0.00	0.00	0.00
Saldo final	1,235,005.00	2,400,076.00	490,740.00
Total patrimonio de los accionistas	4,780,881.89	Q4,163,876.00	1,980,135.00

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018

Como se puede observar el capital autorizado, suscrito y pagado se encuentra conformado por un saldo de Q.5,000.00 tal como se muestra en los siguientes cuadros 06 y 07:

Cuadro 06
Capital autorizado La Importadora, S.A.

Conformación del capital	Monto
Según escritura de constitución el capital autorizado de la empresa asciende a Q.5,000.00 el cual está representado por cien (100) acciones de cincuenta quetzales (50.00) c/u.	5,000.00
Total de capital autorizado	5,000.00

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018

Cuadro 07
Capital suscrito y pagado La Importadora, S.A.

Conformación del capital	Monto
Según escritura de constitución el capital suscrito y pagado de la empresa asciende a Q.5,000.00 el cual está representado por cien (100) acciones de cincuenta quetzales (50.00) c/u.	5,000.00
Total de capital suscrito y pagado	5,000.00

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018

Como se puede observar en el cuadro 05, el cual contiene el estado de patrimonio de los accionistas, de los períodos proporcionados por la empresa objeto de investigación siendo estos 2014 a 2016; cabe mencionar, que este estado financiero es elaborado por auditoría externa y no de forma interna por la compañía (departamento de contabilidad); en dicho estado figura la reserva legal, como se ha apreciado y mencionado anteriormente dicho rubro ha tenido un incremento en los años 2015 y 2016 debido a la provisión de la misma, en otros años no se ha realizado esta práctica contable.

Así también, se encuentran las utilidades retenidas, estas representan las utilidades de ejercicios anteriores que se encuentran a disposición de los

accionistas. En dichas acumulaciones cabe destacar que, la empresa tiene la práctica contable de no reflejar el pago de ISR anual al cierre del período fiscal en el estado de resultados, esto se parecía en el rubro de utilidad del ejercicio anterior en los años 2013 y 2015; no obstante, en el año 2014 se observa una disminución causada por reclasificaciones del período de las cuales la empresa objeto de investigación no proporcionó información.

Por otro lado, es importante mencionar que según la información proporcionada por la compañía, se ve reflejado en el período 2016 el cálculo de impuestos correspondiente a Q617,999.11, así como el de reserva legal correspondiente a Q92,700, práctica que no se observa en los otros períodos analizados (2014 y 2015); en cuanto a los retiros de socios, se puede observar durante los tres años analizados que la compañía no ha realizado pago de dividendos a sus accionistas y por el momento no se ha decidido sobre el monto de las utilidades retenidas.

Así mismo, en los períodos analizados se observa la utilidad del ejercicio que corresponde al beneficio obtenido al final del período, como se ha mencionado anteriormente por prácticas contables a las utilidades reflejadas al final del período durante los tres años analizados (2014-2016) no han sido aplicados el pago de ISR correspondiente a cada año fiscal; como se puede observar en el cuadro 04, en donde se han determinado los cálculos de los impuestos correspondientes, se aprecia una disminución de dichos beneficios.

2.3.2.4 Análisis financiero

A continuación, se realiza una evaluación del comportamiento operativo de la empresa objeto de investigación de los últimos cinco años (2013-2017), lo cual se lleva a cabo por medio del cálculo y análisis de razones financieras, con base

en información presentada anteriormente en balance general y estado de resultados.

2.3.2.4.1 Análisis de razones de liquidez o solvencia a corto plazo

A continuación, se presenta el cálculo de razones de liquidez o solvencia a corto plazo, con el objetivo principal de medir la capacidad que tiene la empresa para solventar sus cuentas a corto plazo, sin presión excesiva.

Cuadro 08
Cálculo de razones de liquidez a corto plazo
La Importadora, S.A. períodos 2013-2017

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Razón circulante							
Activo corriente / pasivo corriente	1.87	1.82	1.72	1.41	1.34	1.63	Hacia el alza (favorable)
Razón rápida							
(Activo corriente-inventario)/ pasivo corriente	1.63	1.73	1.44	1.17	1.11	1.42	Hacia el alza y fluctuante (favorable)
Razón de efectivo							
Efectivo/pasivo corriente	0.21	0.21	0.37	0.33	0.41	0.31	Hacia la baja y fluctuante (desfavorable)
Capital de trabajo neto a activos totales							
Capital de trabajo/ total de activos	0.46	0.43	0.40	0.40	0.27	0.39	Fluctuante

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede observar en el cuadro anterior, se presenta una columna con el promedio anual histórico de las razones calculadas en los últimos cinco años de operación de la empresa, lo cual se determinó debido a que en Guatemala no existen índices industriales de razones financieras, para empresas comerciales; aunado a esto se analiza la tendencia histórica de los datos obtenidos, para tener un mejor panorama del comportamiento de los índices a través del tiempo e indicar si han sido favorables o desfavorables.

- **Razón circulante**

El promedio histórico de la razón circulante de los últimos cinco años, corresponde a 1.63 esto indica que, por cada Q1.00 de deuda a corto plazo, la empresa dispone de Q1.63 para cubrir dicha deuda, es decir que, la compañía puede cumplir sus compromisos a corto plazo 1.63 veces; dicho valor es superior a uno punto cinco, lo que es considerado aceptable ya que no representa liquidez insuficiente para una compañía, pero sería un resultado mejor si se encontrase más cercano a dos, lo cual reduciría la probabilidad de insolvencia; por otro lado, es importante mencionar que un valor superior a dos conlleva a una infrutilización de los activos corrientes.

En cuanto a la tendencia durante los períodos analizados se puede apreciar que fue ascendente, lo cual, es favorable para la organización indicando que ha sido más eficiente al incrementar su liquidez en el transcurso de los años.

- **Razón rápida**

Debido a que a menudo el inventario es el activo circulante menos líquido y los valores que representa contablemente no son confiables como medida, ya que no es considerada la calidad del inventario, esto no permite que se pueda reflejar

la verdadera liquidez que representa, por lo cual se realiza la razón rápida o prueba del ácido, que en el promedio anual histórico representó 1.42. Este resultado indica que, la proporción del inventario en la empresa objeto de investigación no es superior al 30%, es decir que, los activos circulantes durante los últimos cinco años no fueron representados por los inventarios en una gran magnitud.

Es decir que, sin los inventarios la empresa aún puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo 1.42 veces en promedio.

En relación a lo anterior y por el tipo de productos que comercializa, la empresa trabaja en su mayoría contra pedido en la adquisición de los mismos, no obstante, esto no es del todo favorable debido a que incrementa los costo de venta al realizar una mayor cantidad de compras y por otro lado al no contar con una existencia suficiente de los productos que ofrece, puede generar incumplimiento en los plazos de entrega, así como desabastecimiento para ampliar sus ventas.

- **Razón de efectivo**

En el promedio anual histórico la empresa cuenta con 0.31, lo cual quiere decir que cuenta con Q0.31 en efectivo por cada quetzal de deuda que posee a corto plazo, por lo tanto únicamente puede cubrir sus obligaciones a corto plazo en un 31%, en este caso es importante una adecuada administración de cuentas por cobrar e inventarios para reducir la probabilidad de suspensión de pagos por no tener activos líquidos suficientes.

Con base en el comportamiento observado durante los cinco años analizados, se puede apreciar un .tendencia hacia la baja y fluctuante, lo cual .representa una.

situación desfavorable para la compañía; cabe resaltar que en los últimos dos años analizados (2016-2017) se ha presentado un comportamiento descendente en comparación al 2013 que presentó el mejor índice, esto constituye un mal desempeño por parte de la compañía incrementando el riesgo de afrontar escasez temporal de fondos.

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

El capital de trabajo es el resultado de los activos circulantes menos los pasivos circulantes, lo que representa las inversiones que la empresa realiza en activos circulantes que no son financiados por deuda a corto plazo; en promedio anual histórico se aprecia un 0.39 que constituye el 39% del total de los activos de la compañía.

Al observar el comportamiento anual, se identifica que la empresa en el 2017 incrementó el capital de trabajo neto, es decir que, incrementó la inversión en activos circulantes generando un 46% que señala que la compañía pudo adquirir algún tipo de financiamiento interno o externo.

2.3.2.4.2 Análisis de razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento

A continuación, se presenta el cálculo de razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento, los cuales serán de utilidad para conocer la cantidad y calidad de la deuda, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio para soportar la carga financiera de endeudamiento.

Cuadro 09
Cálculo de razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento
La Importadora, S.A. períodos 2013-2017

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Razón de deuda total							
(Activos totales- capital contable total) / activos totales	0.53	0.53	0.56	0.67	0.73	0.60	Hacia la baja (favorable)
Razón de deuda capital							
Deuda o pasivo total /capital contable total	1.12	1.12	1.26	2.03	2.67	1.64	Hacia la baja (favorable)
Razón calidad de la deuda							
Pasivo corriente / pasivo total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Sin tendencia (desfavorable)
Razón pasivo de largo plazo a capital contable							
Pasivo largo plazo / capital contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	N/A
Razón de cobertura de efectivo							
(UAI + depreciación) / intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	N/A
Multiplicador del capital							
Activos totales / capital contable total	2.12	2.12	2.26	3.03	3.67	2.64	Hacia la baja (favorable)

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

- **Razón de deuda total**

La empresa ha obtenido en promedio 0.60 a razón de su deuda total, este resultado indica que se utiliza un 60% de deuda, es decir, que por cada quetzal de activos la compañía tiene Q0.60 en obligaciones, por consiguiente hay un Q0.40 de capital.

Al observar el comportamiento histórico se puede apreciar una tendencia decreciente, lo cual implica que la empresa ha destinado recursos al pago de deuda, no obstante en el 2017 se mantuvo sin ningún cambio en relación al 2016, lo cual indica que no se hizo ningún esfuerzo para disminuir los niveles de endeudamiento.

- **Razón de deuda capital**

El cálculo de este índice refleja que la compañía obtuvo un promedio anual histórico de 1.64, lo que indica que por cada Q1.00 que aportaron los propietarios de la empresa Q1.64 corresponde a financiamiento externo. Lo anterior indica que la fuente de financiamiento que se utiliza en mayor proporción es el pasivo y no por el capital.

Se puede observar en el comportamiento histórico, que la tendencia de esta razón ha sido a la baja, no obstante en el último año de análisis (2017) se ha mantenido estático en relación a la conducta de los otros períodos. Se puede señalar que un financiamiento balanceado se obtiene con un resultado de 1.00 veces, pero esto no quiere decir que no se pueda incrementar el pasivo, ya que en algunos casos los accionistas buscan financiarse mediante este de mayor forma, que con el capital, debido a que esto resulta más barato y con menor aporte propio en riesgo.

- **Razón calidad de la deuda**

Como se puede observar en el comportamiento de los años analizados, se ha mantenido estático durante los últimos cinco períodos, por lo tanto el promedio anual histórico asciende a Q1.00 esto en relación al pasivo que debe pagarse dentro de los próximos 12 meses, quiere decir que, el 100% del pasivo total debe pagarse en el corto plazo. Lo cual es desfavorable debido a que puede comprometer las posibilidades de pago en el futuro cercano.

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

Como se puede observar, no se pudo determinar el cálculo de este índice debido a que según la información antes presentada en el balance general de la empresa objeto de investigación, no cuenta con financiamiento a largo plazo, lo cual se sustenta con la razón de calidad de la deuda en donde se determinó que el 100% del financiamiento corresponde al corto plazo.

- **Razón de cobertura de efectivo**

Debido a que la empresa no cuenta con financiamiento bancario, no se pudo determinar el cálculo de la razón de cobertura de efectivo, ya que en ausencia de este tipo de financiamiento no se dispone de intereses.

- **Multiplicador del capital**

Este índice no es más que la razón de deuda-capital más uno; en el comportamiento histórico de los cinco años analizados se observa una tendencia decreciente, lo cual es favorable ya que está representa la proporción de deuda externa obtenida con el capital de los propietarios. Según el promedio anual

histórico la empresa sitúa este indicador en 2.64, es decir, como se mencionó anteriormente que por cada quetzal aportado por los inversionistas de la empresa se obtiene 1.64 de fuentes de financiamiento externas.

2.3.2.5 Análisis económico

Se realiza un estudio del desempeño de la empresa sobre la eficiencia en las operaciones y la rentabilidad generada en los últimos cinco años analizados (2013-2017), a través del cálculo y análisis de razones financieras, según los resultados presentados anteriormente en el balance general cuadro 01 y estado de resultados cuadro 02.

2.3.2.5.1 Análisis de razones de eficiencia o actividad

A continuación, se presenta el cálculo de las razones de eficiencia que permitirán estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos.

Cuadro 10
Cálculo de razones de eficiencia
La Importadora, S.A. períodos 2013-2017

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Rotación de activo no corriente							
Ventas / activo no corriente	37.81	25.34	30.85	21.78	47.20	32.59	Hacia el alza (favorable)
Rotación de activo corriente							
Ventas / activo corriente	0.51	1.03	1.24	1.33	1.02	1.03	Hacia la baja (desfavorable)
Rotación de existencias							
Ventas a precio de coste / Existencias	1.89	8.89	2.18	1.89	1.93	3.35	Hacia la baja (desfavorable)
Rotación de clientes							
Ventas / clientes	3.31	9.96	10.97	4.50	2.99	6.35	Hacia la baja (desfavorable)
Plazo de existencias							
Existencias / coste de ventas diario	193.06	41.08	167.60	193.01	189.10	156.77	Hacia el alza y fluctuante (desfavorable)
Días de venta en cuentas por cobrar							
365 días / rotación de cuentas por cobrar	110.24	36.65	33.26	81.13	122.16	76.69	Hacia el alza (desfavorable)
Rotación de cuentas por pagar							
Compras anuales al crédito / cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	N/A

Continúa en página siguiente...

Viene de página anterior...

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Período de pago promedio							
Cuentas por pagar/promedio cuentas diarias	120.89	111.46	147.58	0	0	126.64	Fluctuante
Rotación de capital de trabajo neto							
Ventas / capital de trabajo neto	1.1	2.3	2.95	4.59	3.98	2.98	Hacia la baja (desfavorable)
Rotación de activo fijo							
Ventas / activos fijos netos	37.81	25.34	30.85	21.78	47.2	32.59	Fluctuante
Rotación de activos totales							
Ventas / activos totales	0.5	0.99	1.19	1.25	1	0.99	Hacia la baja (desfavorable)

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

- **Rotación de activo no corriente**

Esta razón indica la cantidad de veces que es financiado el desarrollo de las actividades de la empresa con los activos no corrientes, por lo tanto mientras mayor sea el resultado de dicho ratio, se generan más ventas con el activo no corriente.

Al observar el comportamiento de los períodos analizados, se aprecia una tendencia al alza la cual es favorable, no obstante en promedio anual histórico el resultado fue de 32.59 veces, es decir que el activo no corriente roto esa cantidad de veces en relación a las ventas de la compañía.

- **Rotación de activo corriente**

Esta razón mide la cantidad de veces que el activo corriente rota en relación a las ventas de la empresa, en promedio anual histórico se puede observar 1.03 veces.

El resultado de 1.03 indica las veces que la empresa utilizó los activos corrientes para obtener ingresos, así también se observa una tendencia hacia la baja durante los años analizados, lo cual es desfavorable para la compañía. Con respecto al período 2017 el resultado fue de 0.51 lo cual indica que la organización no fue eficiente en el uso de los activos, para generar más ventas.

- **Rotación de existencias**

Esta razón indica las veces que los productos ingresan y salen de la empresa y en promedio anual histórico se aprecia un resultado de 3.35 veces; es decir que, cada 101 días rota el inventario.

Así también, se puede apreciar durante los cinco años analizados una tendencia hacia la baja, lo cual es desfavorable para la compañía, esto significa que en el transcurso de los años ha disminuido la cantidad de veces que rota el inventario, no obstante el período que presenta el mejor resultado fue el 2016 donde la empresa logro ser más eficiente en la administración de sus inventarios, obteniendo una rotación de 8.89.

- **Rotación de clientes**

Este ratio, indica las veces que la inversión efectuada en clientes genera la mayor cantidad de ventas posibles, es decir que tan rápido la empresa puede cobrar las ventas al crédito.

El resultado obtenido en el promedio anual histórico fue de 6.35 lo cual indica que las ventas al crédito se convierten en efectivo esa cantidad de veces en el año; la tendencia que presentan los últimos cinco años analizados fue hacia la baja, lo cual es desfavorable para la empresa, no obstante, se puede apreciar que en el 2015 hubo un incremento que representó 10.97 veces, lo cual significó que la compañía fue más eficiente en el cobro. Por otro lado el período donde se observa una baja sustancial fue el 2017 con un resultado de 3.31 veces, en relación a los dos períodos anteriores, donde se había generado un crecimiento año con año, lo que quiere decir, que en ese período se invirtió más en crédito para los clientes.

- **Razón de plazo de existencias**

Ésta indica, la cantidad de días que son necesarios para la rotación de las existencias o inventario, los resultados obtenidos son similares al índice de existencias ubicado en la página 98, únicamente que en la primera se presentan

los valores en veces. Según el promedio anual histórico de los años analizados la empresa necesita 156.77 que es igual a 157 días al año para renovar su inventario.

- **Días de venta en cuentas por cobrar**

Este índice, muestra el tiempo que tarda la compañía en cobrar las ventas al crédito; el resultado del promedio anual histórico fue de 76.69, lo que significa que la empresa tarda 76.69 días en promedio para recuperar las ventas al crédito, no obstante que su política es a 30,60 y 90 días, la tendencia observada durante los cinco años analizados es hacia el alza, lo cual es desfavorable, esto significa que la empresa tarda más días en cobrar las ventas al crédito.

Así también, se observa el período 2017 el cual tuvo un incremento a 110.24 días, es decir que ese año la empresa fue menos eficiente para recuperar la inversión generada en cuentas por cobrar, lo que es perjudicial para la compañía debido a que involucra la capacidad de cumplir con los compromisos a corto plazo.

- **Rotación de cuentas por pagar**

En relación a la determinación de esta razón, se hace la observación que la empresa no cuenta con registro de las compras al crédito, debido a que por política actual y por el giro de la empresa, no se negocia crédito con los proveedores de mercadería para la venta y los saldos reflejados en los estados financieros cabe mencionar que corresponden a cuentas por pagar a empresas relacionadas o proveedores afiliados.

Por lo anterior, no se presenta el cálculo de la razón de rotación de cuentas por pagar.

- **Razón de período de pago promedio**

En cuanto al cálculo de esta razón, se debe aclarar que del saldo que se muestra en el balance general cuadro 01 de cuentas por pagar en su mayoría son hacia empresas relacionadas que corresponde a empresas hermanas; por lo cual, no se tomarán dichas cuentas dado que, por políticas internas la compañía mantienen saldos antiguos y no indicó cual es el plazo máximo de crédito que se genera entre éstas; por lo anterior, se observa a continuación el cuadro 11 en donde se realiza el descuento de los montos por cuentas por pagar a empresas relacionadas, según información proporcionada por la compañía.

Cuadro 11
Saldos de cuentas por pagar netas La Importadora, S.A. períodos 2015-2017

Concepto	Año analizado		
	2017	2016	2015
Cuentas por pagar brutas	5,669,908.25	5,354,846.26	5,260,396.14
(-) Cuentas por pagar empresas relacionadas	4,395,067.59	3,360,071.28	2,119,816.84
= Saldo cuentas por pagar netas	1,274,840.66	1,994,774.98	3,140,579.30

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Así también, para la determinación del período de pago promedio es necesario dividir las compras anuales dentro de 365 días, para lo cual la empresa proporciona únicamente la siguiente información de los períodos 2015 a 2017:

Cuadro 12
Determinación de compras promedio La Importadora, S.A períodos 2015 a 2017

Concepto	Año analizado		
	2017	2016	2015
Compras anuales	3,848,962.14	6,532,340.21	7,767,391.62
Promedio de compras diarias (compras anuales /365)	10,545.10	17,896.82	21,280.52

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Luego de los cálculos realizados, se puede observar en el cuadro 10 (página 95) que el período promedio de pago de los años analizados (2015-2017) se observa una tendencia fluctuante, no obstante se aprecia que la empresa aprovecha el financiamiento que se genera a través de las cuentas por pagar, ya que los plazos son superiores al de cuentas por cobrar analizados anteriormente.

- **Rotación de capital de trabajo neto**

Esta razón mide cuanta labor se obtiene del capital de trabajo. Por lo cual en promedio anual histórico se obtuvo un resultado de 2.98 veces, lo que significa que la compañía generó Q2.98 en ventas, por cada Q.100 invertido en capital de trabajo neto.

Al observar comportamiento de los últimos cinco años de operación de la empresa, se aprecia una tendencia hacia la baja, no obstante el período que presentó un incremento considerable fue el 2014 ya que por cada Q1.00 invertido, obtuvo Q4.59.

- **Rotación de activo fijo**

Es importante mencionar, que por ser una empresa comercial la compañía investigada no concentra gran inversión en sus activos fijos, como lo sería una empresa industrial. Por lo cual este índice tiende a ser muy elevado.

Al observar la tendencia de los cinco años analizados (2013 a 2017), se aprecia un comportamiento fluctuante, por lo cual, el resultado del promedio anual histórico fue de 32.59, es decir que sus activos fijos rotaron 32.59 veces en relación a las ventas. Así también, el período con el resultado mayor fue el 2013, el cual obtuvo una rotación de 47.20 veces; esto significa que por cada Q1.00 invertido en activos fijos se obtuvo Q47.20 en ventas para ese período.

- **Rotación de activos totales**

En promedio anual histórico, la empresa obtuvo una rotación 0.99, lo que significa que por cada Q1.00 invertido en activos totales, la empresa generó Q 0.99 en ventas. No obstante, la tendencia observada durante los períodos analizados (2013-2017) es hacia la baja, lo cual es desfavorable; pero es notorio que el año 2013 presentó el resultado mayor obteniendo 1.00 lo cual significó que por cada Q1.00 invertido en activos totales, la empresa obtuvo Q1.00 en ventas.

- **Análisis de razones de rentabilidad**

Como se indicó anteriormente y según cuadro 02 el cual contiene el estado de resultados de la empresa de los períodos 2013 a 2017, donde se explicó que la utilidad neta reflejada en dicho estado financiero no es la real, debido a que no reflejan los impuestos al cierre fiscal de los períodos 2014-2017, así también la

reserva legal en todos los períodos analizados; bajo esta salvedad se realizan los cálculos de las razones de rentabilidad en el cuadro 13, no obstante, en el cuadro 14 se muestra nuevamente los cálculos aplicando los impuestos y reserva legal correspondientes.

Cuadro 13
Cálculo de razones de rentabilidad
La Importadora, S.A. períodos 2013-2017

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Margen de utilidad							
Utilidad neta / ventas	11%	12%	21%	7%	9%	12%	Fluctuante y hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre los activos (ROA)							
Utilidad neta / total de activos	6%	12%	25%	8%	9%	12%	Hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre capital (ROE)							
Utilidad neta / capital contable total	12%	26%	58%	25%	33%	31%	Hacia la baja (desfavorable)

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Cuadro 14
Cálculo de razones de rentabilidad aplicando ISR y reserva legal a la UAI, según cuadro 04, página 83
La Importadora, S.A. períodos 2013-2017

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Margen de utilidad							
Utilidad neta / ventas	8%	9%	15%	4%	8%	9%	Fluctuante y hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre los activos (ROA)							
Utilidad neta / total de activos	4%	9%	18%	5%	8%	9%	Hacia la baja (desfavorable)
Rendimiento sobre capital (ROE)							
Utilidad neta / capital contable total	8%	18%	41%	16%	31%	23%	Hacia la baja (desfavorable)

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Al observar el cuadro 14, donde se aplican los impuestos y reserva legal correspondientes a los períodos 2014-2017, en los cálculos de las razones de rentabilidad, los resultados obtenidos son diferentes a los mostrados en el cuadro 13. A continuación se analizará cada una de las razones de rentabilidad, con el propósito de medir el grado de eficiencia con que la empresa utilizó sus activos y administró sus operaciones.

- **Razón margen de utilidad**

En promedio anual histórico que se obtuvo en esta razón es de 9%, lo que quiere decir que, la empresa generó nueve centavos de quetzal en utilidad por cada quetzal de ventas. Es importante mencionar que el resultado esperado siempre debe ser lo más alto posible, debe ser suficientemente atractivo para los accionistas ya que comparado con una inversión sin riesgos a través de una cuenta de ahorro en una entidad bancaria, donde la tasa pasiva a obtener no está muy alejada del valor promedio resultante del margen de utilidad de la compañía investigada.

No obstante, se puede apreciar que la tendencia durante los últimos cinco años fue fluctuante y hacia la baja, lo cual es desfavorable para la empresa. Así también, se aprecia que el rendimiento menor se registró en el año 2014, con tan sólo un 4%. En el período 2015 se registró un incremento, el cual reflejó un 15% en relación a los años anteriores, cabe mencionar que no existe ninguna tasa de margen de utilidad requerida por los propietarios que se considere como parámetro de comparación con los períodos analizados.

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

Esta razón, mide la eficiencia total de la administración en obtener utilidades a partir de los activos disponibles. El resultado obtenido en el promedio anual histórico de los años 2013-2017 es de 9%, lo cual indica, que por cada quetzal invertido en activos la empresa obtuvo nueve centavos de quetzal en utilidad.

Se puede observar que la tendencia en los cinco años analizados fue hacia la baja, lo cual es desfavorable para la compañía; el año que registró el resultado menor fue 2017 con un 4%, lo que quiere decir que la empresa no fue capaz de incrementar su rendimiento sobre activos en relación a los años anteriores. No obstante, el período con mejores resultados se registró en el 2015 con un 18% .

De igual forma, que en el margen de utilidad los propietarios no tiene establecido una tasa requerida de rendimiento sobre los activos totales que sirva como parámetro de comparación e indique si los resultados obtenidos en los períodos analizados, son aceptables o no.

- **Razón rendimiento sobre capital (ROE)**

En promedio anual histórico, la compañía obtuvo 23%, lo que quiere decir que los accionistas obtuvieron Q0.23 de utilidad en promedio de los cinco años analizados (2013-2017) por cada Q1.00 de capital contable total.

Se puede observar una tendencia decreciente en los cinco años analizados, no obstante la compañía obtuvo un resultado mayor en el 2015 con un 41%; así también, en el 2017 se generó un decremento considerable obteniendo un 8%, dicho resultado fue menor a los otros períodos. Al igual que en los otros índices de rentabilidad, la empresa no cuenta con una tasa de rendimiento sobre capital

definida como parámetro de comparación, por lo cual se desconoce si los resultados obtenidos por las operaciones de los últimos cinco años fueron aceptables.

2.3.2.6 Análisis global liquidez y rentabilidad La Importadora, S.A.

Como se mencionó anteriormente en Guatemala, no existen índices de razones financieras para industrias comerciales, así también la empresa objeto de investigación no tiene establecidos parámetros de medición para los ratios financieros, por lo cual, se utilizó un promedio anual histórico como resultado de los cinco años analizados de operación de la compañía.

Como se expuso anteriormente en el análisis de liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de investigación, los índices reflejados fueron fluctuantes y en algunos otros casos proporcionaron tendencias desfavorables; pese a lo anterior, según entrevista realizada a la Gerencia General, quien indicó que la compañía no ha tenido problemas de incumplimiento en los plazos para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Por otro lado, también indicó que actualmente la organización no cuenta con ninguna herramienta de medición y control que le permita reducir el riesgo de generar infrautilización de sus activos corrientes, así como mantener un crecimiento constante en los niveles de rentabilidad de la organización.

En resumen se pudo determinar que la institución no afronta problemas graves de liquidez, pero cabe mencionar que la situación tampoco es óptima, debido a que una utilización inadecuada de efectivo o una incorrecta administración de las cuentas por cobrar e inventarios, provoca problemas de liquidez para la misma.

Con respecto a la rentabilidad en resumen se pudo determinar que hubo un decremento en general, es decir, que pese a que la liquidez de la empresa no

generó resultados tan atractivos y los niveles de rentabilidad para los accionistas se redujo considerablemente. Lo cual se ha hecho más notorio en el último período analizado (2017). Esto indica que debido a que la situación financiera no es la óptima, repercute en la situación económica de la entidad.

En cuanto a la situación financiera, se pueden observar que los elementos críticos en el decremento de la rotación de los inventarios, se debió a los productos de escaso movimiento y otros que no se venden, aunado a la baja rotación del rubro clientes, lo cual indica que a pesar que la Gerencia General indica que no se otorga crédito a la mayor cantidad de estos, existen clientes institucionales que por el tipo de entidad que representan no otorgan el pago contra entrega, utilizando un crédito de cierta manera no concedido, a pesar que la Gerencia indica que no se otorga crédito, los registros contables que se reflejan en el cuadro 01, página 74 indican que si se realiza inversión por parte de la compañía en este rubro.

Por otro lado, cabe destacar que en general las cuentas por cobrar se encuentran representadas de gran manera por el incremento en la inversión de otras cuentas por cobrar, la cual representa en promedio anual histórico el 26% en relación al total de los activos de la compañía, dicho resultado se obtuvo de la suma de los porcentajes anuales del rubro otras cuentas por cobrar, dividido cinco que fueron la cantidad de períodos analizados (2013-2017).

Se resalta lo anterior, tomando en cuenta que son rubros que generan flujos de efectivo en el corto plazo y al generarse aumento en la inversión de dichas cuentas, se obtiene una rotación anual baja que provoca mayor riesgo de incumplir sus obligaciones en el breve plazo, por lo cual, se genera uso ineficiente de fondos y reduce la disponibilidad de efectivo.

Con respecto a la situación económica, la empresa ha presentado un decremento en los resultados obtenidos en los años analizados, cabe destacar que esto representa rendimientos menos llamativos para los accionistas, debido a que las ventas no han sido suficientes para generar un crecimiento constante en los beneficios y que estos sean atractivos en relación a la inversión de los propietarios, es preocupante observar que los ingresos por ventas en el año 2017 han presentado una baja substancial, lo cual representa una situación desfavorable para la compañía.

Es importante resaltar, que nuevamente las inversiones más fuertes se encuentran principalmente en otras cuentas por cobrar que corresponden a compañías relacionadas o bien a proveedores afiliados como empresas hermanas, las cuales han representado en promedio durante los períodos analizados el 26% en relación al total de los activos de la compañía (suma de los porcentajes de cada año, dividido cinco que son los períodos 2013 a 2017). Las otras transacciones de gran magnitud son las cuentas por cobrar comerciales (clientes) y el inventario de productos para la venta, estos activos corrientes influyen en la creciente reducción de rentabilidad para la empresa.

Como se pudo constatar, la empresa actualmente no utiliza ninguna herramienta formalmente establecida para analizar su situación financiera y económica. Según la Gerencia General ha sido por falta de tiempo y por desconocimiento de que herramientas utilizar y como aplicarlas. Así también, la compañía carece de un análisis profundo y detallado de los resultados obtenidos en cuanto a la posición financiera y rentabilidad de la misma.

Al carecer de un análisis profundo acerca de la situación financiera y económica, la compañía desconoce la eficiencia administrativa sobre los principales generadores de liquidez y rentabilidad, los cuales ha sido mencionados anteriormente (cuentas por cobrar comerciales o clientes, otras cuentas por

cobrar e inventarios). En cuanto a la situación económica (obtención de la máxima utilidad) la empresa ha generado decremento en la rentabilidad obtenida durante los últimos cinco años, lo cual es un tema a enfocar debido a que representa interés de los accionistas y propietarios.

2.3.3 Presupuesto de efectivo

De acuerdo a lo indicado en el capítulo uno según los autores antes mencionados Ross, Westerfield y Jordan, el presupuesto de efectivo es una herramienta financiera de la administración del efectivo que permite a una empresa pronosticar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

Según entrevista realizada a la Gerencia General, se indicó que la empresa no realiza ninguna herramienta financiera para la administración del efectivo, como lo es el presupuesto de caja, así también, esto se confirmó con la Contadora General quien indicó que la empresa solo realiza los estados financieros, como herramientas de control financiero.

Por otro lado se indicó que se desconoce cuál es el ciclo del efectivo de la organización, lo cual evidencia deficiencia en la gestión financiera de la compañía y no le permite mantener un bajo nivel de inversión en efectivo que contribuya a la optimización del valor de los accionistas. Así también, no tiene establecida una política de saldo mínimo de caja como medida de control para cumplir con sus prioridades de pago.

En cuanto al utilizar estrategias de control del efectivo, se indicó por parte del área objeto de investigación que no se cuenta con políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos, así también desconoce cómo identificar los excedentes o déficit de efectivo por período; que le permita establecer la necesidad de financiamiento para cumplir con sus obligaciones

a corto plazo y/o la disponibilidad de efectivo para inversiones que agreguen valor a la empresa.

2.3.4 Análisis estado de flujo de efectivo La Importadora, S.A.

Según entrevista realizada a la Gerencia General y encargada de contabilidad, la empresa de forma interna, no realiza este estado financiero y tampoco lo ha considerado como una herramienta de análisis y toma de decisiones, por lo cual, desconoce la importancia de utilizar este estado financiero para analizar las fuentes de ingresos y egresos en efectivo, así como estas repercuten en la cuenta de efectivo (caja y bancos).

A continuación, se presenta el cuadro 15 con el estado de flujo de efectivo de la compañía objeto de investigación, el cual es elaborado por auditoría externa, por lo cual está estructurado bajo sus criterios e información plasmada en el informe proporcionado a la empresa, cabe mencionar que los períodos a analizar son 2014 a 2016, debido a que la empresa objeto de investigación no cuenta con los cinco años tomados en consideración en esta investigación, por tanto los períodos 2013 y 2017 no son parte del siguiente cuadro.

Cuadro 15
Estado de flujo de efectivo La Importadora, S.A., períodos 2014-2016
(Cifras en quetzales)

Concepto	Año analizado		
	2016	2015	2014
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Resultado del ejercicio	1,235,005.00	2,400,076.00	490,740.00
MOVIMIENTOS NO RELACIONADOS AL EFFECTIVO			
Depreciaciones	106,944.00	119,031.00	0.00
Amortizaciones	18,866.00	9,444.00	0.00
Reserva legal	92,700.00	-216,356.00	0.00
	218,510.00	-87,881.00	0.00
Cambios netos en activos y pasivos			
Aumento /disminución en cuentas por cobrar	-2,132,617.00	-1,867,053.00	-552,561.00
Aumento/disminución en créditos fiscales	-336,455.00	-443,774.00	
Disminución/aumento en inventarios	992,121.00	501,012.00	-44,982.00
Aumento / disminución en proveedores	35,040.00	1,215,841.00	368,785.00
Aumento/ disminución en otras cuentas por pagar	59,410.00	20,562.00	-326,283.00
Efectivo provisto en actividades de operación	71,014.00	-1,575,436.00	-64,301.00
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Adquisición de activos fijos	-64,031.00	-96,149.00	-228,722.00
Incremento en activos diferidos	-95,734.00	-51,048.00	0.00
Efectivo neto provisto en actividades de inversión	-159,765.00	-147,197.00	-228,722.00
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
ISR del período disminuye capital	-710,700.00	0.00	0.00
Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento	-710,700.00	0.00	0.00
FLUJO NETO DE EFFECTIVO	-799,451.00	589,562.00	-293,023.00
(+) SALDO DE EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	1,933,312.00	1,343,750.00	1,636,773.00
SALDO DE EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	1,133,861.00	1,933,312.00	1,343,750.00

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Cabe destacar, que el estado de flujo de efectivo se encuentra estructurado en: actividades de operación, inversión y financiamiento, así también para la elaboración del mismo es necesario contar con dos balances y el estado de resultados del período de elaboración del estado de flujos de efectivo; por otro lado es imperativo resaltar la importancia de la clasificación correcta de cada partida en la actividad correspondiente que compone a dicho estado, de lo contrario, una clasificación errónea conllevaría a una distorsión de la información que refleje este estado financiero, para la toma de decisiones.

2.3.4.1 Análisis de actividades de operación

Para conocer el resultado de los flujos de efectivo por actividades de operación, es necesario partir de la utilidad o resultado del ejercicio antes de impuestos, la cual corresponde según el año a elaborar.

A la utilidad antes de impuestos posteriormente se le suman los movimientos no relacionados al efectivo, siendo éstos: depreciaciones, amortizaciones y reserva legal, cabe mencionar que en el período 2015 hubo un incremento de Q 216,356.00 en reserva legal y según estructura proporcionada este valor corresponde al resultado del año 2014 y reserva legal, se consultó a contabilidad pero no se dio una explicación del criterio tomado en esta operación. Por otro lado, se encuentran los cambios netos a activos y pasivos de los períodos analizados (2014- 2016) y se observa un aumento en las cuentas por cobrar a clientes que se ve reflejado en los flujos de efectivo negativos, es decir que, la empresa fue más flexible en otorgar crédito.

Con respecto al aumento y disminución en créditos fiscales, en el 2014 no se refleja en la estructura del estado de flujo de efectivo debido a criterios de elaboración, no obstante, en los períodos 2015 y 2016 se observa un incremento

en dicho rubro, el cual se ve reflejado en los flujos de efectivo negativos, que indican que la empresa aumento el saldo a recuperar, a través de este beneficio.

En el rubro aumento y disminución de inventarios, se puede apreciar que durante los períodos 2014 y 2015 hubo un incremento en las salidas de efectivo generados por dicha partida, lo cual se refleja con los saldos negativos presentados, esto quiere decir que, la empresa invirtió más en inventarios; siendo el (2015) más significativo con un valor de Q501,012.00; no obstante, para el período 2016 se observa una disminución en dicho rubro, lo cual representó flujos de efectivo positivos, que significó que, la empresa realizó mayores esfuerzos al ser más eficiente y bajar los niveles de inventario y rotar de los mismos.

Con respecto, a los aumentos y disminuciones de los proveedores se puede observar que durante los tres años analizados se mantuvieron flujos de efectivo positivos, lo que indica que la empresa incrementó su deuda a través de este tipo de financiamiento, el año más representativo fue el 2015 en el cual la compañía obtuvo flujos de efectivo por más de un millón de quetzales.

En aumento y disminución de otras cuentas por pagar, para los períodos 2015 y 2016 la compañía obtuvo resultados positivos a través de esa fuente de financiamiento; en cuanto al período 2014 se observan cifras negativas, lo que indica que la empresa tuvo desembolsos de efectivo para reducir la deuda de la misma.

Según la estructura de los estados de flujos de efectivos analizados de los tres años analizados, las actividades de operación totales fueron capaces de generar saldos positivos únicamente en el año 2016, esto quiere decir que, en ese período la empresa fue capaz de generar efectivo suficiente para soportar las operaciones, incrementar su desarrollo y repartir rendimientos a los accionistas.

No obstante, en los años 2014 y 2015 la compañía obtuvo datos negativos en las actividades de operación, lo cual indica que durante esos períodos el efectivo fue insuficiente para cumplir con los compromisos de financiamiento del capital de trabajo, así como de nuevas inversiones, por lo cual, esto conlleva a requerir otro tipo de financiamiento interno o externo.

2.3.4.2 Análisis de actividades de inversión

Las actividades de inversión constituyen los flujos de efectivo destinados para la compra de bienes que la empresa considere para operar, como se ha mencionado anteriormente y bajo la estructura que se presenta con base a la información proporcionada de los últimos tres años (2014 -2016), la compañía integra estas actividades de inversión en activos fijos (propiedad planta y equipo) así como activos diferidos, los cuales son los registros sanitarios (permisos de comercialización) que son necesarios para la comercialización de medicamentos en el país.

Como se puede observar, los flujos de efectivo que representaron mayor inversión en el rubro antes mencionado se dio en el 2014, el cual representó Q 228,722.00, principalmente en propiedad planta y equipo.

2.3.4.3 Análisis de actividades de financiamiento

Las actividades de financiamiento constituyen la fuentes de efectivo que la empresa utilizó para enfrentar las necesidades en las actividades de operación e inversión. Cabe aclarar que en la estructura actual, la empresa registró el ISR del período que disminuye capital en el año 2016 el cual corresponde a ajustes del período 2015, por tanto el rubro corresponde a las actividades de financiamiento; no obstante el ISR del período como se ha mencionado anteriormente por prácticas contables internas la compañía registra el pago de dichos impuestos en

el primer trimestre del año siguiente y estos corresponden a las actividades de operación debido a que son generados por estas y su cálculo se determina con base a lo obtenido en utilidades antes de impuestos.

2.3.5 Administración de cuentas por cobrar

El otorgar crédito es un estimulante para las ventas de una empresa y le permite competir en el mercado, al realizar esta actividad, una compañía genera una inversión que implica riesgos inherentes, por ejemplo: decremento en los ingresos en efectivo generados por una baja rotación de las cuentas por cobrar o bien incobrabilidad de dichas cuentas.

A continuación, se describe el proceso de crédito y cobro en la empresa objeto de investigación, dicha información se recabó con base a la observación directa y la entrevista realizada a la Contadora General.

El departamento de contabilidad se encuentra a cargo desde hace más de dos años por un Perito Contador, con estudios universitarios en Contaduría Pública y Auditoría; quien actualmente reporta directamente a la Gerencia General. Tiene a su cargo a dos subordinados quienes son: un auxiliar contable y un encargado de facturación.

Con respecto al establecimiento de objetivos, metas y estrategias financieras para la administración de cuentas por cobrar, se indica por parte de la entrevistada que el departamento no cuenta con ningún documento formalmente establecido donde se encuentre lo antes mencionado. Así también, se evidencia deficiencia en diferenciar metas con objetivos, pero indicó que como objetivo principal en cuanto al área de cuentas por cobrar: dar seguimiento a los clientes para que el cobro se encuentre al día, debido a que el área ha tenido

inconvenientes en el control en dichos cobros y lo anterior ha generado duplicidad de pago de impuestos.

Expresa la entrevistada, que es importante mantener al día las cuentas por cobrar y darles un seguimiento apropiado, debido al tipo de clientes que en su mayoría son estatales, a los cuales no se les proporciona crédito pero por procesos internos y políticas de dichas instituciones se generan atrasos en los pagos.

Se hace la salvedad que la empresa ha tenido abstención en otorgar crédito debido a problemas internos con empleados, lo cual generó pérdidas para la compañía; por otro lado a los clientes que se les ha otorgado crédito y a los que se considere posibles clientes, se indica por parte de la Contadora General que principalmente es con base al criterio de la Gerencia General.

El proceso que se utiliza para otorgar crédito es: indicar al cliente que debe mantener compras en efectivo durante tres meses, pero no se tiene establecido un mínimo de las mismas; así también en algunos casos se solicitan referencias de otros proveedores de la empresa que solicita crédito, para luego firmar un contrato a consideración de la Gerencia, se mencionó que se conoce que dichos contratos son de carácter anual y se sabe que hay tres clientes en el perímetro de la ciudad que cuentan con dicho beneficio. Es importante mencionar que no se cuenta con un archivo de clientes que cumplan con los requisitos antes mencionados y de los que no cumplen.

Del proceso antes mencionado, el área no tiene un manual que contenga las normas, políticas y procedimientos a cumplir por parte de los colaboradores de la compañía.

Así también, no se cuenta con ninguna proyección de cobros bajo ningún período y en cuanto a los pagos, se realizan de forma semanal de acuerdo a disponibilidad de fondos.

Con respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de cuentas por cobrar se observó deficiencias en identificar cada una de éstas por parte de la entrevistada, lo cual se puede evidenciar al indicar que la principal fortaleza es las ventas a clientes institucionales, como oportunidades es ofrecer nuevos productos explicar las características que los diferencian de otros, el conocimiento del personal; con base a lo anterior se puede indicar que lo mencionado como fortalezas y oportunidades son generales de la empresa no son del área de cuentas por cobrar.

Ahora bien, respecto a las principales debilidades, se indicó la falta de revisión diaria, la acumulación del trabajo y el control por parte del personal del área, en cuanto a las amenazas indicó nuevamente la falta de revisión, lo cual no corresponde a las características de una amenaza.

Según la experiencia y criterio de la Contadora General, los ingresos por ventas al crédito representan un 40%, es decir que la empresa realiza una significativa inversión en cuentas por cobrar para mantener las ventas al crédito; como se mencionó anteriormente las condiciones para solicitar crédito son basadas en criterios de la Gerencia, debido a que la persona que ocupa ese puesto decide quién puede optar o no, así también el solicitante del mismo debe de cumplir con un mínimo de 3 meses de compras al contado o en efectivo, proporcionar referencias de otros proveedores para constatar su record crediticio, así también se elabora un contrato para convenir las condiciones de compra.

A pesar que existe un procedimiento para otorgar crédito, no se pudo constatar que se cumplan con los requisitos y condiciones indicadas, así también se pudo evidenciar que no hay un encargado de llevar a cabo el proceso desde la solicitud, desarrollo y revisión para cumplir con lo antes indicado a los clientes nuevos.

Dentro de los períodos observados de crédito y los indicados en la entrevista a la Contadora General, se encuentran los de 30, 60 y 90 días, no obstante, estos períodos no son cumplidos a cabalidad, debido a que como ya se mencionó que los clientes institucionales por procesos internos llegan a tardarse más de 90 días en realizar el pago generando procesos de pago bastante extensos y condiciones comerciales y crediticias bastante exigentes.

La empresa al momento de la investigación, no cuenta con políticas, normas y procedimientos definidos por escrito para otorgar crédito y para modificar las condiciones a los clientes existentes, así mismo se mencionó por parte de la Contadora General que existe preocupación por parte de la administración en desarrollar este tipo de herramienta administrativa-financiera para obtener un mejor control, pese a las pérdidas que ha tenido la compañía en años anteriores por deficiencias en el área de cuentas por cobrar.

Por otro lado la compañía no se ha preocupado por utilizar herramientas de análisis financiero, para evaluar la conveniencia de otorgar crédito o modificar las presentes condiciones; únicamente se ha trabajado bajo el criterio de la Gerencia General para establecer los parámetros de otorgarlo o no; esto implica desconocimiento en el impacto financiero que esto representa en el corto plazo a la empresa.

La entrevistada indica con respecto a la cobranza que, sólo se realizan revisiones mensuales a los saldos pendientes de pago y se les da seguimiento a través de llamadas, por lo cual, se puede decir que el proceso de cobro se realiza con base a la experiencia y forma acostumbrada de trabajo del personal del departamento contable. Se afirmó por la Gerencia General y Contadora General que no existe ningún procedimiento formalmente establecido para llevar a cabo los cobros; así también, la falta de interés y tiempo no permite a la empresa utilizar herramientas administrativas que mejoren desempeño en el área financiera.

Según criterio de la Contadora General, la rotación de cuentas por cobrar es buena debido a que se trata de cobrar oportunamente, esto se puede evidenciar en la razón de días de venta en cuentas por cobrar, que según el promedio anual histórico de los últimos cinco años analizados fue de 77 días, según los períodos de crédito otorgados (30, 60 y 90) la rotación se encuentra dentro de estos parámetros; cabe mencionar que disminuyó en el año 2017 en comparación al 2016, esto se evidenció en los días de venta en cuentas por cobrar donde se observó el incremento a 110 días en dicho período. Es importante contar con una buena gestión para que genere una situación financiera estable y rentable para compañía; esto implica disponibilidad de efectivo para cumplir sus compromisos a corto plazo de forma general.

Con respecto a herramientas financieras para evaluar y supervisar la rotación de cuentas por cobrar, la Contadora General indica que solo se utilizan los reportes generados por el sistema contable, del cual se utiliza el libro mayor para cotejar los saldos pendientes de cobro y darle seguimiento a los clientes con cuentas atrasadas, este método se considera eficiente, sin embargo no se observa ningún informe o análisis a dicho reporte, en donde se informe a Gerencia sobre el estado de las cuentas por cobrar y se proporcione información para toma de decisiones financieras.

Debido a que el reporte denominado balance de saldos por vendedor es demasiado extenso, se toma como nuestra una parte del período 2017 como referencia actual de lo utilizado por la compañía.

Cuadro 16
Balance de antigüedad de saldos, clientes 1 al 15 al 31 de diciembre del 2017
Cifras en quetzales

Doc.	Días crédito	Cliente	Fecha	Fecha Ven.	Días	Antigüedad en días en cuentas por cobrar						Anticipo	Monto
						Vigente	0 - 30	31- 60	61 - 90	91 - 120	Más de 121		
1	30	1	8/11/17	8/12/17	-23	0.00	660.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	660.00
1	30	1	7/12/17	6/01/18	6	175.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	175.00
1	60	2	18/11/17	18/12/17	-13	0.00	812.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	812.30
1	60	2	4/12/17	3/01/17	3	812.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	812.30
1	60	2	7/12/17	6/01/18	6	592.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	592.65
1	60	2	14/12/17	13/01/18	13	665.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	665.30
1	60	2	21/12/17	20/01/18	20	792.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	792.30
1	30	3	8/12/17	7/01/18	7	313.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	313.30
1	30	3	15/12/17	14/01/18	14	139.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	139.00
1	30	3	18/12/17	17/01/18	17	310.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	310.00
1	30	4	11/12/17	10/01/18	10	530.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	530.00
1	30	5	12/12/17	11/01/18	11	457.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	457.50
1	30	7	5/12/17	4/01/18	4	3,763.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,763.00
1	30	7	5/12/17	4/01/18	4	1,687.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,687.00
1	30	8	29/11/17	29/12/17	-2	0.00	3,107.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,107.34
1	30	9	6/07/17	5/08/17	-148	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,715.00	0.00	23,715.00
1	30	9	4/10/17	3/11/17	-58	0.00	0.00	4,212.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,212.00
1	30	9	6/12/17	5/01/18	5	8,357.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,357.14
1	30	9	19/12/17	18/01/18	18	13,960.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,960.00
1	30	9	19/12/17	18/01/18	18	11,895.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,895.00
1	30	9	20/12/17	19/01/18	19	56,362.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	56,362.50
1	30	10	21/12/17	20/01/18	20	675.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	675.30
1	30	11	6/12/17	5/01/18	5	1,890.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,890.00
1	30	12	10/11/17	10/12/17	-21	0.00	496.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	496.65
1	30	12	16/11/17	16/12/17	-15	0.00	639.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	639.30
1	30	12	16/11/17	16/12/17	-15	0.00	301.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	301.65
1	30	12	21/11/17	21/12/17	-10	0.00	337.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	337.65
1	30	12	29/11/17	29/12/17	-2	0.00	260.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	260.00
1	30	12	4/12/17	3/01/18	3	260.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	260.00
1	30	12	19/12/17	18/01/18	18	516.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	516.30
1	30	13	16/08/17	15/09/17	-107	0.00	0.00	0.00	0.00	1,953.90	0.00	0.00	1,953.90

Continúa en la página siguiente.

Viene de página siguiente.

Doc.	Días crédito	Cliente	Fecha	Fecha Ven.	Días	Antigüedad en días en cuentas por cobrar						Anticipo	Monto
						Vigente	0 - 30	31- 60	61 - 90	91 - 120	Más de 121		
1	30	13	2/12/17	1/01/18	1	1,350.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,350.60
1	30	14	2/11/17	2/12/17	-29	0.00	4,444.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,444.40
1	30	14	2/11/17	2/12/17	-29	0.00	4,971.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,971.00
1	30	14	4/11/17	4/12/17	-27	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
1	30	14	6/11/17	6/12/17	-25	0.00	189.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	189.00
1	30	14	8/11/17	8/12/17	-23	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
1	30	14	11/11/17	11/12/17	-20	0.00	147.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	147.00
1	30	14	16/11/17	16/12/17	-15	0.00	260.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	260.00
1	30	14	18/11/17	18/12/17	-13	0.00	315.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	315.00
1	30	14	22/11/17	22/12/17	-9	0.00	334.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	334.00
1	30	14	23/11/17	23/12/17	-8	0.00	871.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	871.90
1	30	14	24/11/17	24/12/17	-7	0.00	230.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	230.00
1	30	14	25/11/17	25/12/17	-6	0.00	777.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	777.00
1	30	14	28/11/17	28/12/17	-3	0.00	56.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	56.55
1	30	14	29/11/17	29/12/17	-2	0.00	168.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	168.50
1	30	14	30/11/17	30/12/17	-1	0.00	116.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	116.70
1	30	14	2/12/17	1/01/18	1	3,345.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,345.70
1	30	14	2/12/17	1/01/18	1	5,090.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,090.30
1	30	14	2/12/17	1/01/18	1	2,571.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,571.00
1	30	14	18/12/17	17/01/18	17	976.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	976.50
1	30	14	1/11/14	1/12/14	-1125	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-19.97	0.00	-19.97
1	30	14	21/12/17	20/01/18	20	420.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	420.00
1	30	14	22/12/17	21/01/18	21	315.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	315.00
1	30	15	27/10/17	26/11/17	-35	0.00	0.00	2,106.65	0.00	0.00	0.00	0.00	2,106.65
1	30	15	27/10/17	26/11/17	-35	0.00	0.00	741.60	0.00	0.00	0.00	0.00	741.60
TOTAL						118,222.69	21,495.94	7,060.25	0.00	1,953.90	27,108.03	0.00	175,840.81

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Se puede observar el balance de antigüedad de saldos en el cuadro 16, según información proporcionada por la empresa objeto de investigación, se observa un error en la columna de fecha de vencimiento aun cuando el sistema indica 60 días crédito para el cliente número dos, la fecha de vencimiento solo cuenta 30 días.

Por otro lado en la columna denominada días, se genera un dato negativo para indicar los días vencidos, en cuanto a los valores positivos indica los días pendientes luego de la fecha de corte del reporte.

Ahora bien, en la columna denominada vigente se encuentran los saldos de los clientes que fueron facturados en el mes de diciembre, debido a que la fecha de corte del reporte por antigüedad de saldos es al 31 de diciembre de cada período y en este caso es para el 2017; posteriormente se encuentra la clasificación de los saldos vencidos de acuerdo a los períodos de 0 a 30 días; de 31 a 60 días; de 61 a 90 días; de 91 a 120 días y 121 días o más.

Según lo indicado por la Contadora General, el reporte es utilizado para llevar un control de los saldos vencidos de los clientes y para darle seguimiento al cobro de las ventas al crédito, no obstante, no se observa ningún tipo de análisis o un informe sobre las cuentas por cobrar o bien acerca de los saldos pendientes de cobro.

A continuación, se presenta el cuadro 17 donde se analiza el balance de antigüedad de saldos de los clientes al 31 de diciembre de cada año, los períodos considerados son 2015 a 2017, se hace la salvedad que los otros dos períodos (2013 y 2014) no pudieron ser tomados en cuenta debido a que el sistema contable que se utilizaba, no clasificaba los saldos vencidos en los rangos antes indicados (de 0 a 30 días; 31 a 60; 61 a 90, de 90 a 120 y por más de 121 días).

Cuadro 17
Balance de antigüedad de saldos clientes La Importadora, S.A., períodos 2015-2017
Cifras en quetzales

Periodo	Saldo de cuentas por cobrar según balance general	Estimación de cuentas incobrables	Diferencia por saldo de años anteriores	Saldo total de cuentas por cobrar	Antigüedad en días en cuentas por cobrar					
					Vigente	0 - 30	31- 60	61 - 90	91 - 120	Más de 121
2017	1,606,537	30,631	799,455	837,713.00	184,144.75	280,437.00	19,717.26	162,421.43	13,247.20	177,744.60
				100%	21.9819%	33.4765%	2.3537%	19.3887%	1.5814%	21.2179%
2016	980,083	30,631	801,012	209,702.00	101,872.95	94,588.44	9,795.51	50.25	0.00	3,395.05
				100%	48.5798%	45.1061%	4.6712%	0.0240%	0.0000%	1.6190%
2015	990,390	30,631	787,150	233,871.00	126,555.50	103,127.77	0.00	0.00	0.00	4,187.98
				100%	54.1134%	44.0960%	0.0000%	0.0000%	0.0000%	1.7907%
Promedio histórico				100%	41.5583%	40.8929%	2.3416%	6.4709%	0.5271%	8.2092%

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede apreciar en el cuadro 17, se encuentra el saldo de cuentas por cobrar y estimación de cuentas incobrables según balance general de la empresa; se generó un dato adicional denominado diferencia por saldo del años anteriores, esto debido a que, al verificar el total neto del balance de antigüedad de saldos de los períodos analizados (2015-2017) se encontró una discrepancia entre lo que refleja el balance general de la compañía y el reporte antes mencionado; se consultó a Contabilidad y no pudo explicar claramente sobre la procedencia de dicho monto, no obstante se indicó que en años anteriores si se conoce un saldo mayor a lo reflejado en los años 2015-2017, debido a inconvenientes con empleados.

Al analizar el balance por antigüedad de saldos de cada período, se observa que la empresa pudo mantener vigente en promedio un 42%, lo cual es favorable; es decir que, la compañía pudo mantener las cuentas por cobrar en el mes de facturación; así también en relación a los saldos vencidos por menos de 30 días se observó que en promedio se mantuvo el 41% según los últimos tres períodos, no obstante se refleja un incremento en el rango de 0 a 30 días, con relación al total de cuentas por cobrar para el año 2017, el cual asciende a Q.280,437.00 y porcentualmente representó un 33%, en cuanto a los otros períodos (2015-2016) se aprecia un comportamiento variable.

Con respecto, a los créditos de 31 a 60 días, se observa que en promedio la empresa mantuvo un 3% aproximado, este porcentaje se ve influenciado debido a que en el año 2015 no se reflejaron saldos por este rango; en cuanto a las cuentas por cobrar de 61 a 90 días, se observa que en promedio la empresa sostuvo un 6%, valor que se ve afectado por qué los años 2015 y 2016 no reflejaron saldos en ese rango de crédito; también es importante mencionar que en el 2017 la compañía otorgó más crédito de 61 a 90 días, lo cual generó un 19% sobre el saldo total de dicho rubro.

En relación, a la antigüedad de cuentas por cobrar en el rango de 91 a 120 días, la empresa en promedio de los años analizados (2015-2017) reflejó el 1%, dicho valor es bastante bajo, pero al observar el comportamiento individual de los tres últimos años, el período que representa un incremento en relación a los otros es el 2017; lo cual indica que la empresa para dicho período ha otorgado crédito a sus clientes por lapsos mayores; así también en el rango de saldos por más de 121 días el cual no está autorizado y representa cuentas incobrables para la empresa, ya que como se mencionó anteriormente lo aprobado son 30, 60 y 90 días; se observa un comportamiento diferente, debido a que, la empresa ha otorgado créditos y ha mantenido una inversión en cuentas por cobrar por más de 121 días que en promedio refleja un 8%, siendo el período 2017 con mayor

representación; esto indica que la rotación de las cuentas por cobrar han sido más lenta, esto se evidencia en la razón clientes con un resultado de 3.31 veces y en la razón de días de venta en cuentas por cobrar con 110.24 días, para dicho período.

Según información proporcionada por la Contadora General , quien es encargada generar el reporte analizado, indica que la empresa ha tenido atrasos y pérdidas por cuentas incobrables debido a la falta de seguimiento que se le da a los clientes para procurar el pago puntual y la morosidad, así también, al no ser exigido un informe detallado por parte de la administración que contenga el balance de antigüedad de saldos versus lo reflejado en los estados financieros. Por lo cual, se han generado las inconsistencias antes mencionadas, relacionadas a pérdidas por empleados desde años anteriores y no se le ha dado prioridad para evaluar opciones de reflejar dichos saldos como pérdida para la empresa, debido a que se desconoce con certeza la procedencia de las variaciones.

Así también, se indica por parte de la entrevistada que la compañía utiliza un mecanismo de control para minimizar pérdidas por cuentas incobrables, el cual consiste en: abstenerse de dar crédito y solicitar anticipo y pago contra entrega, dentro de los términos de venta; no obstante estos mecanismos se establecieron por los problemas con empleados mencionados anteriormente.

Por otro lado, el área no utiliza otras herramientas financieras como reportes del período promedio de cobro de los clientes, únicamente utiliza el reporte generado por el sistema denominado antigüedad de saldos por vendedor, información plasmada en el cuadro 16, página 124. Dentro de sus atribuciones como departamento esta darle seguimiento a los clientes morosos, pero no se exige por la gerencia algún informe detallado del estado de la antigüedad de saldos.

2.3.6 Administración de inventarios

Como se mencionó en el marco teórico, las empresas comerciales dependen de los productos en su inventario para satisfacer de manera oportuna las necesidades de los clientes; en el caso de la empresa objeto de investigación la falta de algún producto en su inventario implica la pérdida de un cliente actual o potencial, debido a la gran competencia del mercado en el que se desarrolla, lo cual puede poner en riesgo sus flujos de efectivo.

De igual forma, es importante considerar que un inventario con grandes existencias implica mayores costos de mantenimiento, pese a que proporcionan cierta seguridad para la empresa en disponer de artículos para la venta en cualquier momento que los clientes lo necesiten; por lo cual, es imperativo con base a las dos situaciones expuestas, debe mantener un equilibrio en éstos.

El inventario de productos para la venta, está a cargo de un jefe de almacén y dos auxiliares quienes tienen como responsabilidad el resguardo, control y despacho de los medicamentos.

Actualmente el departamento de almacén no cuenta con objetivos, metas, estrategias y políticas financieras formalmente definidas, por lo cual, el proceso de planeación financiera a corto plazo se desarrolla con base a experiencia y formas acostumbradas de trabajo; debido a esto se desconoce la importancia del área en cuanto a su influencia en el crecimiento y solidez financiera de la compañía.

Entre las principales fortalezas destacadas por el jefe de bodega son: el personal capacitado, el control por tipo de productos, cumplimiento de los procesos; en cuanto a las debilidades no se mencionaron debido a la deficiencia en reconocer cuales son.

Por otro lado, se indicó que en el área no se realizan pronósticos para determinación de la demanda, debido a que por el tipo de clientes institucionales el entrevistado argumenta que existe mucha variación en los pedidos, por lo cual, no posee ningún procedimiento para la determinación de la misma. No obstante, la forma que se utiliza para renovar los inventarios es con base a experiencia y revisión periódica de los productos, a través de toma física semanales, los cuales son utilizados para medir la cantidad de productos en bodega y cuales hacen falta para reabastecer.

Por otro lado, la toma física de inventario es utilizada como método de control por posibles robos, los cuales según la entrevistada han sucedido en años anteriores.

A pesar de los intentos por mantener cantidades optimas de productos, la empresa ha tenido dificultades en cuanto al abastecimiento, debido a que en ocasiones se indicó que no ha contado con las cantidades suficientes de productos para proveer a los clientes en el momento de hacer el pedido.

En cuanto al movimiento en bodega, el encargado del área indica que los productos de mayor tendencia son los medicamentos genéricos, seguidos por los medicamentos oncológicos. Se indicó también que, el área no utiliza ningún método o herramienta financiera para realizar evaluación y supervisión de los mismos.

La rotación de inventarios, de la empresa objeto de investigación se califica con base al criterio del encargado del área y se muestra a continuación en el cuadro 18.

Cuadro 18

Calificación de rotación de inventarios La Importadora, S.A., según criterio de la administración

No.	Línea de producto	Mala (baja)	Buena	Excelente (rápida)
1	Genéricos			x
2	Oncológicos		x	
3	Gástricos		x	
4	Naturales	x		

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

El comportamiento del bajo movimiento de los productos naturales se ha visto influenciado por atrasos en la importación, en algunos casos y en otros por criterio o decisión de la organización de importar luego de seis meses, tiempo en el cual se han perdido clientes actuales y potenciales.

Por otro lado, la empresa ha experimentado pérdidas por inventarios de escaso movimiento y otros que no se venden debido a lo antes mencionado (atrasos en la importación) y por criterios de la administración como ya se mencionó anteriormente, los períodos de adquisición de los productos han sido muy extensos o bien se ha considerado un producto de rotación muy lenta.

En el caso de tener bienes de bajo movimiento o tener pérdidas por obsolescencia, el procedimiento que la compañía tiene es el siguiente: en primer lugar por el tipo de productos se identifican y con base a la fecha de vencimiento se realizan, promociones y descuentos como estrategia de rotación, como segundo lugar se encuentran las donaciones, que luego de intentar minimizar las pérdidas y de no conseguir liquidar los saldos de medicamentos se entregan a donación con un tiempo considerable de consumo, en última instancia se desechan, contablemente se registran por autoconsumo; no obstante, no se

realiza ningún análisis en cualquiera de los tres casos antes mencionados, del impacto financiero y económico que esto representa para la empresa.

Los mecanismos de control para minimizar pérdidas de productos sin y de bajo movimiento o por obsolescencia, se indicó que, si utilizan un reporte de inventarios donde reflejan las salidas del mes de cada producto, no por línea; en el cual se hace un análisis a criterio de la administración, de los medicamentos que se consideran de bajo movimiento, en algunos casos se deja de importar los que son de dos o dos años y medio. De forma contable se indicó que la compañía utiliza el método PEPS pero los costos que el sistema refleja son por promedio.

Así también, el área de inventarios no cuenta con procedimientos formalmente establecidos por escrito, únicamente trabajan con base a la experiencia de los colaboradores y de acuerdo a formas acostumbradas de trabajo.

A continuación se presenta el cuadro 19, el cual contiene las pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia, donde los medicamentos son facturados por autoconsumo al momento de ser donados o bien si van a ser desechados; según información proporcionada por la empresa no se tiene al momento una clasificación por línea de productos, únicamente proporcionó el reporte de facturación por autoconsumo de los tres últimos períodos (2015 a 2017).

Cuadro 19
Pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia,
productos facturados al costo como autoconsumo La Importadora, S.A.
períodos 2015-2017
Cifras en quetzales

Concepto	Año 2017	Año 2016	Año 2015	Total acumulado
Cantidad de productos facturados	2,324	1,895	4,732	8,951
Costo por autoconsumo	16,504.91	4,098.94	40,968.67	61,572.52
Total	16,504.91	4,098.94	40,968.67	61,572.52

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede apreciar, la compañía ha sufrido pérdidas en inventario de forma global de Q61,572.52 según los períodos analizados, donde el año 2015 represento más del 50% con Q40,968.67 y en productos representó 4,732 unidades, así también, el período que constituyo perdidas menores fue el 2016, no obstante el año 2017 se incrementó con base al anterior; lamentablemente se desconoce por parte del área cuantos corresponden según la clasificación por líneas de medicamentos genéricos, oncológico, gástricos y naturales, ya que, no se ha generado un interés por separar los reportes de productos en dicha clasificación.

La empresa cuenta con algunos mecanismos de control para minimizar pérdidas por medicamentos sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia. Por ejemplo: el encargado de bodega en coordinación con el departamento de Contabilidad realizan tomas de inventario físico cada semana, en donde se observa que bienes han tenido movimiento, los que no, y los vencidos. Por otro lado se confirmó que el área no cuenta con ningún procedimiento formalmente establecido por escrito para la administración de inventarios.

2.3.6.1 Análisis rotación de inventarios por línea de productos

Debido al desconocimiento de la importancia y la falta de interés de contar con la clasificación de los bienes que maneja la empresa según las líneas de medicamentos antes mencionadas (genéricos, oncológicos, gástricos y naturales) no se proporcionó por parte la compañía información para realizar un análisis detallado por línea de productos.

La empresa cuenta únicamente con un detalle general de los medicamentos en el inventario, así también, los costos de venta que maneja se encuentran de forma global con base a las adquisiciones de mercaderías, no existe una separación según las líneas de estos; lo cual es preocupante, debido a la falta de interés y al no contar con el tiempo suficiente para realizar dicha clasificación, el área desconoce la influencia financiera y económica que esto provoca en el corto tiempo para la compañía.

A continuación, se presenta el cuadro 20 el cual contiene la rotación del inventario de forma global, debido a lo antes mencionado, no se cuenta con la información para realizar un análisis por línea.

Cuadro 20

Razón rotación de inventario y plazo de existencia de productos La Importadora, S.A. períodos 2013 a 2017

Concepto	Año analizado					Promedio anual histórico	Tendencia histórica
	2017	2016	2015	2014	2013		
Rotación de existencias							
Ventas a precio de coste / existencias	1.89	8.89	2.18	1.89	1.93	3.35	Hacia la baja (desfavorable)
Plazo de existencias							
Existencias / coste de ventas diario	193.06	41.08	167.60	193.01	189.10	156.77	Hacia el alza y fluctuante (desfavorable)

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede observar y se mencionó anteriormente, la rotación de existencias según promedio anual histórico representa 3.35 lo cual indica que la empresa objeto de investigación rota su inventario aproximadamente cada cuatrimestre; así también se aprecia un tendencia hacia la baja que es desfavorable para la compañía, lo cual se ratifica con el período 2017 que representó 1.89 veces, en relación a los dos años anteriores fue el de menor representación, no obstante, el de mayor representación fue el 2016 donde los inventarios rotaron en el año 8.89 veces.

Por otro lado se encuentra la razón de plazo de existencias, que al igual a la razón de rotación de las antes mencionadas, como se ha indicado anteriormente se analiza de forma general, debido a la deficiencia del área al no clasificar los productos por línea.

La razón de plazo indica los días que la empresa ha demorado en renovar su inventario, por lo cual al analizar los últimos cinco años se obtuvo el promedio anual histórico que indica 156.77 días, en cuanto al período con mayor representación fue el 2016 con 41.08 días, lo que quiere decir que, la compañía fue más eficiente al rotar su inventario. Con respecto al período que tuvo menor representación fue el 2017 en el cual la compañía renovó su inventario cada 193.06 días, esto indica que fue menos eficiente en rotar sus mercancías.

2.3.7 Administración de cuentas por pagar

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerencia General, se indicó que la empresa objeto de investigación no realiza compras al crédito, no obstante, al consultar a Contabilidad existe una contradicción debido a que no se está considerando la deuda o pagos pendientes hacia los proveedores locales en los cuales figuran las empresas relacionadas, esto se ve reflejado en el balance general de La Importadora, S.A., como parte de las cuentas por pagar.

Por otro lado, se puede mencionar que la atribución del proceso de pago de cuentas por pagar locales y al exterior corresponde a la Contadora General, así también se indicó que no existe ningún procedimiento formalmente establecido por escrito, únicamente se trabaja bajo formas acostumbradas y con base a experiencia del personal.

El proceso de pago a proveedores locales básicamente consiste en: realizar una estimación de pago mensual para ir liquidando la cuenta por pagar, debido a que el principal proveedor es otra empresa relacionada.

En cuanto al pago a proveedores extranjeros: se realiza transferencia del anticipo acordado, con lo cual se gestiona la orden de compra y se inicia la producción, posteriormente el proveedor envía la factura para que la compañía realice el pago final a través de una transferencia, esto indica que el envío de la mercadería está en marcha; para luego llegar a aduana. En la actualidad la empresa no cuenta con crédito por parte de proveedores extranjeros.

Así también, se indicó por parte de la empresa no se cuenta con estrategias definidas para la administración de desembolsos de efectivo por cuentas por pagar tanto locales como extranjeras, únicamente se utiliza la disponibilidad en bancos y tampoco cuenta con políticas, normas y procedimientos para administrar las cuentas por pagar; al momento existe carencia de lineamientos formalmente establecido por escrito para el área, que optimicen los recursos o bien regulen los procesos de trabajo, esto debido a la falta de interés y el desconocimiento de la importancia de dichas herramientas.

2.4 Vaciado guía de observación

A continuación, se presenta el vaciado de información obtenida de la guía de observación realizada en la empresa objeto de investigación, la cual se realizó con la finalidad de obtener y recolectar lo relacionado a la gestión administrativa de la Gerencia General y los departamentos de Contabilidad y Bodega para conocer, interpretar y analizar el proceso de planeación financiera a corto plazo de la compañía y así determinar las causas que provocan deficiencias en la gestión financiera. Ver anexos 04 al 07.

2.5 Principales hallazgos de planeación financiera a corto plazo

A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos en cuanto al proceso de planeación financiera a corto plazo realizado por la empresa La Importadora, S.A.

a) Proceso de planeación financiera a corto plazo

Dentro de los principales hallazgos se determinaron los siguientes:

- No se cuenta con organigrama organizacional formalmente establecido. Lo que implica una debilidad interna. Los colaboradores de la organización no tienen clara su función, responsabilidad; conocen las jerarquías, niveles de autoridad, líneas de comunicación de forma empírica, es decir, a través de formas acostumbradas de trabajo y experiencia laboral.
- La misión y visión de la empresa se encuentran definidas, pero no son de conocimiento del personal, ni de las personas que visitan la empresa.
- No se formulan objetivos, metas, estrategias y políticas financieras.
- Debilidad por parte de la Gerencia General en formulación y diferenciación entre objetivos financieros y económicos de la empresa.
- Existe un inadecuado proceso de planeación financiera a corto plazo por falta de tiempo y desconocimiento de la importancia de establecer una adecuada planeación formal que structure de forma adecuada el trabajo, establezca objetivos, metas, estrategias y políticas financieras.

b) Principales hallazgos proceso de administración del efectivo

A continuación, se presentan los principales hallazgos:

- Actualmente, no se utilizan métodos o instrumentos para realizar la planeación del efectivo.

- La empresa, no cuenta con normas, políticas y procedimientos definidos para la planeación del efectivo.
- No se establecen estrategias para mejorar los flujos de efectivo de la empresa.
- Se carece de un presupuesto mensual detallado que permita identificar déficits de efectivo con suficiente tiempo de anticipación y generar alternativas de financiamiento.
- La principal fuente de financiamiento para desarrollar el ciclo de operación de empresa es la interna (capital de los accionistas).
- Al presente, no se elaboran de forma interna (departamento de contabilidad) las herramientas como el estado de flujo de efectivo, los realiza auditoria externa no de forma regular, sin embargo tampoco son exigidas por parte de la administración y tampoco son utilizadas como herramientas de análisis y toma de decisiones.

c) Principales hallazgos en administración de inventarios

Dentro de los cuales se pueden encontrar los siguientes.

- No se establecen metas, objetivos, estrategias y políticas financieras en cuanto a la administración de inventarios, por lo que el proceso de planeación financiera se realiza con base a formas acostumbradas de trabajo y a experiencia del personal que labora en el área.
- Por criterio del encargado del área se considera que existe baja rotación en la línea de medicamentos naturales, pero no se realiza ningún informe acerca de la rotación de las diferentes líneas de productos.

- Se encontró deficiencia en el manejo de información por parte del área, debido a que los reportes que se utilizan son demasiado generales, no existe una clasificación de los medicamentos por línea de productos, esto es preocupante debido a la importancia de manejar esta información de forma apropiada y la falta de interés por parte de la administración actual de considerar importante esa clasificación.
- En cuanto a la evaluación y supervisión de inventarios se utiliza únicamente como método la toma de inventarios semanal, pero no se encontró ningún informe mensual que detalle la eficiencia de la empresa en la rotación de los diferentes productos que comercializa, esto con la finalidad de tomar decisiones oportunas.
- La Gerencia General, no solicita ningún informe detallado de la rotación de los inventarios, por lo que no se tiene la exigencia de llevar un mejor control.
- En la compañía no existen manuales que detallen políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos por escrito para la administración de inventarios.
- Tiene deficiencia en identificar las fortalezas y debilidades del área de administración de inventarios.
- El único método de control de inventarios utilizado, es el método PEPS que es utilizado de forma contable.
- La empresa experimentó durante los 5 años, pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia, pero se desconoce a qué línea de productos corresponde debido a la deficiencia de la información utilizada.
- Únicamente se conoce de forma global la pérdida que ha sufrido la empresa en concepto de inventarios, la cual asciende a Q. 61,572.52, lo cual significa pérdida en los resultados obtenidos por los accionistas.

d) Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por cobrar

De los cuales se detallan a continuación:

- El área de administración de cuentas por cobrar no tiene establecidos, metas, objetivos, estrategias y políticas formalmente por escrito.
- En cuanto a las condiciones para otorgar crédito, no se cuenta con ningún manual que contenga normas, políticas y procedimientos formalmente establecidos.
- Pese a que la empresa se abstiene de dar crédito como incentivo a sus clientes actuales y potenciales, debido a problemas con el personal en años anteriores, que significaron pérdidas cuantiosas para la compañía. Se verificó según los registros contables que si se otorga crédito a clientes según criterio de la Gerencia General; existe una política para otorgar dicho crédito de 30, 60 y 90 días la cual consiste de compras al contado durante 3 meses como mínimo, pero no se tiene un saldo mínimo de compra, adicionalmente se solicitan referencias del cliente y en algunos casos se realiza contrato por escrito para pactar convenios entre ambas partes.
- Pese al proceso para otorgar crédito, se desconoce el cumplimiento del mismo, debido a que no se cuenta con un archivo donde se pueda confirmar que los requisitos se cumplen a cabalidad, así también el proceso no se encuentra formalmente establecido por escrito.
- La empresa se ha visto en la necesidad de otorgar crédito y ampliar los días a más de 90 debido al tipo de clientes institucionales, pese a que no se da crédito consensuado el proceso y las políticas de pago son demasiado extensas.
- Los procesos de cobranza se realizan con base en formas acostumbradas de trabajo y experiencia de los colaboradores.

- La rotación de clientes (cuentas por cobrar) bajó considerablemente en el año 2017, en comparación al anterior (2016), lo cual indica que la empresa debe prestar atención y generar medidas de acción para evitar que continúen a la baja y perjudique la liquidez de la compañía.
- El área de cuentas por cobrar, utiliza únicamente el reporte de antigüedad de saldos para revisar la cuentas pendientes de cobro, no obstante, no se observó ningún análisis o informe acerca de la situación general de las cuentas por cobrar, ya que estos no son exigidos por parte de la administración.
- Es preocupante que en el saldo de cuentas por cobrar de los cinco años analizados, existan diferencias cuantiosas en cuanto a la cartera reflejada en el reporte de clientes con respecto al saldo reflejado en el balance general, la explicación fue que, son cuentas pendientes de cobro debido a problemas con empleados en años anteriores y actualmente no se ha prestado la atención suficiente para determinar si se establecerán como cuentas incobrables, que representan pérdidas en los rendimientos de los accionistas.
- El área no realiza reportes de período de cobro de los clientes y balance de antigüedad de saldos por cobrar, únicamente realiza el reporte presentado en el cuadro 16, página 124.

e) Principales hallazgos proceso de administración de cuentas por pagar

A continuación, se describen los principales hallazgos:

- El área de administración de cuentas por pagar, no tiene ningún formato pre-establecido ni documento que utilice formalmente que contenga, normas, políticas y procedimientos. Las actividades que se realizan en el área se han gestionado con base a formas acostumbradas de trabajo, criterio del

encargado del departamento de contabilidad o bien según la experiencia del personal encargado.

- No se cuenta con estrategias formalmente definidas en cuanto a la administración de desembolsos de efectivo por cuentas por pagar locales y extranjeras.
- Los procedimientos de cuentas por pagar locales y extranjeras está a cargo del Contador General, dichos procedimientos no se encuentran formalmente establecidos.

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA
IMPORTADORA DE MEDICAMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta

A continuación se presenta la propuesta de planeación financiera a corto plazo, para mejorar la misma, en la empresa objeto de investigación, en la cual se muestran guías de acción para una correcta aplicación de herramientas gerenciales.

Seguidamente se encuentran el objetivo que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la presente propuesta a la problemática investigada.

3.2 Objetivo de la propuesta

Proveer de herramientas gerenciales que contengan lineamientos orientados a la toma de decisiones para una correcta gestión financiera, que le permita a la empresa objeto de investigación alcanzar sus objetivos organizacionales (financieros y económicos) así como, una correcta planificación financiera a corto plazo.

3.3 Proceso de planeación financiera a corto plazo propuesto

A continuación se presenta la propuesta del proceso de planeación financiera a corto plazo para la empresa objeto de investigación, el cual constituye en una guía para la gestión financiera del área Financiera-administrativa de la compañía.

En esta propuesta se desarrollan herramientas de planificación financiera a corto plazo que le permitirán a la empresa objeto de investigación mejorar su desempeño financiero y económico

Además, se plantean lineamientos orientados a una correcta planificación financiera a corto plazo, que serán útiles para optimizar la gestión financiera en el área Financiera-administrativa de la compañía.

3.3.1 Misión área financiera-administrativa

Somos la unidad encargada de administrar eficaz y eficientemente los recursos de la empresa, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos financieros-económicos y así garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones, mediante el establecimiento de políticas, directrices y estrategias que satisfagan las necesidades de los socios accionistas y clientes.

I Visión área financiera-administrativa

Ser una unidad, que administre de forma adecuada, los recursos y contribuya al fortalecimiento de la planeación y sostenibilidad financiera, brindando una excelente gestión financiera-económica para el logro de los objetivos de la empresa, conformada por personal competente, comprometido y de altas calidades humanas.

3.3.2 Objetivos y metas área financiera-administrativa

Los objetivos a largo y corto plazo propuestos son los siguientes:

3.3.2.1 Objetivo general

Planificar y administrar eficientemente las inversiones a largo plazo, el capital de trabajo, la mezcla óptima de financiamiento interno y externo para las operaciones de la empresa, lo cual garantice suficientes recursos para que la compañía continúe operaciones, así como maximizar la inversión de los accionistas.

3.3.2.2 Metas

Administrar correctamente los recursos financieros-económicos de la empresa, gestionar operaciones eficientes que le permitan estabilidad financiera y económica, así como maximización de la inversión de los accionistas.

I Metas específicas

- Organizar y coordinar adecuadamente las actividades que corresponden a una óptima administración del capital de trabajo (activos y pasivos circulantes).
- Planear y gestionar de forma eficaz y eficiente las inversiones de la empresa en el corto plazo.
- Optimizar y controlar la estructura de capital financiero en el corto plazo (interno y externo) que desarrollen las operaciones de la empresa.

3.3.3 Estrategias área financiera-administrativa a corto plazo

- Realizar análisis financieros-económicos del circulante (liquidez y solvencia) de forma mensual y anual, para fijar los niveles óptimos para la empresa.
- Efectuar análisis adecuados de manera mensual y anual, del pasivo y capital de la empresa, que permita conocer las necesidades de financiamiento y utilizar el más provechoso que disminuya costos.
- Adoptar y ejecutar el presupuesto de efectivo de forma eficiente, que permita guiar las operaciones de la empresa por medio de estimaciones y pronósticos para un adecuado control de los recursos monetarios de la compañía.
- Analizar de forma mensual y anual los estados financieros, a través de indicadores financieros que permitan comparar, planificar y tomar decisiones acerca de las operaciones de la compañía.

3.4 Estados financieros propuestos La Importadora, S.A.

A continuación, se presenta la propuesta de estados financieros de la compañía; debido a lo indicado en el capítulo II, durante los períodos de análisis (2015-2017) la empresa no registró adecuadamente el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

El estado de resultados (ver cuadro 02, página 80) presenta la utilidad neta obtenida en cada año, lo cual no refleja la retención del Impuesto Sobre la Renta y en el balance general no se reconoció la cuenta por pagar correspondiente a dicho impuesto; así también, no se registró la reserva legal correspondiente a cada período (ver cuadro 01, páginas 74-75).

Por lo cual, se presentan los estados financieros siguientes (balance general, estado de resultados y el estado de patrimonio de los accionistas) con la aplicación de los impuestos y reserva legal correspondiente a los años 2015-2017, con la finalidad de mostrar la situación financiera real de la compañía de dichos períodos contables.

3.4.1 Balance general propuesto La Importadora, S.A., períodos 2013-2017

Cuadro 21
Balance General Propuesto La Importadora, S.A., períodos 2013-2017
Al 31 de Diciembre
(Cifras en quetzales)

Concepto	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%
ACTIVO										
Activo Corriente										
Efectivo y equivalente de efectivo	1,170,304.68	10.90%	1,133,861.46	11.19%	1,933,312.01	20.51%	1,343,749.85	22.38%	1,636,772.85	29.92%
Cuentas por cobrar a clientes-neto	1,606,536.66	14.96%	980,083.03	9.67%	990,389.80	10.51%	1,617,750.76	26.94%	1,829,370.29	33.44%
Impuestos por compensar	2,194,554.64	20.44%	2,173,824.86	21.45%	1,837,369.55	19.50%	1,393,596.13	23.21%	0.00	0.00%
Otras cuentas por cobrar	3,906,341.02	36.38%	4,886,566.53	48.21%	2,594,262.24	27.53%	3,840.60	0.06%	973,057.55	17.79%
Anticipo a acreedores	390,929.83	3.64%	94,414.38	0.93%	243,794.92	2.59%	339,802.43	5.66%	0.00	0.00%
Inventarios	1,326,197.77	12.35%	469,768.94	4.63%	1,461,889.44	15.51%	960,876.71	16.00%	915,895.15	16.74%
Suma del activo corriente	10,594,864.60	98.67%	9,738,519.20	96.08%	9,061,017.96	96.15%	5,659,616.48	94.26%	5,355,095.84	97.88%
Activo no corriente										
Propiedades, planta y equipo - neto	130,598.43	1.22%	365,585.38	3.61%	261,716.70	2.78%	284,598.96	4.74%	55,877.28	1.02%
Gastos de organización - neto	12,756.71	0.12%	31,623.00	0.31%	101,537.06	1.08%	59,933.43	1.00%	59,933.43	1.10%
Suma del activo no corriente	143,355.14	1.33%	397,208.38	3.92%	363,253.76	3.85%	344,532.39	5.74%	115,810.71	2.12%
Suma del activo	10,738,219.74	100.00%	10,135,727.58	100.00%	9,424,271.72	100.00%	6,004,148.87	100.00%	5,470,906.55	100.00%
PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS										
Pasivo corriente										
Cuentas por pagar	5,669,908.25	52.80%	5,354,846.26	52.83%	5,260,396.14	55.82%	4,024,013.54	67.02%	3,757,546.99	68.68%
ISR anual por pagar	149,820.07	1.40%	311,707.77	3.08%	617,999.11	6.56%	166,425.43	2.77%	223,964.22	4.09%
Suma del pasivo corriente	5,819,728.32	54.20%	5,666,554.04	55.91%	5,878,395.25	62.38%	4,190,438.97	69.79%	3,981,511.21	72.78%
Pasivo no corriente										
Suma del pasivo no corriente	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Suma del pasivo	5,819,728.32	54.20%	5,666,554.04	55.91%	5,878,395.25	62.38%	4,190,438.97	69.79%	3,981,511.21	72.78%
Patrimonio de los accionistas										
Capital	5,000.00	0.05%	5,000.00	0.05%	5,000.00	0.05%	5,000.00	0.08%	5,000.00	0.09%
Reserva legal	213,237.28	1.99%	190,771.39	1.88%	144,606.55	1.53%	55,502.73	0.92%	39,287.00	0.72%
Utilidades acumuladas	4,273,402.15	39.80%	3,396,269.92	33.51%	1,703,297.29	18.07%	1,445,108.34	24.07%	984,985.26	18.00%
Utilidad antes de impuestos	599,137.95	5.58%	1,235,004.86	12.18%	2,400,075.56	25.47%	490,739.99	8.17%	708,304.31	12.95%
(-) Impuesto Sobre la Renta (ISR) Ref. Cuadro 03,pág. 82	149,820.07	1.40%	311,707.77	3.08%	617,999.11	6.56%	166,425.43	2.77%	223,964.22	4.09%
(-) Reserva Legal	22,465.89	0.21%	46,164.85	0.46%	89,103.82	0.95%	16,215.73	0.27%	24,217.00	0.44%
= Resultado del ejercicio	426,851.99	3.98%	877,132.23	8.65%	1,692,972.63	17.96%	308,098.83	5.13%	460,123.08	8.41%
Suma de patrimonio de los accionistas	4,918,491.42	45.80%	4,469,173.54	44.09%	3,545,876.47	37.62%	1,813,709.90	30.21%	1,489,395.34	27.22%
Suma del pasivo y patrimonio de los accionistas	10,738,219.74	100.00%	10,135,727.58	100.00%	9,424,271.72	100.00%	6,004,148.87	100.00%	5,470,906.55	100.00%

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

3.4.2 Estado de resultados propuesto La Importadora, S.A., períodos 2013-2017

Cuadro 22
Estado de Resultados Propuesto La Importadora, S.A.
del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 al 2017
(Cifras en quetzales)

Concepto	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%
Ventas netas	5,420,359.35	100.00%	10,064,793.62	100.00%	11,205,233.60	100.00%	7,502,494.86	100.00%	5,465,806.53	100.00%
(-) Costo de ventas	-2,507,347.23	-46.26%	-4,174,047.97	-41.47%	-3,183,720.89	-28.41%	-1,817,074.95	-24.22%	-1,767,820.79	-32.34%
Utilidad bruta	2,913,012.12	53.74%	5,890,745.65	58.53%	8,021,512.71	71.59%	5,685,419.91	75.78%	3,697,985.74	67.66%
(+) Otros ingresos	27,594.75	0.51%	40,334.05	0.40%	0.00	0.00%	4,737.64	0.06%	0.00	0.00%
Gastos de operación										
(-) Gastos de venta	-170,523.18	-3.15%	-284,807.78	-2.83%	-283,561.41	-2.53%	-175,587.90	-2.34%	-2,342,909.21	-42.86%
(-) Gastos de administración	-2,158,251.07	-39.82%	-4,384,820.83	-43.57%	-5,450,649.55	-48.64%	-5,019,762.66	-66.91%	-646,772.22	-11.83%
Utilidad operativa	611,832.62	11.29%	1,261,451.09	12.53%	2,287,301.75	20.41%	494,806.99	6.60%	708,304.31	12.96%
(+) Ingresos financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	131,674.02	1.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) Gastos financieros	-12,694.67	-0.23%	-26,446.23	-0.26%	-18,900.21	-0.17%	-4,067.00	-0.05%	0.00	0.00%
Costos financieros - neto	-12,694.67	-0.23%	-26,446.23	-0.26%	112,773.81	1.01%	-4,067.00	-0.05%	0.00	0.00%
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	599,137.95	11.05%	1,235,004.86	12.27%	2,400,075.56	21.42%	490,739.99	6.54%	708,304.31	12.96%
(-) Impuesto sobre la renta, Ref. Cuadro 03, pág. 82	-149,820.07	-2.76%	-311,707.77	-3.10%	-617,999.11	-5.52%	-166,425.43	-2.22%	-223,964.22	-4.10%
(-) Reserva legal	-22,465.89	-0.41%	-46,164.85	-0.46%	-89,103.82	-0.80%	-16,215.73	-0.22%	-24,217.00	-0.44%
Utilidad neta del año	426,851.99	7.87%	877,132.23	8.71%	1,692,972.63	15.11%	308,098.83	4.11%	460,123.08	8.42%

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018

3.4.3 Estado de patrimonio de los accionistas propuesto La Importadora, S.A. períodos 2013-2017

Cuadro 23
Estado de Patrimonio de los Accionistas Propuesto La Importadora, S.A.
períodos al 31 de diciembre del 2014 al 2017
(Cifras en quetzales)

Concepto	31/12/17	31/12/16	31/12/15	31/12/14
Capital autorizado, suscrito y pagado				
Saldo inicial	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(+) Reclasificación de saldo	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo final	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Reserva Legal				
Saldo inicial	190,771.40	144,606.55	55,502.73	39,287.00
Asignación del año	22,465.89	46,164.85	89,103.82	16,215.73
Saldo final	213,237.30	190,771.40	144,606.55	55,502.73
Utilidades Retenidas				
Saldo inicial	3,396,269.92	1,703,297.29	1,445,108.34	984,985.26
(+) Utilidades ejercicio anterior	877,132.23	1,692,972.63	308,098.83	460,123.08
(-) Retiros de socios	0.00	0.00	0.00	0.00
(+/-) Reclasificaciones y regularizaciones	0.00	0.00	49,909.88	0.00
Saldo final	4,273,402.15	3,396,269.92	1,703,297.29	1,445,108.34
Utilidades del ejercicio				
Durante el ejercicio	599,137.95	1,235,004.86	2,400,075.56	490,739.99
(-) Impuesto del período	149,820.07	311,707.77	617,999.11	166,425.43
(-) Asignación de reserva legal	22,465.89	46,164.85	89,103.82	16,215.73
Saldo final	426,851.99	877,132.23	1,692,972.63	308,098.83
Total patrimonio de los accionistas	4,918,491.42	4,469,173.56	Q3,545,876.47	1,813,709.90

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018

Como se puede apreciar en los estados financieros propuestos, el balance general muestra el rubro de ISR anual por pagar el cual, corresponde al importe generado por las operaciones al cierre de cada período. La información antes mencionada se obtuvo del cuadro 03, página 82 del capítulo II que presenta los

cálculos de ISR de la Importadora, S.A., de los períodos 2013 a 2017, así también dicha información se puede observar en el estado de resultados propuesto.

Como se mencionó en el capítulo anterior, los cálculos de impuestos no se reflejaban en los estados financieros del 2014-2017 lo cual afectó los resultados presentados tanto en el estado de resultados como en el balance general de la empresa, otra mala práctica contable se apreció al considerar los impuestos en el estado de patrimonio de los accionistas en las utilidades de los ejercicios anteriores, así como reflejar el impuesto en el rubro impuestos aplicados para el 2016, con base en estas deficiencias se procedió a corregir dichas prácticas.

Por otro lado, se procedió a determinar los valores por reserva legal correspondiente a los años 2014 a 2017 y realizar el registro en el estado de patrimonio de los accionistas, estado de resultados y balance general propuestos. Al corregir estas aplicaciones como se indicó anteriormente, también los registros por el impuesto (ISR) se asignó como una cuenta por pagar en el balance general para el cierre fiscal de los períodos analizados.

Con base a lo anterior, la empresa necesita la estructura de los estados financieros de tal manera que le permita contar con una base comparativa en distintos periodos, los pueda adoptar en todos los cierres anuales, con la finalidad de obtener la información oportuna de los resultados de las operaciones, posición financiera y rentabilidad de la compañía.

3.5 Herramientas de análisis situación financiera-económica

Según se indicó en el capítulo anterior, la compañía no realiza ningún tipo de análisis financiero y económico a los resultados reflejados en los estados financieros además la empresa, no elabora de forma mensual y anual la

evaluación de sus resultados por medio del análisis vertical de los resultados, así como utilizar índices o razones financieras, para comparar los datos obtenidos con el desempeño histórico de las operaciones. Con lo cual se podrán establecer si los cambios han sido favorables o desfavorables para la compañía, el ejemplo de dichas herramientas de análisis se desarrollaron en el capítulo anterior, al momento de analizar detalladamente los estados financieros proporcionados.

3.5.1 Análisis vertical de estados financieros y uso de razones financieras

Para desarrollar la evaluación de la situación financiera-económica de la empresa, a través de un análisis vertical de los estados financieros (balance general y estado de resultados), así como, se debe de realizar el cálculo de índices o razones financieras, lo cual se presenta en el manual de políticas, normas y procedimientos para el área financiera-administrativa, especialmente se generó el procedimiento para analizar la situación financiera-económica de la compañía. (Ver anexo 8)

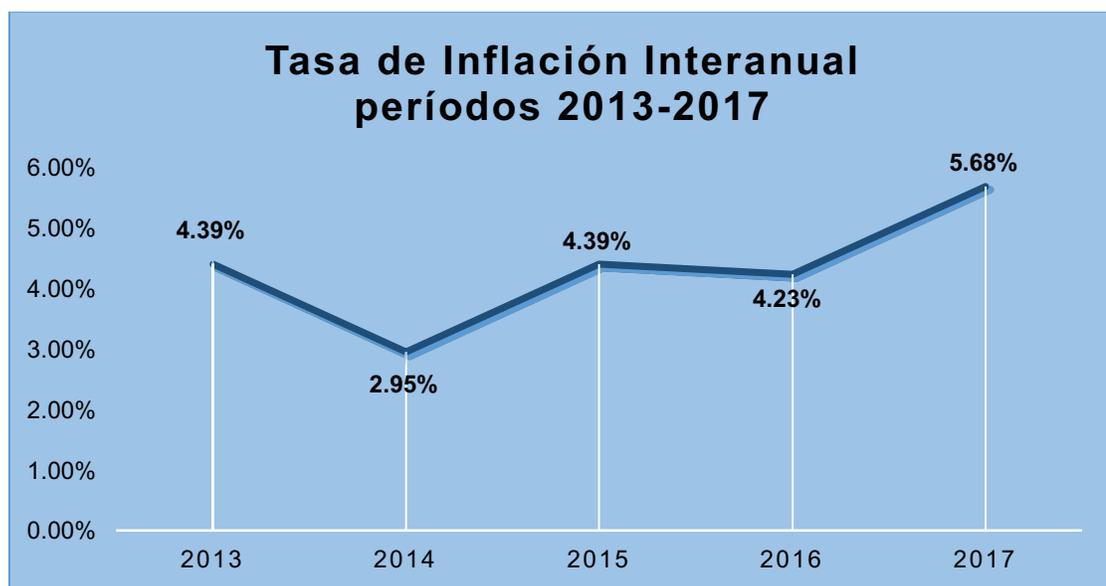
3.5.2 Cálculo de TREMA para evaluar la situación económica de La Importadora, S.A.

Según lo expuesto en el capítulo anterior, los accionistas no tienen definido ninguna tasa de rendimiento esperada por la inversión que han realizado en la compañía, lo cual es realmente importante establecer, debido a que según está base o tasa de rendimiento, es posible evaluar si los resultados alcanzados durante el ejercicio han sido favorables (atractivos) o no, para los inversionistas.

A continuación, se estima una tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA) para los accionistas, esta medida se calcula con base en la adición de diferentes

tasas que se relacionan con variables macroeconómicas que afectan la economía nacional. Los factores que influyen son importantes por consiguiente se ejemplifica el cálculo de la TREMA de los períodos 2013-2017, según las condiciones económicas del país durante dichos años, así mismo se hace un comparativo de los rendimientos reales obtenidos sobre el capital de los accionistas de la compañía, en los períodos de análisis (2013-2017). Para calcular la TREMA, se presentan a continuación gráficas que contienen información útil para estimar la misma.

Gráfica 1
Tasa de inflación interanual en Guatemala
Períodos 2013-2017

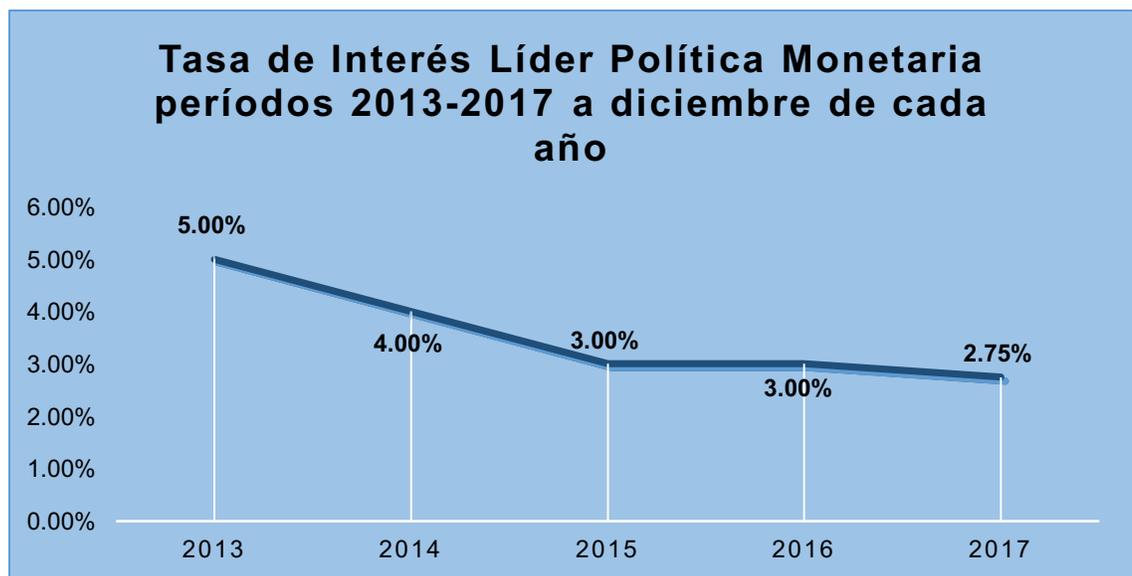


Fuente: elaboración propia, con base a información publicada por el Banco de Guatemala en página web, disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=estaeco/sr/sr005>

La gráfica anterior muestra la tasa de inflación (variación interanual) que se observó en Guatemala a diciembre de cada año, durante los períodos 2013-2017, ésta indica el porcentaje de aumento continuado del nivel general de los

precios de bienes y servicios en la economía guatemalteca, estos datos serán de utilidad más adelante.

Gráfica 2
Tasa de interés líder política monetaria Guatemala
Períodos 2013-2017

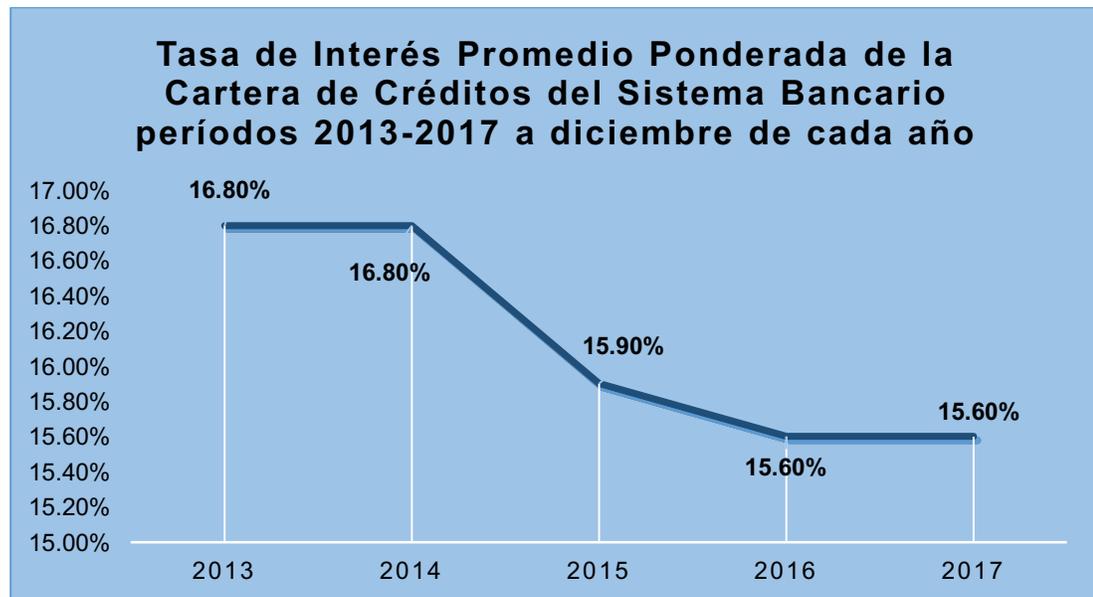


Fuente: elaboración propia, con base a información publicada por el Banco de Guatemala en página web, disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=90224&aud=1&lang=1>

La grafica 2, muestra la tasa de interés líder de la política monetaria en Guatemala para los períodos 2013 a 2017, dicha tasa ha sido tomada a diciembre de cada año, según boletines de prensa sobre la tasa de interés líder publicados por el Banco de Guatemala. Esta tasa es definida por la junta monetaria y corresponde a la tasa de colocación de depósitos a corto plazo.

Gráfica 3

**Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del Sistema Bancario de Guatemala
Períodos 2013-2017**



Fuente: elaboración propia, en base a información publicada por la Superintendencia de Bancos en página web, disponible en: http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacion_sistema_financiero/promedio-ponderado-economico?p_p_id=86&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&

La gráfica 3, muestra la tasa de interés promedio ponderada en moneda nacional, de la cartera de créditos del sistema bancario para los períodos 2013-2017, la cual se ha tomado a diciembre de cada año. Esta tasa considera la participación de cada institución bancaria del sistema, por tipo de operación y por actividad económica destino del activo crediticio.

Así también, cabe mencionar que para el cálculo de la TREMA, a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario se le restará la tasa de inflación correspondiente a los años 2013-2017, debido a que se utilizará el criterio considerando que la tasa de interés promedio ponderada de

la cartera de créditos del sistema bancario ya contempla la inflación, por lo tanto se debe restar.

Es importante mencionar que la base bibliográfica utilizada en el capítulo uno, en cuanto al financiamiento bancario, la tasa de interés que cobra el banco es deducible del impuesto sobre la renta, según artículo 21 de la sección III de la ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR). En donde se considera gastos deducibles: los intereses derivados de préstamos de dinero, arrendamiento financiero o cualquier tipo de operación de crédito de financiamiento.

Con base en lo anterior, se calcula el costo de capital bancario aplicando la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de capital bancario} = i * (1 - T)$$

Donde:

i = Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario, menos la inflación.

1 = Constante.

T = Tasa de ISR. (según período de análisis)

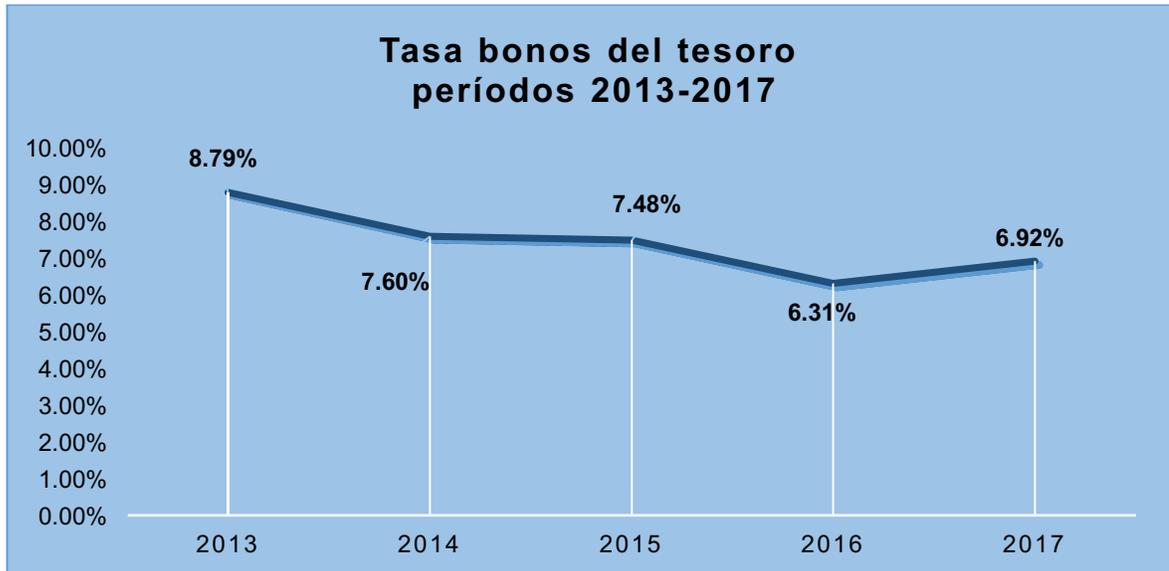
Cuadro 24
Costo de capital bancario aplicado a la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario menos inflación, períodos 2013-2017

Concepto	Año analizado				
	2017	2016	2015	2014	2013
Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario operaciones activas, menos inflación (i)	9.92%	10.37%	12.83%	13.85%	12.41%
Tasa impositiva ISR (T)	<u>25.00%</u>	<u>25.00%</u>	<u>25.00%</u>	<u>28.00%</u>	<u>31.00%</u>
Costo de capital bancario $i * (1 - T)$	<u>7.44%</u>	<u>7.78%</u>	<u>9.62%</u>	<u>9.97%</u>	<u>8.56%</u>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida de las gráficas 1 y 3 del presente capítulo.

Así también, en la gráfica 4 se muestra la tasa de interés por la colocación de bonos del tesoro de Guatemala, correspondientes a los períodos 2013 a 2017. Dichos datos fueron obtenidos de los comunicados de prensa anuales, hechos por el Ministerio de Finanzas, los cuales se encuentran como información pública en la página web de dicha entidad en la sección izquierda denominada comunicados. Dentro de esta información se tomó como referencia lo correspondiente a la colocación de bonos del estado (tasa al corte). Considerando que el valor que se genere por dicha tasa de interés, corresponde a lo que el estado está dispuesto a pagar por los bonos; de tal manera, así será la estimación de riesgo existente para las inversiones en el país.

Gráfica 4
Tasa de estimación de riesgo en Guatemala
períodos 2013-2017



Fuente: elaboración propia, con base en información publicada por el Ministerio de Finanzas en página web, disponible en: <http://www.minfin.gob.gt/index.php/comunicados/comunicados-2013/605-12-concluye-colocacion-de-bonos-del-tesoro>

Con base, en la información proporcionada por las gráficas anteriores (1-4) y el cuadro 24, se presenta a continuación el cálculo de la TREMA estimada para los años 2013-2017.

Formula:

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

Donde:

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

Costo de capital bancario = Tasa ponderada activa del sistema financiero nacional, menos inflación interanual, aplicando la fórmula: $i*(1-T)$.

Estimación de riesgo = Tasa de interés de bonos del tesoro Estado de Guatemala.

Cuadro 25
Cálculo de TREMA períodos 2013-2017 La Importadora, S.A.

Concepto	Año analizado				
	2017	2016	2015	2014	2013
Tasa libre de riesgo (tasa de interés líder política monetaria + tasa de inflación interanual)	8.43%	7.23%	6.07%	6.95%	9.39%
Costo de capital bancario (aplicando a la tasa de interés promedio ponderada activa del sistema financiero nacional, menos inflación interanual, fórmula $i * (1 - T)$. (Ver cuadro 24)	7.44%	7.78%	9.62%	9.97%	8.56%
Tasa de estimación de riesgo	6.92%	6.31%	7.48%	7.60%	8.79%
Σ TREMA	22.79%	21.32%	23.17%	24.52%	26.74%

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida de las gráficas 1,2,3,4 y cuadro 24 del presente capítulo.

El cuadro 25, muestra la tasa de rentabilidad mínima aceptada (TREMA) que las inversiones hechas por los accionistas de empresa durante los últimos cinco años (2013-2017) debieron generar según las condiciones económicas del país, durante dichos períodos.

Es importante mencionar que la TREMA durante los períodos de análisis tuvo un comportamiento hacia la baja, no obstante el 2017 tuvo un incremento en relación al 2016, como se puede apreciar en el cuadro anterior. Esto quiere decir, que las expectativas de los accionistas debieron ser menores, considerando que las condiciones económicas del país han mejorado.

Posteriormente de los cálculos de la TREMA, de los períodos 2013 a 2017, se realiza un análisis comparativo de los rendimientos reales obtenidos sobre el capital de los accionistas de la compañía en los años antes mencionados. Esto se propone como medida de análisis, para establecer si las tasas de rentabilidad generadas por la empresa, fueron atractivas o no para los propietarios, luego de considerar y tomar en cuenta las condiciones económicas que intervinieron en el país durante esos períodos.

Cuadro 26
Comparación TREMA versus ROE de períodos 2013-2017
La Importadora, S.A.

Año	ROE (Ver cuadro 14, página 106)	TREMA (Ver cuadro 25, página 161)	Diferencia positiva	Diferencia negativa
2017	8%	22.79%	--	-14.79%
2016	18%	21.32%	--	-3.32%
2015	41%	23.17%	17.83%	--
2014	16%	24.52%	--	-8.52%
2013	31%	26.74%	4.26%	--

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida de los cuadros 13 y 25 de la presente investigación.

Como se puede apreciar en el cuadro 26, al realizar un comparativo de la ROE versus la TREMA, se puede decir, que los rendimientos reales que la empresa presentó durante los últimos cinco años analizados (2013-2017), han sido pesimistas en la mayoría de los períodos, debido a que en tres de los años se presentan diferencias negativas, lo cual indica que la compañía no generó rendimientos atractivos sobre el capital, según la tasa de comparación utilizada (TREMA), así también, los otros años en los que se presentan diferencias positivas, cabe destacar que el 2015 representó rendimientos más atractivos para los inversionistas.

Con base en lo anterior, se hace salvedad que la TREMA solo es una herramienta de evaluación y sirve como parámetro para medir los niveles de rentabilidad generados por la empresa. Por lo cual, a lo largo del presente capítulo se proporcionan herramientas de planificación financiera a corto plazo, que permitan mejorar la eficiencia administrativa de los principales activos generadores de efectivo de la compañía. Así también, para mejorar la rotación de activos totales, ya que una adecuada rotación de cuentas por cobrar e inventarios, permite que los activos totales sean menores y generen una rentabilidad mayor.

3.6 Presupuesto de efectivo propuesto La Importadora, S.A.

Como se desarrolló en el capítulo uno, para la elaboración del presupuesto de efectivo se deben cumplir varios elementos, como por ejemplo; la determinación de las entradas monetarias previstas como lo son: ventas al contado, recuperación de cartera, intereses por inversiones en títulos a corto plazo y venta de activos fijos, entre otros.

Posteriormente, se deben estimar las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones de la compañía contra quienes suministran bienes, servicios y capitales, al deducir las salidas de efectivo de la disponibilidad calculada previamente, se obtiene el saldo final que se compara con el monto mínimo pretendido, de lo anterior el área Financiera-administrativa se conducirá a la toma de decisiones sobre inversiones temporales cuando se den excedentes o el requerimiento de financiamiento a corto plazo en el caso que el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

3.6.1 Determinación del ciclo de efectivo

Para desarrollar la propuesta de presupuesto de caja, como herramienta de la administración del efectivo, es necesario determinar ciertos elementos como lo es el ciclo del efectivo, que será una medida de control para la compañía.

El ciclo del efectivo se determina a través del ciclo operativo y el ciclo de pago, para lo cual se presenta el cuadro 27 con las razones obtenidas de los estados financieros de la compañía años 2016 y 2017, con la finalidad de realizar un análisis comparativo del desempeño del ciclo del efectivo de un período con otro.

Cuadro 27
Razones financieras para el cálculo del ciclo de efectivo La Importadora, S.A., períodos 2016-2017

Razón	Año analizado	
	2017	2016
Antigüedad promedio del inventario (plazo de existencias) *Ref. Cuadro 10, página 96	193.06	41.08
Período de cobranza promedio (días de venta en cuentas por cobrar)* Ref. Cuadro 10, página 96	110.24	36.65
Período de pago promedio. *Ref. Cuadro 10, página 96	120.89	111.46

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Con la información anterior, se procede a calcular el ciclo del efectivo para los años 2016 y 2017 respectivamente, lo cual se muestra en el cuadro 28 a continuación:

Cuadro 28
Determinación del ciclo de efectivo La Importadora, S.A., períodos 2016-2017

Ciclo	Año analizado	
	2017	2016
Ciclo de operación (antigüedad promedio del inventario + período de cobranza promedio)	303.30	77.73
Ciclo de pago (período de pago promedio)	120.89	111.46
Ciclo de efectivo (ciclo de operación - ciclo de pago)	182.41	-33.73

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede observar el ciclo del efectivo de la empresa, en el 2017 hubo un incremento general en las operaciones de corto plazo analizadas, no obstante el aumento fue mayor en el capital de trabajo (cuentas por cobrar e inventarios) lo cual no es favorable para la compañía, es decir, que hubo una ampliación en el tiempo de financiamiento del capital de trabajo. En cuanto al valor negativo obtenido en el período 2016, es razonable debido a que es común obtener este resultado en el ciclo de efectivo de empresas que no son productoras, como lo es la compañía objeto de investigación; el resultado del 2016 indica que la empresa fue más eficiente en el período de pago promedio, el cual excedió el ciclo de operación, por tanto, la compañía rotó de mejor manera sus inventarios y generó menor inversión en sus cuentas por cobrar, como se analizó anteriormente en el capítulo dos, cuadro 10, página 96.

Cabe mencionar que, es oportuno que la empresa tome en consideración la diferencia en los valores obtenidos en el ciclo de efectivo (2016-2017), ya que el 2017 obtuvo un aumento en el capital de trabajo como se indicó, lo cual lleva a

mayores riesgos de liquidez, puesto que un incremento en las inversiones de cuentas por cobrar e inventarios conlleva a utilizar fuentes de financiamiento que permitan un aumento en el ciclo de efectivo, por ello, es importante tener control del ciclo de operación y el ciclo de pago de la compañía de forma mensual y anual, lo que permitirá evitar problemas de liquidez.

3.6.2 Presupuesto de ingresos (flujos de entradas) de efectivo

Para desarrollar el presupuesto de ingreso, se cuenta con la siguiente información proporcionada por la empresa: de acuerdo a las operaciones realizadas por la compañía investigada las entradas de efectivo se reciben principalmente de ventas al contado que según experiencia del personal encargado de los cobros, corresponde a un 60%, el restante 40% corresponde a las ventas al crédito, las cuales se transforman en cuentas por cobrar, por lo que las ventas de este tipo realizadas en el 2017, se cobrarán en el primer bimestre del 2018 esto se detalla en el cuadro 29:

Cuadro 29
Saldo a cobrar en el primer bimestre del año 2018 La Importadora, S.A.
(Cifras en quetzales)

Mes de venta (año 2017)	Cuenta por cobrar no cobrada al 01-01-18 Ref. Cuadro 17, pág. 127	Menos estimación de cuentas incobrables	Saldo pendiente de cobro	Saldos a cobrar según el mes	
				Enero-18	Feb-18
Anterior a octubre	13,247.20	397.42	12,849.78	12,849.78	0.00
Octubre	162,421.62	4,872.65	157,548.97	157,548.97	0.00
Noviembre	19,717.26	591.52	19,125.74	19,125.74	0.00
Diciembre	464,581.66	13,937.45	450,644.21	447,781.66	2,862.55
Total	659,967.74	19,799.03	640,168.71	637,306.16	2,862.55

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

La información que se observa en el cuadro anterior, se elaboró con base a la proporcionada por la empresa investigada, tomando en consideración que las ventas realizadas en el último mes del 2017, no se encuentran clientes con autorización de 61 a 90 días crédito, por tanto los valores representados corresponden a lo que efectivamente se espera cobrar de lo que se muestra en el balance de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar brutas del 2017, según cuadro 17, página 127 y en cuanto al valor presentado en el mes de diciembre se debe considerar la suma del saldo vigente más el saldo a 30 días según el cuadro antes mencionado; así también se hace salvedad que los saldos no considerados son los que se encuentran con un crédito de 121 días o más, debido a que se estiman como incobrables, por tal razón no se incluyen en el cuadro 29 como ingresos a percibir en el período 2018.

Por otro lado, es importante mencionar que la empresa tiene como política crear una reserva para cuentas incobrables máxima del 3% sobre el saldo de las cuentas por cobrar a clientes, la cual se ve reflejada en los estados financieros de la compañía y según esta dicho porcentaje se mantendrá para el 2018.

Ahora bien, con respecto a la experiencia del encargado de los cobros de la empresa, los porcentajes de cobranza para planificar los ingresos por ventas de la compañía para el año 2018, son los siguientes:

- 60% cobrado en el mes de la venta (esto contempla lo cobrado en el momento de la venta o antes del fin de mes).
- 10% cobrado en el primer mes siguiente a la venta.
- 15% cobrado en el segundo mes siguiente a la venta.
- 15% cobrado en el tercer mes siguiente a la venta.

Para estimar los ingresos por cuentas por cobrar para el 2018, es necesario contar con la proyección de las ventas totales, información que no posee la

empresa investigada; por lo anterior se proporcionó la siguiente información que servirá para la estimación.

Cuadro 30
Ventas mensuales La Importadora, S.A. períodos 2015-2017
(Cifras en quetzales)

No.	Año	Mes analizado											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	2017	501,802.27	212,103.46	509,749.04	473,834.91	696,912.83	669,794.38	553,966.26	188,738.90	337,210.46	298,243.42	630,750.57	421,127.71
2	2016	1,236,874.81	1,869,915.34	565,642.15	979,327.91	489,603.58	1,059,197.99	761,676.66	244,098.39	974,909.95	613,284.09	772,964.30	506,938.39
3	2015	599,141.57	1,660,680.49	984,937.53	583,860.72	893,703.78	1,105,773.94	705,342.51	843,320.24	733,270.51	1,002,012.69	946,509.60	1,146,955.14
Total mensual		2,337,818.65	3,742,699.29	2,060,328.72	2,037,023.54	2,080,220.19	2,834,766.31	2,020,985.43	1,276,157.53	2,045,390.92	1,913,540.20	2,350,224.47	2,075,021.24

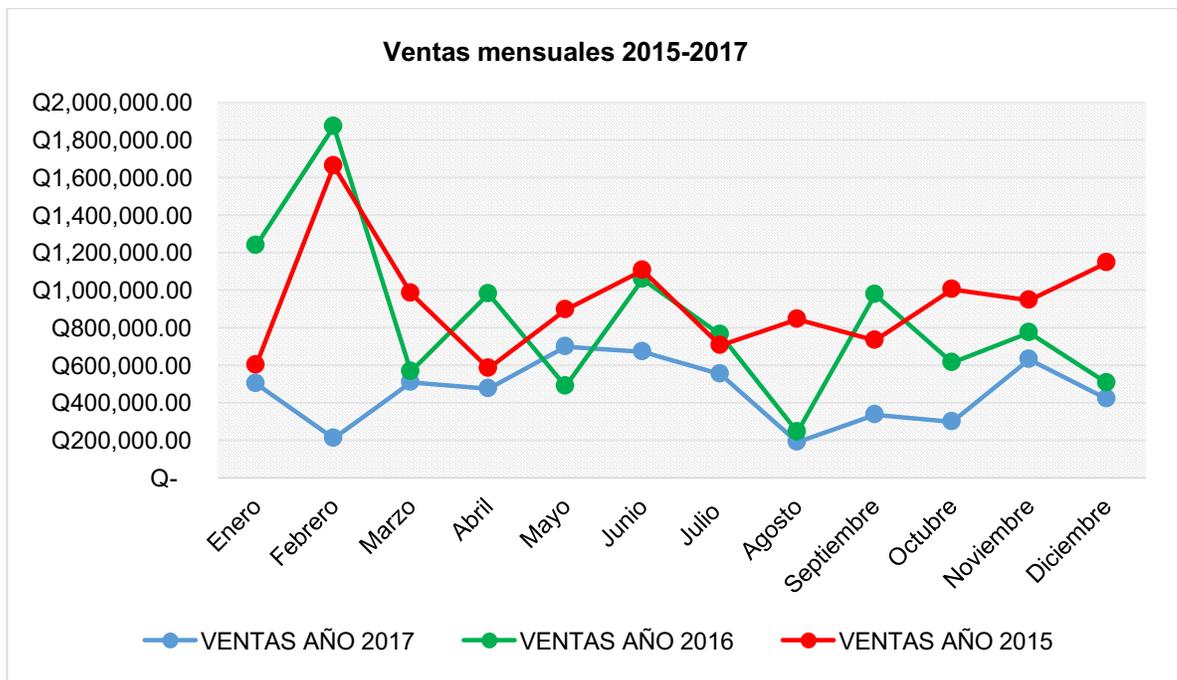
Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

En el cuadro 30, se puede observar que los valores por ventas presentados, han variado en gran manera en el período 2017 con relación a los dos anteriores (2015-2016), dicho comportamiento hacia la baja fue causado según información de la empresa, por cambios restrictivos en políticas internas de sus principales clientes, así como factores políticos y económicos que influyen en el comportamiento de los clientes debido a que son de origen estatal (pertenecen a la iniciativa pública).

Con base en lo anterior y por el desconocimiento del personal de la compañía sobre como analizar el comportamiento de los ingresos de la empresa, se procede a realizar un análisis de series de tiempo, para generar información cuantitativa, a través de modelos estadísticos.

Para realizar la propuesta anterior, es necesario conocer mejor el comportamiento de la información antes descrita en el cuadro 30. Por lo cual, se presenta la gráfica 5.

Gráfica 5
Ventas mensuales La Importadora, S.A.
períodos 2015-2017



Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Con base a los datos observados en la gráfica anterior, y según criterio del autor W. Mendenhall 1990 se puede determinar que las series de tiempo analizadas presentan variaciones o cambios estacionales a corto plazo, por lo cual la tendencia tiende a ser ondular; de acuerdo a esto se utilizara la técnica de suavizamiento de series de tiempo a través de promedios móviles.

Por tanto, es necesario contar con los totales en ventas anuales, que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1
Ventas anuales La Importadora, S.A., períodos 2015-2017
(Cifras en quetzales)

Año	Valor
2017	5,494,234.21
2016	10,074,433.56
2015	11,205,508.73

Fuente: información proporcionada por la empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Con base en lo anterior, se procede a desarrollar el modelo de suavizamiento de series de tiempo, a través del método promedio móvil en el cuadro 31; en el cual para obtener la variable X1 se suman las ventas de los años 2015 y 2016 y se divide entre la cantidad de años analizados (2) lo cual genera un promedio; para la variable X2 es la misma mecánica, únicamente que se considera el año anterior (2016) y 2017.

Cuadro 31
Proyección de ingresos por venta del período 2018
Método Promedio Móvil La Importadora, S.A.

Grupos de variables para datos históricos				
Variable	Año	Ventas	Σ	Promedio
X1	2015	11,205,508.73	21,279,942.29	10,639,971.15
	2016	10,074,433.56		
X2	2016	10,074,433.56	15,568,667.78	7,784,333.89
	2017	5,494,234.22		
Variable para primer grupo de datos				
Variable	Ventas	Σ	Promedio	
X3	10,639,971.15	18,424,305.04	9,212,152.52	
	7,784,333.89			

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

De acuerdo al promedio estimado, para la variable X3 que corresponde al año 2018 donde se proyectan ingresos por Q9,212,152.52, el cual se procede a ajustar debido a que según indica la empresa objeto de investigación existen factores que intervinieron en el decremento de las ventas del 2017, los cuales seguirán manteniéndose para el siguiente período, por lo cual se realiza el ajuste a través de un factor de cambio que disminuirá el valor esperado de ingresos por ventas para el 2018, lo que según información proporcionada por la empresa se determinó a través de obtener el porcentaje del decremento sufrido en el 2017, con relación a los períodos anteriores (2015-2016) el cual asciende a un 24%. El valor corresponde a los sucesos externos de carácter político y económico que redujo y restringió las compras de los principales clientes de origen estatal para dicho periodo y se mantendrá para el siguiente (2018).

Luego de las salvedades anteriormente mencionadas, se muestra el cuadro 32 con información de las ventas mensuales proporcionadas por la compañía.

Cuadro 32
Ventas mensuales La Importadora, S.A., período 2017
(Cifras en quetzales)

No.	Año	Mes	Total Mensual
1	2017	Enero	501,802.27
2	2017	Febrero	212,103.46
3	2017	Marzo	509,749.04
4	2017	Abril	473,834.91
5	2017	Mayo	696,912.83
6	2017	Junio	669,794.38
7	2017	Julio	553,966.26
8	2017	Agosto	188,738.90
9	2017	Septiembre	337,210.46
10	2017	Octubre	298,243.42
11	2017	Noviembre	630,750.57
12	2017	Diciembre	421,127.71
TOTAL ANUAL			5,494,234.21

Fuente: información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Con la información descrita en el cuadro 32, se procede a determinar el índice correspondiente a cada mes, para la distribución de los ingresos por ventas proyectados para el 2018, dicho valor se puede observar en el cuadro 33 por un monto de Q9,212,152.52; posteriormente se procede a aplicar el factor de ajuste, con una reducción del 24%, dicho factor según la unidad de investigación se mantendrán para el 2018, como se mencionó anteriormente. Por tanto, se presenta a continuación el cuadro 33 con los ingresos por ventas proyectadas y ajustadas para el 2018.

Cuadro 33
Proyección de ventas mensuales ajustadas La Importadora, S.A., período 2018
(Cifras en quetzales)

No	Mes	Total mensual año 2017 A	Índice $B=A1../\sum A$	Proyección mensual 2018 C=total proyectado*B	Factor de ajuste negativo D	Disminución mensual E=C*D	Proyección mensual final año 2018 F= C-E
1	Enero	501,802.27	0.091	841,369.13	0.24	201,928.59	639,440.54
2	Febrero	212,103.46	0.039	355,632.72	0.24	85,351.85	270,280.87
3	Marzo	509,749.04	0.093	854,693.44	0.24	205,126.43	649,567.01
4	Abril	473,834.91	0.086	794,476.41	0.24	190,674.34	603,802.07
5	Mayo	696,912.83	0.127	1,168,509.94	0.24	280,442.39	888,067.55
6	Junio	669,794.38	0.122	1,123,040.58	0.24	269,529.74	853,510.84
7	Julio	553,966.26	0.101	928,832.21	0.24	222,919.73	705,912.48
8	Agosto	188,738.90	0.034	316,457.48	0.24	75,949.80	240,507.68
9	Septiembre	337,210.46	0.061	565,398.94	0.24	135,695.75	429,703.20
10	Octubre	298,243.42	0.054	500,063.12	0.24	120,015.15	380,047.97
11	Noviembre	630,750.57	0.115	1,057,576.04	0.24	253,818.25	803,757.79
12	Diciembre	421,127.71	0.077	706,102.53	0.24	169,464.61	536,637.92
TOTALES		5,494,234.21	1.00	9,212,152.52		2,210,916.61	7,001,235.93

Fuente: elaboración propia, con base en información de los cuadros 28 y 29.

En el cuadro anterior se presenta la proyección mensual de los ingresos por venta de mercadería de la empresa objeto de investigación para el 2018, los cuales fueron distribuidos a través de un índice mensual, el cual fue determinado con base a los ingresos devengados mensualmente durante el 2017. Posteriormente, como se puede apreciar sobre los ingresos mensuales proyectados, se procedió a realizar un ajuste, como se mencionó anteriormente del 24%.

Luego de lo anterior, se presenta la propuesta del presupuesto de ingresos por ventas del primer y segundo semestre del 2018, en la cual se proyectan los flujos de efectivo que ingresarán por ventas de la compañía, tomando como base la experiencia en la cobranza antes mencionada, del 60% al contado y 40% al crédito; de este último se cobra el 10% en el mes siguiente de la venta; el 15% se cobra al segundo mes de la venta y el 15% restante se cobra al tercer mes de la venta; siempre considerando el porcentaje por cuentas incobrables que la compañía mantiene (3%). De esta manera, se procedió a calcular los ingresos por ventas al contado y al crédito de cada mes, según se detalla en los cuadros siguientes (34 y 35):

Cuadro 34
Presupuesto de ingresos por ventas propuesto La Importadora, S.A., primer semestre año 2018
(Cifras en quetzales)

Descripción	Ventas al contado 60%	Ventas al crédito 40%	Saldo pendiente de cobro	Ingresos presupuestados						Saldo pendiente de cobro al 30-06-2018
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Saldo en cuentas por cobrar, por ventas en ultimo trimestre 2017. (Ver Cuadro 29, página 166)										
Cuentas anteriores	0.00	13,247.20	13,247.20	12,849.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Octubre 2017	0.00	162,421.62	162,421.62	157,548.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Noviembre 2017	0.00	19,717.26	19,717.26	19,125.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diciembre 2017	0.00	464,581.66	464,581.66	447,781.66	2,862.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas planificadas para primer semestre 2018. Ref. Cuadro 33, pág. 174										
Enero 2018	383,664.32	255,776.21	255,776.21	383,664.32	63,944.05	95,916.08	95,916.08	0.00	0.00	0.00
Febrero 2018	162,168.52	108,112.35	108,112.35	0.00	162,168.52	27,028.09	40,542.13	40,542.13	0.00	0.00
Marzo 2018	389,740.21	259,826.81	259,826.81	0.00	0.00	389,740.21	64,956.70	97,435.05	97,435.05	0.00
Abril 2018	362,281.24	241,520.83	241,520.83	0.00	0.00	0.00	362,281.24	60,380.21	90,570.31	90,570.31
Mayo 2018	532,840.53	355,227.02	355,227.02	0.00	0.00	0.00	0.00	532,840.53	88,806.76	266,420.27
Junio 2018	512,106.50	341,404.34	341,404.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	512,106.50	341,404.34
Ingresos de efectivo planificados para el primer semestre 2018	2,342,801.33	2,221,835.29	2,221,835.29	1,020,970.47	228,975.12	512,684.38	563,696.15	731,197.92	788,918.62	698,394.91
Saldo en cuentas por cobrar al 30-06-2018	698,394.91									

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Cuadro 35
Presupuesto de ingresos por ventas propuesto La Importadora, S.A., segundo semestre año 2018
(Cifras en quetzales)

Descripción	Ventas al contado 60%	Ventas al crédito 40%	Saldo pendiente de cobro	Ingresos presupuestados						Saldo pendiente de cobro al 31-12-2018
				Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo en cuentas por cobrar, por ventas en segundo trimestre 2018. Ref. Cuadro 34, pág.176.										
Abril 2018	0.00	90,570.31	90,570.31	90,570.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Mayo 2018	0.00	266,420.27	266,420.27	133,210.13	133,210.13	0.00	0.00	0.00	0.00	
Junio 2018	0.00	341,404.34	341,404.34	85,351.08	128,026.63	128,026.63	0.00	0.00	0.00	
Ventas planificadas para primer semestre 2018. Ref. Cuadro 33, pág. 174.										
Julio 2018	423,547.49	282,364.99	282,364.99	423,547.49	70,591.25	105,886.87	105,886.87			
Agosto 2018	144,304.61	96,203.07	96,203.07		144,304.61	24,050.77	36,076.15	36,076.15		
Septiembre 2018	257,821.92	171,881.28	171,881.28			257,821.92	42,970.32	64,455.48	64,455.48	
Octubre 2018	228,028.78	152,019.19	152,019.19				228,028.78	38,004.80	57,007.20	57,007.20
Noviembre 2018	482,254.68	321,503.12	321,503.12					482,254.68	80,375.78	241,127.34
Diciembre 2018	321,982.75	214,655.17	214,655.17						321,982.75	214,655.17
Ingresos de efectivo planificados para el primer semestre 2018	1,857,940.23	1,937,021.73	1,937,021.73	732,679.02	342,922.48	515,786.18	412,962.13	620,791.11	523,821.21	512,789.70
Saldo en cuentas por cobrar al 30-06-2018	512,789.70									

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Luego de haber estimado los ingresos de efectivo por venta de mercadería para el año 2018, lo cual no se realiza actualmente por la compañía, quien indica que adicional se deben de considerar los otros ingresos, por tanto, se procede a estimar la proyección de estos, con las mismas bases que para los ingresos por ventas.

A continuación se presenta el cuadro 36, el cual contiene el método de proyección del rubro de otros ingresos.

Cuadro 36
Método Promedio Móvil La Importadora, S.A.
Proyección de otros ingresos, período 2018
Grupos de variables para datos históricos

Variable	Año	Otros ingresos	Σ	Promedio
X1	2015	131,674.02	172,008.07	86,004.04
	2016	40,334.05		
X2	2016	40,334.05	67,928.80	33,964.40
	2017	27,594.75		

Variable para primer grupo de datos

Variable	Otros ingresos	Σ	Promedio
X3	86,004.04	119,968.44	59,984.22
	33,964.40		

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Con la estimación anterior, se procede a determinar los flujos de efectivo por otros ingresos, utilizando índices sobre los otros ingresos percibidos en el 2017, lo cual se presenta a continuación en el cuadro 37.

Cuadro 37
Proyección de otros ingresos La Importadora, S.A., período 2018
(Cifras en quetzales)

No.	Mes	Total mensual año 2017	Índice	Proyección mensual año 2018
1	Enero	590.35	0.0214	1,283.28
2	Febrero	550.33	0.0199	1,196.28
3	Marzo	806.46	0.0292	1,753.05
4	Abril	855.26	0.0310	1,859.13
5	Mayo	1,133.86	0.0411	2,464.73
6	Junio	1,166.70	0.0423	2,536.12
7	Julio	452.46	0.0164	983.54
8	Agosto	11,394.14	0.4129	24,768.07
9	Septiembre	6,362.65	0.2306	13,830.84
10	Octubre	1,020.15	0.0370	2,217.56
11	Noviembre	941.75	0.0341	2,047.13
12	Diciembre	2,320.64	0.0841	5,044.50
TOTALES		27,594.75	1.00	59,984.22

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Al contar con la proyección de otros ingresos a considerar por la empresa; se tiene la información total de los flujos de efectivo por ingresos que la compañía espera percibir en el 2018, por lo cual, se presenta a continuación el detalle y resumen de estos para cada mes del 2018.

Cuadro 38
Resumen de flujos de entradas de efectivo, para cada mes del año 2018
La Importadora, S.A.

Mes	Ingresos por ventas	Otros ingresos	Total
Enero	1,020,970.48	1,283.28	1,022,253.76
Febrero	228,975.12	1,196.28	230,171.40
Marzo	512,684.38	1,753.05	514,437.43
Abril	563,696.15	1,859.13	565,555.28
Mayo	731,197.92	2,464.73	733,662.65
Junio	788,918.62	2,536.12	791,454.74
Julio	732,679.02	983.54	733,662.56
Agosto	342,922.48	24,768.07	367,690.55
Septiembre	515,786.18	13,830.84	529,617.02
Octubre	412,962.13	2,217.56	415,179.69
Noviembre	620,791.11	2,047.13	622,838.24
Diciembre	523,821.21	5,044.50	528,865.71
Total anual	6,995,404.80	59,984.22	7,055,389.02

Fuente: elaboración propia, con base en información de los cuadros 34 y 35.

3.6.3 Presupuesto de egresos (flujos de salida) de efectivo

De acuerdo a la información proporcionada, la empresa espera realizar desembolsos de efectivo para el 2018, principalmente por compra de mercadería para la venta, así como por los siguientes gastos: sueldos, bonificaciones, honorarios, arrendamiento, pagos en control de medicamentos, mantenimiento, insumos, fletes y parqueos, energía eléctrica, teléfono, seguridad, papelería y útiles, combustibles y lubricantes, atención a empleados, gastos por representación, viajes, gastos de oficina, atención a clientes, donaciones, gastos por muestras e impuestos.

Con base en la experiencia de Contabilidad y Gerencia General, se conoce que los egresos por compra de mercadería a comercializar corresponde al 47% de las ventas, así también, como política de la empresa no se tiene establecido

crédito para compras al extranjero (importaciones de medicamentos) y en cuanto a la gestión de compras locales a empresas relacionadas tampoco se tiene establecido formalmente un período de crédito; No obstante, la compañía tiene previsto para el 2018 desembolsos mensuales de Q150,000.00 para liquidar las cuentas por pagar de medicamentos adquiridos a empresas relacionadas. Con la información anterior se presenta a continuación el cuadro 39 que contiene el presupuesto de efectivo requerido por concepto de compra de mercadería para el 2018.

Cuadro 39
Efectivo requerido para compra de mercadería año 2018 La Importadora, S.A.

(Cifras en quetzales)

No.	Mes	Ventas proyectadas 2018 (Ref. cuadro 33, página 174)	Compras proyectadas (47%)	Cuota cuentas por pagar empresas relacionadas	Efectivo requerido por compras de mercadería
1	Enero	639,440.53	300,537.05	150,000.00	450,537.05
2	Febrero	270,280.87	127,032.01	150,000.00	277,032.01
3	Marzo	649,567.01	305,296.50	150,000.00	455,296.50
4	Abril	603,802.07	283,786.97	150,000.00	433,786.97
5	Mayo	888,067.55	417,391.75	150,000.00	567,391.75
6	Junio	853,510.84	401,150.09	150,000.00	551,150.09
7	Julio	705,912.48	331,778.87	150,000.00	481,778.87
8	Agosto	240,507.68	113,038.61	150,000.00	263,038.61
9	Septiembre	429,703.20	201,960.50	150,000.00	351,960.50
10	Octubre	380,047.97	178,622.55	150,000.00	328,622.55
11	Noviembre	803,757.79	377,766.16	150,000.00	527,766.16
12	Diciembre	536,637.92	252,219.82	150,000.00	402,219.82
TOTALES		7,001,235.91	3,290,580.88	1,800,000.00	5,090,580.88

Fuente: elaboración propia, con base en información de cuadro 33, página 174.

Con el presupuesto de efectivo que se observa en el cuadro anterior, se conoce la cantidad de efectivo necesaria para cumplir con los compromisos de pago por

compra de mercadería, lo cual se obtuvo con base a las ventas proyectadas para el período 2018 que se encuentran el cuadro 33, página 174 y según experiencia de los encargados del área.

A continuación se detallan los gastos promedio proporcionados y considerados por la empresa para el 2018:

Cuadro 40
Efectivo requerido para gastos primer semestre 2018
La Importadora, S.A.

Concepto	Gastos presupuestados						Efectivo total requerido
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Sueldos	46,787.64	46,787.64	46,787.64	46,787.64	46,787.64	46,787.64	280,725.84
Bonificación incentivo	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	7,500.00
Cuota patronal	5,927.99	5,927.99	5,927.99	5,927.99	5,927.99	5,927.99	35,567.94
Bonificación extraordinaria bono 14 y aguinaldo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	220,000.00	220,000.00
Honorarios promedio	1,688.00	1,688.00	1,688.00	1,688.00	1,688.00	1,688.00	10,128.00
Arrendamiento	20,971.43	20,971.43	20,971.43	20,971.43	20,971.43	20,971.43	125,828.58
Control de medicamentos	2,761.64	2,761.64	2,761.64	2,761.64	2,761.64	2,761.64	16,569.84
Mantenimientos	4,122.24	4,122.24	4,122.24	4,122.24	4,122.24	4,122.24	24,733.44
Insumos	1,340.20	1,340.20	1,340.20	1,340.20	1,340.20	1,340.20	8,041.20
Fletes y parqueos	686.88	686.88	686.88	686.88	686.88	686.88	4,121.28
Energía eléctrica	183.11	183.11	183.11	183.11	183.11	183.11	1,098.66
Telefonía	2,742.86	2,742.86	2,742.86	2,742.86	2,742.86	2,742.86	16,457.16
Seguridad	303.58	303.58	303.58	303.58	303.58	303.58	1,821.48
Papelería y útiles	1,265.85	1,265.85	1,265.85	1,265.85	1,265.85	1,265.85	7,595.10
Combustibles y lubricantes	2,055.67	2,055.67	2,055.67	2,055.67	2,055.67	2,055.67	12,334.02
Atención a empleados	1,142.23	1,142.23	1,142.23	1,142.23	1,142.23	1,142.23	6,853.38
Gastos por representación	3,139.09	3,139.09	3,139.09	3,139.09	3,139.09	3,139.09	18,834.54
Viajes	7,777.20	7,777.20	7,777.20	7,777.20	7,777.20	7,777.20	46,663.20
Gastos de oficina	2,016.84	2,016.84	2,016.84	2,016.84	2,016.84	2,016.84	12,101.04
Atención a clientes	657.74	657.74	657.74	657.74	657.74	657.74	3,946.44
Donaciones	6,609.47	6,609.47	6,609.47	6,609.47	6,609.47	6,609.47	39,656.82
Gastos por muestras	377.81	377.81	377.81	377.81	377.81	377.81	2,266.86
TOTAL	113,807.47	113,807.47	113,807.47	113,807.47	113,807.47	333,807.47	902,844.82

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Cuadro 41
Efectivo requerido para gastos segundo semestre 2018
La Importadora, S.A

Concepto	Gastos presupuestados						Efectivo total requerido
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Sueldos	46,787.64	46,787.64	46,787.64	46,787.64	46,787.64	46,787.64	280,725.84
Bonificación incentivo	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	7,500.00
Cuota patronal	5,927.99	5,927.99	5,927.99	5,927.99	5,927.99	5,927.99	35,567.94
Bonificación extraordinaria bono 14 y aguinaldo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Honorarios promedio	50,065.05	0.00	0.00	0.00	0.00	49,663.59	99,728.64
Arrendamiento	1,688.00	1,688.00	1,688.00	1,688.00	1,688.00	1,688.00	10,128.00
Control de medicamentos	20,971.43	20,971.43	20,971.43	20,971.43	20,971.43	20,971.43	125,828.58
Mantenimientos	2,761.64	2,761.64	2,761.64	2,761.64	2,761.64	2,761.64	16,569.84
Insumos	4,122.24	4,122.24	4,122.24	4,122.24	4,122.24	4,122.24	24,733.44
Fletes y parqueos	1,340.20	1,340.20	1,340.20	1,340.20	1,340.20	1,340.20	8,041.20
Energía eléctrica	686.88	686.88	686.88	686.88	686.88	686.88	4,121.28
Telefonía	183.11	183.11	183.11	183.11	183.11	183.11	1,098.66
Seguridad	2,742.86	2,742.86	2,742.86	2,742.86	2,742.86	2,742.86	16,457.16
Papelería y útiles	303.58	303.58	303.58	303.58	303.58	303.58	1,821.48
Combustibles y lubricantes	1,265.85	1,265.85	1,265.85	1,265.85	1,265.85	1,265.85	7,595.10
Atención a empleados	2,055.67	2,055.67	2,055.67	2,055.67	2,055.67	2,055.67	12,334.02
Gastos por representación	1,142.23	1,142.23	1,142.23	1,142.23	1,142.23	1,142.23	6,853.38
Viajes	3,139.09	3,139.09	3,139.09	3,139.09	3,139.09	3,139.09	18,834.54
Gastos de oficina	7,777.20	7,777.20	7,777.20	7,777.20	7,777.20	7,777.20	46,663.20
Atención a clientes	2,016.84	2,016.84	2,016.84	2,016.84	2,016.84	2,016.84	12,101.04
Donaciones	657.74	657.74	657.74	657.74	657.74	657.74	3,946.44
Gastos por muestras	6,609.47	6,609.47	6,609.47	6,609.47	6,609.47	6,609.47	39,656.82
	377.81	377.81	377.81	377.81	377.81	377.81	2,266.86
TOTAL	163,872.52	113,807.47	113,807.47	113,807.47	113,807.47	163,471.06	782,573.46

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Cuadro 42
Resumen de flujos de salidas de efectivo, primer semestre año 2018
La Importadora, S.A.

Concepto	Gastos presupuestados						Efectivo total requerido
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Compra de mercadería	450,537.05	277,032.01	455,296.50	433,786.97	567,391.75	551,150.09	2,735,194.37
Efectivo requerido para gastos Ref. Cuadro 40, pág. 183	113,807.47	113,807.47	113,807.47	113,807.47	113,807.47	333,807.47	902,844.82
TOTAL	564,344.52	390,839.48	569,103.97	547,594.44	681,199.22	884,957.57	3,638,039.19

Fuente: elaboración propia, con base en información de los cuadros 39 y 40.

Cuadro 43
Resumen de flujos de salidas de efectivo, segundo semestre año 2018
La Importadora, S.A.

Concepto	Gastos presupuestados						Efectivo total requerido
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Compra de mercadería	481,778.87	263,038.61	351,960.50	328,622.55	527,766.16	402,219.82	2,355,386.51
Efectivo requerido para gastos Ref. Cuadro 41, pág. 184	163,872.52	113,807.47	113,807.47	113,807.47	113,807.47	163,471.06	782,573.47
TOTAL	645,651.39	376,846.08	465,767.97	442,430.02	641,573.63	565,690.89	3,137,959.98

Fuente: elaboración propia, con base en información de los cuadros 39 y 41.

3.6.4 Determinación de saldo mínimo en caja para un período de operaciones

Ahora que se cuenta con todos los elementos necesarios para la determinación de saldo mínimo en caja para un período de operaciones y debido a las deficiencias de la empresa para utilizar herramientas financieras que mejoren la administración del efectivo, así como en la adecuada administración de los flujos de efectivo de operación, se propone utilizar el siguiente modelo para determinar el saldo mínimo de caja para un período de operaciones, con la siguiente fórmula según el autor Tanaka Nakasome (2005):

Fórmula página 40 capítulo I :

Para poder realizar el cálculo anterior, es necesario conocer la rotación del efectivo, que es nada más que, el número de veces que el efectivo rota en un período determinado.

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

Como anteriormente, se calculó el ciclo de efectivo de la importadora para el año 2017, se desarrolla la rotación de efectivo de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días}}{182.41} = 1.97 \text{ veces en el año}$$

Según los cálculos anteriores, la rotación de efectivo corresponde a 1.97 veces en el año 2017, lo cual indica que la empresa debió de estar preparada con capital de trabajo mensual del 50% del total de compras anuales, esto con la finalidad de cumplir con los compromisos con sus proveedores sin problemas, mientras el inventario rota en sus totalidad y los clientes pagan. Por lo cual, entre más alta sea la rotación de efectivo, menor será la inversión en capital de trabajo.

Por lo anterior, se hace énfasis en la importancia de mantener un nivel óptimo en los períodos de inventarios (existencias) y cuentas por cobrar, así como alargar lo más posible el período de cuentas por pagar (proveedores). Luego de conocer la rotación de efectivo de la empresa, es posible determinar el saldo mínimo aproximado de efectivo que debió mantener la compañía durante el 2017 pagina 102 cuadro 12, para hacer frente a un ciclo de efectivo durante el período.

$$\text{Efectivo mínimo} = \frac{Q3,848,962.14}{1.97} = \mathbf{Q1,953,787.89}$$

Los Q3,848,962.14 corresponden al total de desembolsos realizadas durante el 2017, información que fue proporcionada por la empresa objeto de investigación, al dividir dicho valor dentro del número de veces que rotó el efectivo durante el período (2017), se obtiene como resultado Q1,953,787.89, lo que quiere decir, que para hacer frente a un ciclo de efectivo, la compañía debió tener un saldo en capital de trabajo de Q1,953,787.89.

Al considerar que el ciclo de efectivo se mantendrá para el 2018 en 182.41 días, con lo cual la rotación del efectivo se conservará en 1.97 veces en el año y de realizarse el cien por ciento de las compras proyectadas en el cuadro 39 (página 181) que hacienden a Q5,090,580.88, el saldo mínimo que se debe mantener para hacer frente a un ciclo de efectivo en el 2018 sería el siguiente:

$$\text{Efectivo m\u00ednimo} = \frac{Q5,090,580.88 \text{ (Ref. Cuadro 39, p\u00e1g.181)}}{1.97} = \mathbf{Q2,584,051.21}$$

El efectivo m\u00ednimo requerido para hacer frente a un ciclo de efectivo para el 2018 es de Q2,584,051.21, lo que quiere decir, que hay un incremento en el capital de trabajo necesario para este per\u00edodo debido a que se considera un aumento en las compras de mercader\u00eda proyectadas, en comparaci\u00f3n a las del 2017.

Ahora bien, si la empresa lograra reducir el ciclo de efectivo para el 2018, en 160 d\u00edas por ejemplo, las necesidades de capital de trabajo para hacer frente a un ciclo de efectivo ser\u00edan las siguientes:

$$\text{Rotaci\u00f3n de efectivo} = \frac{360 \text{ d\u00edas}}{160 \text{ d\u00edas}} = \mathbf{2.25 \text{ veces en el a\u00f1o}}$$

$$\text{Efectivo m\u00ednimo} = \frac{Q5,090,580.88 \text{ (Ver p\u00e1g. 181)}}{2.25} = \mathbf{Q2,262,480.39}$$

Con lo anterior se puede comprobar que al reducir el ciclo del efectivo, la compa\u00f1a disminuir\u00eda la inversi\u00f3n en capital de trabajo en un 12.44% en relaci\u00f3n con la rotaci\u00f3n del efectivo de 1.97 veces. Sin embargo, es necesario considerar que una reducci\u00f3n en el plazo promedio de inventarios, cobros o reducir la flexibilidad en la pol\u00edtica de cr\u00e9ditos, deber\u00e1 de estar acorde al entorno de la empresa, tanto a nivel de sus competidores como al macroecon\u00f3mico del pa\u00eds, as\u00ed tambi\u00e9n con la capacidad de pago de sus clientes.

3.6.5 Presupuesto de efectivo, estimaci\u00f3n de los excedentes o d\u00e9ficits de efectivo, con aplicaci\u00f3n de una pol\u00edtica de saldo m\u00ednimo en caja

Luego de estimar el saldo \u00f3ptimo esperado para un per\u00edodo de operaciones como herramienta que mejore la administraci\u00f3n del efectivo en la compa\u00f1a, por

otro lado cabe destacar que la empresa no tiene ninguna política definida para mantener un saldo mínimo en caja, esto tomando en cuenta solo los gastos prioritarios de un mes determinado, como se indica en el capítulo anterior, página 112. Se propone la siguiente política para el período 2018:

De acuerdo a lo indicado por la Gerencia General, la compañía objeto de investigación tiene los siguientes rubros como prioridades de pago: sueldos y honorarios, cuotas patronales y pago de arrendamientos. Por lo que se procedió a obtener un promedio de los rubros antes mencionados para el 2018 (ver cuadros 40 y 41).

Con el valor anual de los rubros descritos, el cual asciende a Q919,500.77 (sueldos Q.576,451.68 + honorarios Q.20,256.03 + cuota patronal Q.71,135.90+ arrendamientos Q.251,657.16) el cual se dividió en el total de meses del año (12); el saldo que debe permanecer disponible en caja mensualmente como mínimo es de Q76,625.06.

La empresa mantuvo un promedio en los cinco años analizados de 1,443,600.17 como resultado de sumar el saldo de efectivo y equivalente de efectivo del cuadro 01 (página 74), dividido dentro de cinco (cantidad de períodos analizados). Por lo que la política de saldo mínimo se considera viable.

Ahora bien, el saldo mínimo propuesto para el 2018 de Q76,625.06, el cual representa un 0.71% del total de activos del 2017, lo que comparado con el promedio de efectivo en caja de los cinco años analizados, que representó un 18.98% (suma de los porcentajes de efectivo y equivalentes de efectivo del cuadro 01, dividido dentro de cinco años) se puede apreciar, que el saldo mínimo de caja propuesto es viable, dado que cubre el valor requerido por ser menor.

A continuación, se detalla el presupuesto de efectivo propuesto con la política de saldo mínimo en caja para el 2018 de Q76,625.06, el que se mencionó anteriormente.

Cuadro 44

Presupuesto de efectivo propuesto con política de saldo mínimo en caja para el año 2018 La Importadora, S.A.

(Cifras en quetzales)

	Mes / período												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo inicial de caja Ref. Cuadro 01, página 74	1,169,304.68	1,550,588.85	1,313,295.72	1,182,004.11	1,123,339.89	1,099,178.26	929,050.37	940,436.48	854,655.89	841,879.88	738,004.48	642,644.02	12,384,382.63
Ingresos de efectivo	1,022,253.76	230,171.41	514,437.42	565,555.28	733,662.66	791,454.74	733,662.55	367,690.55	529,617.02	415,179.68	622,838.24	528,865.71	7,055,389.02
Total	2,191,558.44	1,780,760.26	1,827,733.14	1,747,559.39	1,857,002.54	1,890,633.00	1,662,712.93	1,308,127.03	1,384,272.91	1,257,059.56	1,360,842.72	1,171,509.73	19,439,771.64
Desembolsos de efectivo	564,344.52	390,839.48	569,103.97	547,594.44	681,199.22	884,957.57	645,651.39	376,846.08	465,767.97	442,430.02	641,573.63	565,690.89	6,775,999.19
Saldo final del mes	1,627,213.91	1,389,920.78	1,258,629.17	1,199,964.95	1,175,803.32	1,005,675.43	1,017,061.54	931,280.95	918,504.94	814,629.54	719,269.08	605,818.85	12,663,772.46
Saldo mínimo de efectivo en caja	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	76,625.06	919,500.72
Saldo final de caja	1,550,588.85	1,313,295.72	1,182,004.11	1,123,339.89	1,099,178.26	929,050.37	940,436.48	854,655.89	841,879.88	738,004.48	642,644.02	529,193.79	11,744,271.74

Fuente: elaboración propia, con base en información del cuadros 01,38,42,43 y en la página 189..

Así también, cabe destacar que el cuadro 44 contiene el presupuesto de efectivo propuesto de La Importadora, S.A., para el período 2018. El cual fue elaborado con base a los ingresos y egresos proyectados según los cuadros 38 página 180, 42 y 43 (página 185); el saldo inicial de caja a enero 2018 que se obtuvo de la información proporcionada por la empresa en los estados financieros (balance general) que se encuentra en el cuadro 01, página 74.

Como se puede observar en el presupuesto propuesto la empresa no tendrá déficit de efectivo, no obstante se aprecia una disminución constante de este con el transcurso de los meses, siendo más significativo en octubre, noviembre y diciembre. Por tanto la empresa debe considerar que en estos meses (octubre a diciembre) la liquidez de la compañía es un tanto vulnerable, puesto que de cierta forma existen riesgos de pronóstico en ventas y en otros ingresos que pueden afectar o generar escasez temporal de fondos.

Al realizar el presupuesto de efectivo como herramienta de planificación financiera, la empresa puede conocer la posible posición de caja al final de cada período del 2018 como resultado de las operaciones planificadas, identificar los déficits o excedentes disponibles para futuras inversiones.

Cabe mencionar que en los egresos no se consideraron salidas de efectivo por dicho rubro, dado a que la empresa desconocía la disponibilidad de fondos para realizarlas. Así también, la compañía podrá prever situaciones de iliquidez temporales que deban subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas y aplicar pautas crediticias que sean las más convenientes.

De acuerdo a lo antes mencionado también la compañía también tendrá que implementar estrategias necesarias para acelerar la cobranza, la rotación de

inventarios y analizar las fuentes de financiamiento necesarias para cumplir con la política propuesta.

Para cumplir con el objetivo de resguardar la cobertura del pago de los principales rubros (sueldos y honorarios, cuotas patronales y arrendamientos) mensuales de la empresa, así como el no permitir que el efectivo en caja sea menor a lo estimado. Por tanto, el saldo mínimo de caja tiene como función ser la meta de efectivo mínima mensual de la compañía para evitar sorpresas.

3.6.6 Estado de flujo de efectivo propuesto, como herramienta de evaluación de la gestión de efectivo

En cuanto a las deficiencias observadas en la utilización del estado de flujo de efectivo como herramienta de evaluación de los movimientos del efectivo por parte de la empresa objeto de investigación, se describe a continuación como debe prepararse, con la finalidad de conocer los orígenes y aplicaciones del efectivo que permitan a la compañía administrarlo de mejor manera.

Para la preparación de este estado financiero propuesto, se utilizó el balance general propuesto de la compañía (ver cuadro 21, página 150); el estado de resultados propuesto (ver cuadro 22, página 151), así también el estado de patrimonio de los accionistas propuesto (ver cuadro 23, página 152).

Cuadro 45
Estado de Flujo de Efectivo Propuesto La Importadora, S.A. períodos 2014-2017
(Cifras en quetzales)

Concepto	Año analizado			
	2017	2016	2015	2014
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Resultado del ejercicio	599,138	1,235,005	2,400,076	490,740
MOVIMIENTOS NO RELACIONADOS AL EFFECTIVO				
Depreciaciones	88,307	106,944	119,031	0
Amortizaciones	18,866	18,866	9,444	0
	107,179	125,810	128,475	0
Cambios netos en activos y pasivos				
Aumento /disminución en cuentas por cobrar	57,256	-2,132,617	-1,867,053	-552,561
Aumento/disminución en créditos fiscales	-20,730	-336,455	-443,774	0
Disminución/aumento en inventarios	-856,429	992,121	-501,013	-44,982
Aumento / disminución en cuentas por pagar	315,062	94,450	1,236,383	266,466
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	-311,708	-617,999	-166,425	-223,964
Efectivo provisto en actividades de operación	-816,548	-2,000,500	-1,741,882	-555,041
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Adquisición de activos fijos	0	-64,031	-96,149	-228,722
Baja de activos fijos	146,680	0	0	0
Incremento en activos diferidos	0	-95,734	-51,048	0
Efectivo neto provisto en actividades de inversión	146,680	-159,765	-147,197	-228,722
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Ajustes otros ejercicios	0	0	-49,909	0
Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento	0	0	-49,909	0
FLUJO NETO DE EFFECTIVO	36,444	-799,451	589,562	-293,023
(+) SALDO DE EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	1,133,861	1,933,312	1,343,750	1,636,773
SALDO DE EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	1,170,305	1,133,861	1,933,312	1,343,750

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede observar en el cuadro anterior, se presenta el modelo propuesto del estado de flujo de efectivo, en el cual se han realizado algunas reclasificaciones de cuentas que no se encontraban bien clasificadas que distorsionaban al análisis sobre las fuentes y usos del efectivo, como se mencionó en el capítulo anterior.

Así también es importante mencionar que este estado se pueda realizar de forma mensual y anual, para apoyar a la gestión financiera en el análisis de los flujos de efectivo de la compañía. Por otro lado, a continuación se presenta un análisis más detallado de las diferentes actividades que lo conforman.

3.6.6.1 Análisis actividades de operación

El estado de flujo de efectivo, inicia con la utilidad antes de impuestos de los años (2014-2016) la cual fue tomada del estado de resultados, a dichas utilidades se le suman las depreciaciones y amortizaciones del período; así también cabe mencionar que dentro de las actividades que no representan salidas reales de efectivo, la empresa tenía la mala práctica contable de registrar la reserva legal en este apartado, lo cual fue corregido para no distorsionar el análisis de este estado.

En cuanto al aumento o disminución de cuentas por cobrar la empresa ha tenido un aumento en la inversión de dicho rubro en los años analizados (2014-2016) lo que refleja saldos negativos y para el 2017 se observa lo contrario ya que se generó un saldo positivo debido a la disminución; no obstante cabe mencionar que la compañía debe prestar atención en esta cuenta, dado que en el 2016 hubo un incremento mayor al 50% en relación al 2015; lo que implica una salida de efectivo considerable, por tanto se debe de evaluar cuidadosamente estos flujos que ponen en riesgo el ciclo del efectivo de La importadora, S.A.

Con el aumento o disminución en créditos fiscales se aprecia un incremento en los períodos 2015-2017, no obstante pese al que el saldo reflejado en el 2016 fue negativo; la empresa disminuyó la inversión en dicho rubro con relación al 2015.

En la cuenta disminución o aumento en inventarios solo hubo incremento para 2014-2015 y 2017, en los cual se generaron flujos negativos; ahora bien para el período 2016 hubo disminución ascendente en dicho rubro lo que implicó flujos de efectivo positivos lo que permitió ingresos en operación.

Por otro lado, en cuentas por pagar se aprecia una disminución constante en los períodos analizados, lo que generó flujos de efectivo negativos para la compañía, de los cuales en el 2016 fue menor la reducción por un valor de Q94,450.00 en relación a los otros períodos.

Así también, se realizó la clasificación correcta del Impuesto Sobre la Renta (ISR), datos que fueron extraídos del estado de resultados propuesto (ver cuadro 22, página 151) ya que la empresa desembolsó efectivo en los períodos 2014-2017 para cumplir con sus obligaciones tributarias. Cabe mencionar que los valores presentados corresponden a la deuda por pagar que queda al cierre del año fiscal, siendo el valor del impuesto del 2013 (Q222,964.00) se paga en el 2014; el impuesto de 2014 (Q166,425.00) se paga en 2015; el impuesto de 2015 (Q617,999.00) se paga en 2016 y el impuesto de 2016 (Q311,708.00) se paga en 2017.

De forma general, en lo que respecta a las actividades de operación de los años 2014-2017 el flujo de efectivo fue negativo; lo que quiere decir, que la empresa no logró generar excedentes de efectivo y esto implica que la compañía requirió financiamiento para realizar nuevas inversiones así como para cumplir con sus compromisos de deuda. Es importante mencionar que el período que generó mayores flujos negativos fue el 2016 con un valor de Q2,000,501.00.

3.6.6.2 Análisis actividades de inversión

Como se puede observar la empresa ha realizado inversión constante en el rubro de propiedad, planta y equipo (activos fijos) aunque cabe mencionar que el 2016 fue mayor en relación al 2015; por otro lado, el período 2014 fue representativamente más alto de los tres años analizados con Q228,722.00. Por otro lado, para el 2017 se observa baja de activos lo que representó Q. 146,680.00.

El otro rubro que integra las actividades de inversión, son los activos diferidos que como ya se mencionó en el capítulo anterior la compañía lo integra por los registros sanitarios necesarios para la comercialización de los productos, por tanto la inversión mayor de los períodos analizados se realizó en el 2016 con Q 95,734.00.

3.6.6.3 Análisis de actividades de financiamiento

Las actividades de financiamiento constituyen las fuentes de efectivo que la empresa utilizó para cubrir sus necesidades en las actividades de operación e inversión, como se aprecia en el formato propuesto, se apreciar que en el 2015 la empresa tuvo un incremento en reclasificaciones o ajustes a otros ejercicios por Q49,909.00 lo cual no fue aclarado por la empresa no obstante se registró en dicho período como una cuenta que disminuye el capital, lo cual corresponde dicho rubro.

Los cálculos de ISR fueron tomados del cuadro 03, página 82 y fueron registrados de forma correcta en las actividades de operación, para los años analizados.

3.7 Administración de cuentas por cobrar

Debido a las deficiencias observadas en el proceso de administración de cuentas por cobrar, lo cual incrementa el riesgo de incobrabilidad en la empresa investigada y de acuerdo a la premisa de crecimiento que esta tiene; será de beneficio contar con herramientas administrativo-financieras que optimicen la gestión financiera. Por lo cual, se propone a continuación el establecimiento formal de objetivos, metas, estrategias, condiciones y políticas de crédito.

Adicionalmente, se proponen herramientas financieras para otorgar crédito y cambiar sus políticas al otorgarlo, control y supervisión de cuentas por cobrar, además de una estrategia para acelerar la cobranza.

3.7.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar

Con base en lo mencionado en el capítulo II, en la cual se confirmó que la empresa no tiene establecido formalmente objetivos, metas y estrategias para una adecuada administración de las cuentas por cobrar, por lo cual, se elabora la siguiente propuesta para el año 2018.

3.7.1.1 Objetivos de administración de cuentas por cobrar

- Administrar de forma correcta y eficiente los créditos y cobros de la empresa, realizando controles mensuales y anuales que garanticen la recuperación de cartera del 100% en el menor tiempo posible.
- Utilizar procedimientos que maximicen el potencial financiero de las cuentas por cobrar.

- Mantener una rotación mínima de cuentas por cobrar de 6 veces al año, lo cual genere un resultado de 60 días de venta en cuentas por cobrar para el año 2018.

3.7.1.2 Metas de administración de cuentas por cobrar

- Obtener como mínimo el 60% de ingresos en efectivo por las ventas del mes.
- Obtener como mínimo dentro del mes, el cobro del 10% de las ventas del mes anterior.
- Obtener como mínimo dentro del mes, el cobro del 15% de las ventas al crédito realizadas hace dos meses.
- Obtener como mínimo dentro del mes, el cobro del 15% de las ventas al crédito realizadas hace tres meses.

3.7.1.3 Estrategias para la administración de cuentas por cobrar

- Elaborar y analizar el balance de antigüedad de saldos de los clientes, al inicio de cada mes, para determinar el valor real de la meta de cobro del mes, el cual corresponde al 100% que deberá recuperar el área encargada.
- Para el control y cumplimiento de los objetivos propuestos en relación a la rotación de cuentas por cobrar y período de ventas en cuentas por cobrar, se debe elaborar y analizar la razón de rotación de cuentas por cobrar al inicio de cada mes.
- Preparar y analizar el período promedio de pago de cada cliente, para proponer o no descuento por pronto pago, dentro del período de crédito

ofrecido. Esto se desarrollará más adelante, específicamente en la propuesta de descuento por pronto pago como herramienta para acelerar la cobranza.

3.7.2 Condiciones y políticas de crédito

A continuación, se describen formalmente las condiciones y políticas de crédito; se hace la observación que algunas ya existen, pero no son aplicadas formalmente por la compañía, por lo cual, se proponen seguir y aplicar con la implementación del manual de normas y procedimientos propuestos para el área de administración financiera, específicamente en el procedimiento para solicitar crédito por los clientes. (Ver anexo 8)

3.7.2.1 Condiciones de crédito

- El cliente debe realizar como mínimo 3 compras al contado de un mínimo de Q. 350.00 para solicitar crédito.
- Llenar solicitud de crédito.
- Adjuntar documentación completa:
 - Fotocopia de patente de comercio y sociedad respectivamente,
 - Fotocopia de nombramiento legal (en caso de sociedad anónima),
 - Fotocopia de DPI representante legal o propietario individual,
 - RTU actualizado
 - Fotocopia de recibo de energía eléctrica
 - Fotocopia de Licencia Sanitaria
- Realizar compras mínimas de Q350.00.

- Enviar orden de compra formal para el despacho de pedidos o en defecto, correo electrónico.
- Firmar y sellar copia de factura emitida, adjuntar documento formalmente establecido que ratifique la fecha de pago convenida en la solicitud (contraseña de pago).

3.7.2.2 Políticas de crédito

- Se concederá un período de 30 días crédito a clientes en general, únicamente al cumplir con todas las condiciones de crédito exigidas por la empresa y luego de aprobado el proceso de evaluación para otorgar crédito por el encargado de cuentas por cobrar y Gerencia Financiera-administrativa.
- Se otorgará un período de 31 a 60 días crédito como máximo, a los primeros diez clientes de la empresa, considerando el volumen de compra a partir del mínimo establecido de Q. 350.00 y el cumplimiento de todas las condiciones exigidas por la compañía, adicional a previo análisis financiero por el encargado del área de cuentas por cobrar y autorización por parte de la Gerencia Financiera-administrativa y Gerencia General.
- Período de 61 a 90 días de crédito máximo, para los primeros cinco mejores clientes de la compañía, considerando el volumen de compra a partir del mínimo establecido de Q. 350.00 y el cumplimiento de todas las condiciones exigidas por la empresa para otorgar crédito, adicional a previo análisis financiero por el encargado del área de cuentas por cobrar y autorización por parte de la Gerencia Financiera-administrativa y Gerencia General.

Se hace salvedad, que las políticas anteriores deben ser cuidadosamente analizadas y aplicadas de acuerdo a los lineamientos establecidos, además se debe tomar como bases fundamentales de decisión, las herramientas financieras para otorgar crédito, así como cambiar políticas de crédito descritas a continuación:

3.7.3 Herramientas financieras para otorgar crédito y cambiar políticas de crédito

Se presenta la propuesta de las herramientas financieras para el análisis de la política de crédito con valor presente neto y punto de equilibrio, para lo cual se desarrolla el siguiente ejemplo.

3.7.3.1 Análisis de la política de crédito con valor presente neto (VPN)

El ejemplo para analizar una política de crédito utilizando valor presente neto (VPN), aplicada a la empresa investigada, se presenta de la siguiente manera: Actualmente La Importadora, S.A. (período 2017) le vende al cliente X a 60 días crédito, sin embargo, este le solicita una extensión del mismo a 90 días a partir de enero 2018 ya que por ser uno de los clientes principales, así como por mantener relaciones comerciales durante varios años y al ampliar sus estrategias de pago, ha decidido trasladar sus cuentas por pagar a 90 días crédito. Por lo cual el cliente X ha indicado que para el año 2018, aumentará el volumen de compra en 30 unidades a lo que consume, para el 2017 fueron 200 unidades del medicamento L uno de los productos líderes de la empresa. Por lo cual, la compañía debe analizar cambiar la política actual de hasta 90 días crédito, para analizar la conveniencia de esta solicitud se detallan los siguientes datos:

P = Precio por unidad (incluye impuesto)

V = Costo por unidad

Q = Cantidad actual vendida al mes

Q' = Cantidad vendida con nueva política

R = Rendimiento mensual requerido

¿Cuál es el valor presente neto? Para ejemplificar el VPN de cambiar de política de crédito, se partirá de los siguientes datos proporcionados por la compañía investigada:

P = Q33.50

v = Q12.123

Q = 200

Q' = 230

El rendimiento requerido (R) es de 22.79%, se utilizará la tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA) del año 2017, la cual se puede ver en el cuadro 25, página 158. ¿debe la empresa aceptar el cambio?

La empresa tiene ventas mensuales por $P \times Q = Q. 6,700.00$. Los costos del producto de cada mes son: $v \times Q = Q. 2,424.60$, de modo que el flujo de efectivo mensual de esta actividad es:

$$\begin{aligned}\text{Flujo de efectivo con la política anterior} &= (P - v) Q \\ &= (Q33.50 - Q12.123) \times 200 \\ &= Q4,275.40\end{aligned}$$

Si la empresa cambia a 90 días netos en sus ventas, la cantidad vendida aumentará a Q' = 230. Los ingresos mensuales aumentarán a $P \times Q'$, y los costos serán $v \times Q'$. El flujo de efectivo mensual de conformidad con la nueva política será:

$$\begin{aligned}
\text{Flujo de efectivo con la nueva política} &= (P - v) Q' \\
&= (Q33.50 - Q12.123) \times 230 \\
&= Q4,916.71
\end{aligned}$$

Esto quiere decir que el flujo de efectivo incremental pertinente es la diferencia entre el nuevo flujo de efectivo y el anterior:

$$\begin{aligned}
\text{Entrada incremental de efectivo} &= (P - v) (Q' - Q) \\
&= (Q33.50 - Q12.123) \times (230 - 200) \\
&= Q641.31
\end{aligned}$$

Para continuar con el ejemplo, se considera el valor presente de los flujos de efectivo futuros incrementales, según los autores Ross, Westerfield y Jordan, de la siguiente forma:

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

Para la compañía este valor presente resulta ser:

$$VP = (Q21.377 \times 30) / 0.2279 = Q2,814.00$$

Los Q. 2,814.00 representan lo que la empresa debe invertir en el presente para obtener un beneficio de Q641.31, considerando el rendimiento requerido de 22.79% mensual ($Q2,814.00 \times 0.2279 = Q641.31$).

Ahora que se conoce el beneficio del cambio, ¿qué costo tendrá? Hay dos componentes por considerar:

1. Como la cantidad vendida aumentará de Q a Q', la empresa tendrá que comprar más unidades a un costo de: $v(Q' - Q) = Q12.123 \times (230 - 200) = Q363.69$.

2. Las ventas que se habrían cobrado a 60 días de acuerdo con la política actual:

$P \times Q = Q6,700$ que no se cobrarán.

Según la nueva política, las ventas esperadas en el mes, no se cobrarán hasta 90 días después. Por lo cual, el costo del cambio es la suma de estos dos componentes:

Costo del cambio = $PQ + v(Q' - Q)$

Para la empresa, este costo sería de $Q6,700.00 + Q363.69 = Q7,063.69$

En conjunto se indica que el VPN del cambio es:

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

El costo del cambio para la compañía es de $Q7,063.69$. Como se observó el beneficio es de $Q641.31$ al mes posterior. Considerando un 22.79% mensual, el VPN es:

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -((33.50 \times 200) + (12.123(230 - 200))) + ((33.50 - 12.123)(230 - 200)) / 0.2279 \\ &= -((6,700) + (12.123(30))) + ((21.377)(30)) / 0.2279 \\ &= -(6,700 + 363.69) + (641.31) / 0.2279 \\ &= -(Q7,063.69) + Q641.31 / 0.2279 \\ &= -Q7,063.69 + 2,814.00 \\ &= -Q4,249.69 \end{aligned}$$

De acuerdo a lo anterior, el cambio no es rentable, debido a que el VPN es negativo por $Q4,249.69$ y la empresa tendría que invertir $Q2,814.00$ para obtener un beneficio de $Q641.31$ a una tasa de 22.79% mensual. Así también, al realizar el cambio de política la compañía tendría que invertir $Q7,063.69$ en costos.

Con base al ejemplo desarrollado anteriormente, la empresa tiene una base financiera para no aprobar el cambio de política de crédito para el cliente X, luego de que este previamente cumpla con la política antes descrita: período de 61 a 90 días de crédito máximo, para los primeros cinco mejores clientes de la compañía, considerando el volumen de compra y el cumplimiento de todas las condiciones exigidas por la empresa para otorgar crédito, adicional a previo análisis financiero por el encargado del área de cuentas por cobrar y autorización por parte de la Gerencia Financiera-administrativa y Gerencia General. Por otro lado, si el VPN hubiese sido positivo para la empresa, esta debe de evaluar si tiene la capacidad de extender el ciclo del efectivo para obtener el beneficio por el cambio de política, en otras palabras, debe evaluar si cuenta con el capital de trabajo suficiente para financiar las cuentas por cobrar del cliente un mes adicional.

No obstante, en el caso que el cliente X solo quiera extender el período de pago a través de solicitar un cambio de política de crédito de 60 a 90 días y no incrementar sus pedidos habituales, el efecto del cambio será solo posponer un mes la cobranza, sin que la empresa reciba algún beneficio, por lo cual, solo se alargará el ciclo de efectivo de la compañía y necesitará capital de trabajo adicional para incrementar la inversión en cuentas por cobrar. En este caso, se debe evaluar cuidadosamente por parte de La importadora, S.A que tanta relevancia tiene el cliente dentro de los flujos de efectivo de la operación y si está en disposición de financiar por un mes más la cuenta por cobrar del cliente y así evitar perderlo. Lo anterior, puede suceder también en el caso de los clientes institucionales o estatales que debido a procesos rigurosos, pueden ser exigentes en cuanto a las políticas de pago, por tanto, se debe considerar de forma minuciosa el competir en el mercado bajo estas condiciones, para no afectar la liquidez de la compañía.

3.7.3.2 Análisis de política de crédito con punto de equilibrio

A continuación, se ejemplifica el análisis de política de crédito con punto de equilibrio, aplicando a la empresa objeto de investigación y se utiliza la información del ejemplo anterior. En el cual se proyecta un incremento de 30 unidades por parte del cliente X para el año 2018. Sin embargo, este incremento en compras generó un VPN negativo.

De acuerdo a lo anterior, es importante preguntar, ¿qué cantidad es necesario aumentar las ventas en unidades, para ubicarse en el punto de equilibrio? Esto sería una condición para el cliente, para aprobar el cambio de política: $VPN = - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v) (Q' - Q)) / R$

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

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

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

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

$$Q' - Q = Q6,700.00 / (Q21.38/0.2279 - Q12.123)$$

$$= Q6,700.00 / 81.69007591$$

$$= \mathbf{82.03449 \text{ unidades}}$$

El resultado anterior, indica que la empresa necesita vender 83 unidades más al mes, en este caso que el cliente X debe comprometerse a comprar esa cantidad de unidades adicionales como mínimo del producto medicamento L, para que la compañía pueda conceder los 90 días de crédito solicitados.

Al momento de calcular el VPN, en el cual se asume el incremento de las ventas a 82.03449 unidades (se utilizan todos los decimales para obtener un dato exacto), esta cantidad indica el punto de equilibrio para la empresa y se verifica el resultado obtenido de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 \text{VPN del cambio} &= - (PQ + v(Q' - Q)) + ((P - v) (Q' - Q)) / R \\
 &= -((33.50*200)+(12.123(82.03449)))+((33.50-12.123)(82.03449))/0.2279 \\
 &= -(6700+(994.50)+(21.38(82.03449)))/0.2279 \\
 &= - (Q. 7,694.50) + Q. 1,753.578282/ 0.2279 \\
 &= - Q. 7,694.50 + 7,694.50 \\
 &= Q. 0.00
 \end{aligned}$$

Luego de los cálculos realizados, se puede comprobar que el costo de Q7,694.50 es igual a la inversión de Q7,694.50, para obtener un rendimiento mensual de 22.79%, por lo cual, el VPN tiene como resultado cero. Con base en lo anterior se muestra a la compañía que se logra un punto de equilibrio al incrementar las ventas a 82.03449 unidades, esto indica que no se obtienen ganancias, adicionales al rendimiento mensual requerido de 22.79%.

En otras palabras, mediante esta herramienta la empresa logra obtener su rendimiento mensual requerido de 22.79% sobre la inversión y al determinar el punto de equilibrio no genera ganancias adicionales, ni pérdidas al realizar el cambio de política y bases sobre las cuales la empresa puede decidir otorgar o conceder la solicitud del cliente en ampliar el período de crédito, siempre y cuando cumpla con el incremento de las unidades solicitadas.

3.7.3.3 Descuento por pronto pago como herramienta para acelerar la cobranza

El descuento por pronto pago se ofrece con el propósito de acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar, lo cual reduce el período de crédito ofrecido por la empresa a los clientes, a cambio de otorgarles un beneficio (descuento) por pagar anticipado.

Actualmente la compañía no ha analizado la viabilidad de ofrecer descuentos a sus clientes para acelerar la cobranza, por lo que a continuación se desarrollará un ejemplo de la aplicación de esta herramienta para que la compañía considere implementar esta estrategia y acelerar el retorno de los fondos por ventas al crédito.

Como se expuso en el marco teórico y según los autores Ross, Westerfield y Jodan, cuando se ofrece un descuento por pronto pago, el crédito es particularmente gratuito durante el período de descuento; por tanto el comprador paga por el crédito solo después de que vence el descuento. A continuación se analiza ofrecer un descuento por pronto pago al cliente P, que tiene autorizado un plazo de crédito de 60 días.

El descuento que la empresa está dispuesta a ofrecer es el 2%, si el cliente paga a 40 días crédito; para presentar la propuesta al cliente y este comprenda la importancia del descuento, se calcula el costo para el comprador de no pagar pronto, por medio de un ejemplo aplicado a la compañía objeto de investigación. Para ello se buscará la tasa de interés efectiva que el comprador está pagando por el crédito comercial.

Según lo anterior, se supone que el cliente P uno de los mejores clientes de La Importadora, S.A., quien actualmente realiza compras promedio mensuales de

Q26,207.68, el período de crédito autorizado para el cliente es de 60 días; no obstante la empresa desea obtener el flujo de efectivo en 40 días, debido a que los niveles de liquidez pronosticados para el 2018 reflejan una reducción constante, lo cual se puede observar en el cuadro 45, página 194. Por lo que se considera necesario obtener ingresos de efectivo por las ventas al crédito mucho más rápido. Como se indicó el cliente P realiza compras promedio mensuales por un valor de Q26,207.68, lo cual al aplicar el descuento que la empresa está dispuesta a otorgar (2%) el comprador puede pagar Q25,683.53 en 40 días o bien esperar otros 20 días y pagar los Q26,207.68.

Se evidencia, que el comprador disfruta de un préstamo de Q25,683.53 por 20 días que pagará Q. 524.15 de intereses sobre el préstamo. Lo cual conlleva a preguntar ¿Cuál es la tasa de interés? Con 524.15 de intereses sobre el préstamo, la tasa es de: $Q524.15 / Q25,683.53 \times 100\% = 2.04\%$; es relativamente baja, pero debe recordarse que, se trata de la tasa por período de 20 días. Hay $365/20 = 18.25$ períodos como este en un año, por lo que si no toma el descuento, el comprador paga una tasa anual efectiva (TAE según Ross, Westerfield y Jordan) de:

$$\text{TAE} = (1 + i)^{\frac{365}{n}} - 1 = (1 + 0.02040802)^{\frac{365}{20}} - 1 = 44.58 \%$$

Dónde:

i = tasa de interés en tanto por uno

n = plazo en días

En el caso del comprador, lo anterior es una fuente de financiamiento muy cara, debido a que la tasa de interés es considerablemente alta. Por tanto, si la decisión del cliente es no aprovechar el descuento, de seguro es ventajoso para el vendedor. Sin embargo, debido a que la empresa quiere mejorar sus flujos de efectivo, está propuesta es ventajosa para el cliente, dado a que obtendrá un

descuento por pronto pago real, por lo cual se espera sea aprovechado para obtener el efectivo más rápido.

Ahora bien, lo anterior se denomina un descuento por pronto pago real, debido a que el cliente ya tiene una relación comercial con la compañía, lo que conlleva a la empresa a absorber un gasto por lograr que el cliente pague antes del período de crédito que tiene autorizado.

Por otro lado, para los clientes nuevos se puede ofrecer descuento por pronto pago en los términos de venta, pero este descuento será utilizado como una forma de cobrar precios mayores a los que se les otorgue crédito, de lo anterior se dice que los descuentos por pronto pago son una forma conveniente de cobrar por el crédito otorgado a los compradores.

3.8 Administración de inventarios

Como se indicó en los capítulos anteriores, la administración de inventarios es de suma importancia para cualquier tipo de empresa, debido a que estos representan inversiones elevadas de dinero, lo cual impacta significativamente en las operaciones de la compañía, así como en las utilidades.

De acuerdo a lo indicado en el capítulo dos, la organización no ha desarrollado de forma adecuada la planificación, control y supervisión de los inventarios, por lo cual cuenta con problemas de abastecimiento, rotación, así también ha experimentado pérdidas significativas durante los cinco años analizados (2013-2017), por productos sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia. Por lo antes mencionado, se proponen objetivos, metas, estrategias, políticas y herramientas de planificación y control, para hacer más eficiente la gestión administrativa de los inventarios de la empresa.

3.8.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de inventarios

Con base a lo expuesto en el capítulo anterior, página 128, el área encargada de la administración de inventarios no cuenta con objetivos, metas y estrategias definidas; lo cual, provoca desconocimiento de hacia dónde se dirige la unidad, así como su contribución en la estabilidad y crecimiento de la empresa, por lo anterior se presenta a continuación la propuesta de objetivos, metas y estrategias para el área.

3.8.1.1 Objetivos

Los objetivos que se proponen están relacionados con la adecuada planificación y el control de los inventarios para el año 2018.

- Planificar mensual y anualmente las compras optimas de inventario de forma detallada, a través de un presupuesto de ventas eficiente.
- Obtener un nivel de rotación de inventarios mínimo de 4 veces en el año, o bien su equivalente a un período de rotación de 90 días.
- Mantener un control de los niveles de rotación del inventario en un 100% por detalle de productos.

3.8.1.2 Metas

- Realizar controles periódicos de los productos con menor rotación.
- Dar prioridad a los artículos del inventario que representen mayor inversión.

- Alcanzar un nivel de rotación mínimo de 4 veces al año, para todos los productos del inventario.
- Alcanzar un período de rotación del inventario mínimo de 90 días en todos los productos.

3.8.1.3 Estrategias

- Planificar con un mínimo de cuatro meses de anticipación las compras de inventarios a detalle, con base al pronóstico de ventas (el tiempo de anticipación se debe al plazo de envío por parte de los proveedores, información proporcionada por la empresa).
- Implementar como sistema de revisión periódica el método de existencias a demanda, para el control individual del inventario.
- Realizar formalmente el método de coeficiente de rotación como medida de control individual del inventario.
- Ejecutar formalmente el sistema de clasificación ABC de productos para el control individual del inventario, con base al coeficiente de rotación.

3.8.1.4 Políticas de inventarios

- El área de inventarios deberá planificar de forma mensual las compras reales de los productos para la venta, con base al presupuesto de compras autorizado y cuando se genere un incremento o disminución se deberá justificar.

- Las cantidades en unidades de productos para la venta necesarios, serán proporcionadas al área de inventarios por el área de ventas con cuatro meses de anticipación como mínimo.
- El área de administración de inventarios es responsable de realizar informes mensuales y anuales sobre la rotación de los productos.
- Para los productos de mayor rotación se manejará un stock de seguridad de una semana, en relación a las ventas promedio mensuales.

3.8.2 Herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios

De acuerdo a las deficiencias que se evidenciaron en el capítulo anterior, así como el área encargada utiliza únicamente como control de inventarios el método de valorización P.E.P.S., se proponen las siguientes opciones como herramientas sencillas de aplicar para una adecuada planificación, supervisión y control del área. Con énfasis, que una adecuada planificación en la adquisición de los inventarios, es de suma importancia para evitar acumulación de excedentes o insuficiencia de los productos de la compañía, así como la coordinación de estos, ya que afectan directa y considerablemente sobre las utilidades, capital y saldo de caja de la entidad.

3.8.2.1 Método de existencias a demanda para planificar los inventarios

Como se abordó en el marco teórico del capítulo uno, existen otros métodos prácticos para controlar los inventarios; pero a continuación se presenta el método de existencias a demanda por ser práctico, sencillo de entender y

fácil de llevar a cabo, el cual se desarrolla como ejemplo aplicado a la empresa investigada.

Para ejemplificar se conoce que al 31 de diciembre del 2017, no se cuentan con existencias del producto LZ en el inventario, según datos históricos la empresa no espera vender unidades de este producto.

A enero 2018, se espera tener una venta promedio de 200,000 unidades del producto LZ, de la línea de genéricos para mayo del 2018, por lo cual se trasladó el requerimiento de compra. en cuanto a pedido en tránsito para el mes de abril 2018 se conoce que por el tiempo de entrega tan extenso por parte del proveedor (4 meses) la compañía ya solicitó 250,000 unidades que se esperan vender en el mes de mayo, más reserva de una semana (50,000 unidades) como inventario de seguridad.

Para desarrollar el método, se procede a multiplicar la demanda pronosticada a importar por un factor de $6/5$ (pronóstico en semanas + inventario de seguridad en semanas / pronóstico en semanas), se debe considerar que no se toma el tiempo de entrega, dado a que la empresa se anticipa ese tiempo por ser tan extenso para hacer los pedidos; lo cual se representa con la política antes descrita (las cantidades en unidades de productos para la venta necesarios, serán proporcionadas al área de inventarios por el área de ventas con cuatro meses de anticipación como mínimo), los cálculos son los siguientes:

Pronóstico/intervalo de revisión	= 5 semanas
Tiempo de entrega	= 16 semanas
Inventario de seguridad	= 1 semanas
Total	= 21 semanas

El pronóstico del producto LZ representa una demanda de 5 semanas (cantidad necesaria para las ventas del mes de mayo 2018), el tiempo total se divide entre el intervalo del pronóstico, haciendo la salvedad que en este caso la empresa no considera el tiempo de entrega, dado a la anticipación del pedido que realiza. Por tanto, la cantidad del pedido se calcula así:

Cantidad solicitada para vender en el mes de mayo x factor de tiempo – cantidad en existencias a inicio de mes = cantidad a comprar, cabe mencionar que el factor de tiempo corresponde a las semanas de pronóstico más la semana de inventario de seguridad, dividido el tiempo de pronóstico.

Cuadro 46
Cálculo de existencias a demanda, producto LZ
La Importadora, S.A.

Descripción del producto	Existencias al mes de enero 2018	Pedido en tránsito al mes de abril 2018	Pronostico de ventas para mayo 2018	Factor de tiempo (semanas)	Cantidad real a solicitar *(200,000*6/5)- 0
LZ	0	250,000	200,000	6/5	240,000

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, modelo adaptado, marzo 2018.

Con el resultado anterior, el área encargada debe proceder a importar 240,000 unidades del producto LZ, con esta cantidad se cubre la demanda pronosticada, más el inventario de seguridad de una semana, para el mes de mayo 2018.

Según lo observado, el método desarrollado anteriormente es muy sencillo, sin embargo, es una herramienta práctica para dar seguimiento y control a los requerimientos de inventario por el área de ventas; así también, es útil para llevar un registro y razón estadística sobre las existencias, el pedido a proveedores en tránsito de importación y los pronósticos de ventas realizados en tiempo (4

meses de anticipación), además de tomar en cuenta el volumen de seguridad por cualquier error de pronóstico.

Al final de cada mes el encargado del área deberá realizar un informe detallado, en el cual se evidencie si las estimaciones de ventas realizadas fueron eficientes o no; lo cual, debe tomar en cuenta el coeficiente de rotación de los productos, tema que se desarrolla a continuación.

3.8.2.2 Coeficiente de rotación y clasificación ABC de productos para el control agregado de los inventarios

De acuerdo a lo indicado en el capítulo anterior, la empresa objeto de investigación no realiza ninguna herramienta gerencial para el control agregado de los inventarios, por lo cual, se proponen a continuación los métodos de coeficiente de rotación y clasificación ABC como medidas de control de los inventarios de la compañía. Estos instrumentos deben utilizarse para generar reportes, que serán responsabilidad mensual del jefe de almacén, dichos reportes se presentarán a la Gerencia Financiera-administrativa, y a la Gerencia General, para la toma de decisiones.

I Reporte de coeficiente de rotación

La siguiente propuesta como reporte de coeficiente de rotación, muestra la relación entre las ventas mensuales por línea de producto de forma individual y la inversión promedio en el inventario durante el mismo período de ventas, la fórmula a utilizar es la siguiente según Ballou, R., en su obra Logística, administración de la cadena de suministros:

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

Por consiguiente, se puede observar un ejemplo aplicado a la línea de productos genéricos, de forma general e individual. En el reporte mensual se podrá encontrar el cálculo de coeficientes de rotación, el cual se halla ordenado de forma descendente, es decir, que los productos con un mayor coeficiente se encuentran al inicio y los de menor coeficiente se encuentran al final, por lo cual se presenta a continuación el cuadro 47.

Cuadro 47
Coeficiente de rotación, diciembre 2017
Línea de productos genéricos
La Importadora, S.A.
(Cifras en Quetzales)

No.	Código	Descripción	Ventas a costo	Inventario promedio	Coeficiente de rotación
1	63035	Tabletas 70 mg	3,232.37	2.76	1,171.63
2	63041	Tableta 150 mg	18,433.63	15.99	1,152.67
3	13071	Tableta 100 mg	27,987.39	46.20	605.83
4	6349	Tabletas efervescentes	1,973.76	11.12	177.46
5	63036	Comprimidos 60 mg	27,807.84	246.87	112.64
6	1007	Blisters 12.5 mg de 10 tabletas	427.22	3.93	108.75
7	52026	Blisters 4 mg de 10 tabletas	780.53	8.28	94.32
8	63030	Tabletas 35 mg liberación modificada	742.49	9.10	81.60
9	52028	Blisters 15 mg de 10 tabletas	324.43	4.53	71.59
10	52029	Blisters 150 mg de 10 tabletas	1,126.11	27.26	41.31
11	63063	Tableta 100 mg	261.68	6.83	38.31
12	52031	Blisters 500 mg de 10 tabletas	857.05	41.28	20.76
13	33060	Caja 40 mg de 30 tabletas	849.63	53.10	16.00
14	63039	Caja 70 mg de 10 tabletas	63.89	5.18	12.33
15	53021	Blisters 16mg de 10 tabletas	261.35	24.93	10.48
16	52030	Blisters 20 mg de 10 tabletas	407.96	55.21	7.39
17	42016	Caja 150 mg de 10 tabletas	3,213.35	1,616.64	1.99
18	32005	Caja 16 mg de 30 tabletas	3,213.40	1,863.77	1.72
19	13074	Solución 2 mg/ml inyectable	13,940.58	18,545.61	0.75
20	964	Vial 20 mg/ml	9,292.66	20,428.17	0.45
21	32001	Caja 20 mg de 30 tabletas	6,490.75	16,377.66	0.40
22	22007	Caja 4mg de 100 tabletas	757.42	17,770.08	0.04
23	22013	Caja 15 mg de 100 tabletas	436.13	11,711.83	0.04
24	1024	Caja 12.5 mg de 30 tabletas	1,935.74	90,037.49	0.02
25	22011	Caja 500 mg de 100 tabletas	1,373.58	77,259.82	0.02
26	22008	Caja 150 mg de 100 tabletas	799.60	54,700.62	0.01
27	22009	Caja 30 mg de 100 capsulas	1,284.89	165,875.02	0.01
28	43013	Caja 400 mg de 10 tabletas	205.20	35,438.88	0.01
29	23019	Caja 35mg de 100 tabletas	177.55	40,832.34	0.00
30	22019	Caja 50 mg de 100 tabletas	29.95	12,074.66	0.00
31	63045	Caja 20 mg de 28 tabletas	28.24	26,483.19	0.00
TOTAL LÍNEA PRODUCTOS GÉNERICOS			128,716.39	591,578.34	

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, un tercio de la línea de medicamentos genéricos tiene una rotación bastante alta esto debido a que la empresa trabaja con sus principales clientes bajo pedido, lo que significa que el stock en el inventario es mínimo, así también se indicó por parte de la Gerencia que por el tipo de productos y clientes institucionales las ventas no se realizan en todos los meses del año; lo cual genera que la cantidad de veces que rotan los principales medicamentos de la entidad, sea sumamente rápido con respecto a la inversión en inventario promedio y las ventas a costo, durante un período determinado.

Así también, se puede observar la contraparte para las mercaderías que se encuentran al final del cuadro, los cuales representan dos terceras partes de la línea de medicamentos genéricos, los cuales durante el mes de diciembre 2017, representaron en su mayoría coeficientes menores a 2 veces al mes, hasta llegar a cero, lo cual representa una alerta para la compañía debido a que se debe de tomar acciones pertinentes para disminuir los niveles de inversión en estos medicamentos, ya que no es favorable mantener niveles elevados de inventarios con baja rotación, dado que esto representa mayores costos de mantenimiento. Por otro lado, se observa que en forma general la línea tiene una rotación relativamente baja que representó tan solo 0.22 veces en diciembre 2017.

Con base en los cálculos realizados anteriormente, se pudo observar de forma individual la rotación de cada uno de los productos que integran la línea de genéricos, lo cual será de mucha utilidad para la empresa, por consiguiente se propone que mensualmente se elabore el reporte que contenga la información antes mostrada (cuadro 47) por parte del jefe de almacén, lo cual permita evaluar la eficiencia con la que los medicamentos rotan de forma individual y general; por tanto, se puedan tomar decisiones pertinentes para el logro de las metas y objetivos propuestos en la administración de inventarios de este capítulo.

II Clasificación ABC de productos

Según lo mencionado en el marco teórico en el capítulo I, la clasificación ABC de productos es otro método de control de inventarios, que será de mucha utilidad en el control de los inventarios, para la empresa. Por lo anterior, se desarrolla un ejemplo aplicado a la línea de medicamentos genéricos, tomando como criterio de clasificación el valor de ventas en quetzales.

A continuación, se presenta el cuadro 48 el cual contiene los criterios de clasificación antes mencionados:

Cuadro 48
Clasificación ABC de productos según porcentaje de valor total en quetzales

Clasificación	Porcentaje de valor en quetzales
A	10%
B	40%
C	50%

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Por razones de control de inventarios, se supondrá que los artículos que integran la línea de genéricos se clasificará en tres grupos, siendo: los artículos A que representan aproximadamente el 10% superior, los artículos B corresponderán el 40% y los C serán el 50% restante.

Cuadro 49
Clasificación ABC, según porcentaje de valor total en quetzales
Línea de productos genéricos
La Importadora, S.A.

No.	Porcentaje acumulado de artículo	Código	Descripción	Ventas en unidades	Costo unitario	Valor total en Q.	Porcentaje acumulado en ventas en Q.	Clasificación
1	3%	13071	Tableta 100 mg	7,270.00	3.85	27,989.50	21.74%	A
2	6%	63036	Comprimidos 60 mg	77,244.00	0.36	27,807.84	21.60%	A
3	10%	63041	Tableta 150 mg	27,664.00	0.67	18,534.88	14.32%	A
4	13%	13074	Solución 2 mg/ml inyectable	2,944.00	4.74	13,954.56	10.83%	B
5	16%	964	Vial 20 mg/ml	395.00	23.53	9,294.35	7.22%	B
6	19%	32001	Caja 20 mg de 30 tabletas	769.00	8.44	6,490.36	5.04%	B
7	23%	63035	Tabletas 70 mg	18,746.00	0.17	3,186.82	2.51%	B
8	26%	32005	Caja 16 mg de 30 tabletas	250.00	12.85	3,212.50	2.50%	B
9	29%	42016	Caja 150 mg de 10 tabletas	430.00	7.47	3,212.10	2.50%	B
10	32%	6349	Tabletas efervescentes	56.00	35.25	1,974.00	1.53%	B
11	35%	1024	Caja 12.5 mg de 30 tabletas	219.00	8.84	1,935.96	1.50%	B
12	39%	22011	Caja 500 mg de 100 tabletas	29.00	47.36	1,373.44	1.07%	B
13	42%	22009	Caja 30 mg de 100 capsulas	93.00	13.82	1,285.26	1.00%	B
14	45%	52029	Blíster 150 mg de 10 tabletas	169.00	6.66	1,125.54	0.87%	B
15	48%	52031	Blíster 500 mg de 10 tabletas	173.00	4.95	856.35	0.67%	B
16	52%	33060	Caja 40 mg de 30 tabletas	64.00	13.28	849.92	0.66%	C
17	55%	22008	Caja 150 mg de 100 tabletas	12.00	66.63	799.56	0.62%	C
18	58%	52026	Blíster 4 mg de 10 tabletas	731.00	1.07	782.17	0.61%	C
19	61%	22007	Caja 4mg de 100 tabletas	73.00	10.38	757.74	0.59%	C
20	65%	63030	Tabletas 35 mg liberación modificada	4,600.00	0.16	736.00	0.58%	C
21	68%	22013	Caja 15 mg de 100 tabletas	48.00	9.09	436.32	0.34%	C
22	71%	1007	Blíster 12.5 mg de 10 tabletas	145.00	2.95	427.75	0.33%	C
23	74%	52030	Blíster 20 mg de 10 tabletas	145.00	2.81	407.45	0.32%	C
24	77%	52028	Blíster 15 mg de 10 tabletas	346.00	0.94	325.24	0.25%	C
25	81%	63063	Tableta 100 mg	490.00	0.53	259.70	0.20%	C
26	84%	53021	Blíster 16mg de 10 tabletas	61.00	4.28	261.08	0.20%	C
27	87%	43013	Caja 400 mg de 10 tabletas	40.00	5.13	205.20	0.16%	C
28	90%	23019	Caja 35mg de 100 tabletas	11.00	16.14	177.54	0.14%	C
29	94%	63039	Caja 70 mg de 10 tabletas	37.00	1.73	64.01	0.05%	C
30	97%	22019	Caja 50 mg de 100 tabletas	2.00	14.98	29.96	0.02%	C
31	100%	63045	Caja 20 mg de 28 tabletas	3.00	9.41	28.23	0.02%	C
TOTAL LÍNEA PRODUCTOS GÉNERICOS				143,259.00		128,781.33	128,781.33	

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Al analizar detalladamente el cuadro anterior, los artículos de la categoría A simbolizan un 57.67% de las ventas de la empresa; los medicamentos de la categoría B representan el 37.24 % de las ventas; en cuanto a los que integran la clasificación C simbolizan el 5.09%.

El propósito de la clasificación anterior, es para que la compañía utilice esta herramienta como control y supervisión de los inventarios de forma individual, así como de forma general por línea de productos.

3.9 Fuentes de financiamiento a corto plazo en Guatemala

Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa solo utiliza el financiamiento a corto plazo a través de cuentas por pagar a empresas relacionadas, no obstante no es considerado como tal por la empresa. Por lo anterior, se presentan a continuación otras fuentes de financiamiento a corto plazo que la compañía puede considerar para mejorar la presente situación financiera .

De lo antes mencionado, se detallan tres opciones de financiamiento a corto plazo que diferentes bancos del sistema en Guatemala ofrecen, los cuales son: crédito empresarial, línea de importación o cupos de importación y descuento de documentos de los cuales no se indican montos y tasas de interés, pero se presenta información útil e importante para La Importadora, S.A., así como un ejemplo de aplicación.

3.9.1 Crédito empresarial

Es un crédito fiduciario, prendario o hipotecario que permite a las empresas obtener recursos para apoyar sus operaciones, al optar por este tipo de

financiamiento la empresa tendrá liquidez inmediata, algunos beneficios que se pueden mencionar son:

- Hasta Q5 millones de financiamiento.
- Pre-aprobación en 24 horas.
- Disponible en quetzales y dólares.
- Disponibilidad de fondos.
- Diversidad de garantías para respaldar el crédito.
- Forma de pago acorde al movimiento del negocio o actividad económica.

Los requisitos solicitados por la mayoría de bancos, son los siguientes:

Documentación legal

- Escritura de constitución con ampliaciones y/o modificaciones.
- Punto de acta de la minuta del consejo de accionistas donde fue aprobado requerir crédito empresarial.
- Escritura de nombramientos de Representante Legal.
- Copia de DPI del Representante Legal.
- Copia de NIT de Representante Legal.
- Copia de patentes de comercio y empresa.
- Copia de inscripción al IVA o tarjeta de NIT de la Empresa.
- Documentación financiera (cheques, disponibilidad, cuentas por cobrar)
- Perfil de la empresa en formato del banco (para montos mayores a Q160mil).
- Estados financieros de los dos últimos períodos contables completos (12 meses) y estados financieros interinos (6 meses de antigüedad previa a la solicitud) firmados, sellados y certificados por un contador y por el Representante Legal que incluyan: Balance General, Estado de Resultados y flujo de efectivo (este último si el monto fuera mayor a Q160mil) e integraciones de los rubros principales del Balance.
- Flujo de caja proyectado (para montos de Q80mil en adelante).

- Carta con instrucciones para el desembolso y autorización para débito a cuenta.

Documentación general

- Formulario de Intendencia de Verificación Especial y para personas expuesta políticamente (Anexo IVE PEP) del Representante Legal.
- Carta de declaración de personas jurídicas.
- Copia de carné de Número de Identificación Tributaria (legible).
- Carta de declaración de personas individuales.
- Copia factura reciente de agua, energía eléctrica o teléfono.

Se propone que la Importadora utilice el crédito empresarial como una alternativa de financiamiento a corto plazo, ya que según el presupuesto de efectivo (ver cuadro 45, página 189) la empresa tendrá reducciones y déficits de efectivo en el último trimestre del 2018, por tanto tendrá dificultades para cumplir con la totalidad de sus obligaciones.

3.9.2 Línea de importación o cupos de importación

Este tipo de crédito revolvente a corto plazo que proporciona a la compañía generar liquidez inmediata para el desarrollo de sus operaciones en el extranjero, hasta el monto máximo autorizado en dólares, lo cual permite a la empresa realizar sus importaciones de bienes y servicios propios con desembolsos directos a los proveedores. Algunas características a considerar son: aplica solo a empresas legalmente constituidas que manejan importaciones, los intereses son pagaderos de forma mensual, las condiciones dependerán de la reciprocidad en compra y venta de divisas.

Algunos beneficios que proporciona esta forma de financiamiento son:

- Moneda en dólares.
- Plazo revolvente cada seis meses.
- Máximo de 180 días para pago de capital.
- Disponibilidad de fondos.
- Garantía fiduciaria, prendaria, hipotecaria o mixta.

Los requisitos solicitados por la mayoría de los bancos son:

- Carta de solicitud (indicar destino, condiciones de plazo y forma de pago).
- Carta manejo de dólares.
- Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa con inscripción definitiva.
- Fotocopias de escrituras por modificación inscritas en el Registro Mercantil (cuando sea el caso).
- Punto de acta.
- Fotocopia de patente de comercio de sociedad y empresa.
- Estados financieros certificados de los tres últimos períodos contables y parciales del año en curso.
- Flujo de caja proyectado, firmado por representante legal y contador.
- Presupuesto de flujo de caja anual.
- Estados de cuenta de los tres últimos meses (incluir otros bancos).
- Fotocopia de nombramiento de representante legal.
- Fotocopia de Documento Personal Identificación del representante legal.
- Fotocopia de Registro Tributario Único o carné de Número identificación tributaria (actualizado).
- Constancia de ingresos de representante legal.
- Fotocopia de recibo de servicios de la empresa y representante legal (agua, energía eléctrica o teléfono).
- Perfil de la empresa.
- Formulario de créditos vinculados.

- Formulario IVE-BA-002 Superintendencia de Bancos y anexo Persona Expuesta Políticamente.

Se propone utilizar este tipo de financiamiento como una alternativa a corto plazo para que la organización realice sus operaciones ya que el cupo o línea de importación está dirigido a este tipo de empresas, que necesitan dólares para el pago de los proveedores en el extranjero, a continuación se desarrolla un ejemplo:

De acuerdo al presupuesto de efectivo propuesto en el cuadro 45, página 190 en los meses de noviembre y diciembre 2018, la empresa afrontará déficits de efectivo, por tanto se prevén dificultades financieras para cumplir con la totalidad de sus obligaciones.

Con base en lo antes expuesto, la compañía puede iniciar con los tramites de solicitud para una línea de importación, siendo el valor por ejemplo igual al monto del déficit (noviembre-diciembre) Q276,108.05 (Q47,040.42 + Q229,067.63); dicho valor será pagado directamente a los proveedores por parte del banco donde sea adquirido el financiamiento de acuerdo al plazo e intereses pactados, así también La Importadora, S.A podrá cancelar este crédito en los meses siguientes si el comportamiento de los ingresos es similar al 2018.

3.9.3 Descuento de documentos

Está es otra alternativa de financiamiento que puede utilizar la empresa al recibir contraseñas de pago giradas por los clientes, cabe mencionar que es conocido como factoring, algunos beneficios que se pueden mencionar los siguientes:

- Plazo renovable cada año.
- Moneda a utilizar Quetzales.

- Reserva de 30 días reembolsable.
- Destino libre.

Los requisitos que exigen la mayoría de los bancos son los siguientes:

- Fotocopia completa de escritura de constitución de la empresa, con inscripción definitiva.
- Fotocopia completa de escritura por modificaciones inscritas en el Registro Mercantil (cuando sea el caso).
- Punto de acta de resolución del consejo (cuando sea necesario).
- Fotocopia de patente de comercio de sociedad y empresa.
- Estados financieros de los últimos tres períodos contables y parciales del año en curso (debidamente certificados).
- Flujo de caja proyectado, firmado por el representante legal y contador.
- Presupuesto de flujo de caja anual.
- Estados de cuentas bancarios de los últimos tres meses (incluir otros bancos del sistema).
- Fotocopia de Documento Personal Identificación del representante legal.
- Fotocopia de inscripción Registro Tributario Único o carné de Número identificación tributario (empresa y representante legal).
- Constancia de ingresos de representante legal.
- Fotocopia de recibos por servicios de empresa y representante legal (agua, energía eléctrica o teléfono).
- Perfil de la empresa. (a que se dedican, años en el mercado de importaciones)
- Formulario de créditos vinculados.
- Formulario IVE-BA-002 Superintendencia de Bancos.
- Formulario de solicitud.

Así también se mencionan otras características relacionadas a este tipo de financiamiento:

- Enfoque a empresas individuales y jurídicas.
- Valor del crédito a solicitar, dependiendo de la facturación del cliente.
- Plazo renovable cada 6 meses.
- Reserva de 30 días reembolsable.
- Plazo de 30 a 90 días según negociaciones con proveedores.
- Forma de pago anticipado y capital al vencimiento.

Según lo expuesto anteriormente, la compañía puede optar por este tipo de financiamiento ya que recibe contraseñas de pago giradas por los clientes, al descontar documentos la empresa recibe liquidez temporal, a continuación se presenta un ejemplo aplicado.

El día 01 de noviembre del 2018, La Importadora, S.A. vende al Banco del Dinero, cuatro contraseñas de pago giradas por sus clientes, por un valor total de Q50,000.00, descontándolas a una tasa del 10%; de tal forma que la venta de dichas contraseñas es a un 90% de su valor, por lo cual recibe únicamente Q45,000.00, monto con el cual la empresa podrá hacer frente al déficit de efectivo en el mes de noviembre del 2018 (ver cuadro 45, página 192). No obstante, la compañía pagará un valor total de Q5,000.00 por concepto de intereses por el financiamiento obtenido por el descuento de documentos.

Las contraseñas de pago giradas por los clientes, se encuentran a un plazo de 60 días pendientes de cobro, por tanto, es el plazo que La Importadora, S.A., descuenta dichos documentos; cabe mencionar, que la tasa de interés que la empresa paga con este financiamiento a 60 días es de $0.10/0.90 = 0.11$, sin embargo la tasa anual efectiva (TAE) es de:

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

Dónde:

i = tasa de interés en tanto por uno

n = plazo en días

$$\text{TAE} = (1+i)^{\frac{365}{n}} - 1 = (1+0.11)^{\frac{365}{60}} - 1 = 88.67 \%$$

Como se puede apreciar, el costo del factoring (descuento de documentos) es muy elevado, lo cual corresponde a la disponibilidad de liquidez que la entidad bancaria pone a disposición de la empresa al utilizar el descuento de documentos; lo cual puede ser utilizado como otra opción de financiamiento únicamente para cubrir déficits de efectivo transitorios, como en el caso del mes de diciembre 2018.

Luego de las propuestas antes realizadas de planeación financiera a corto plazo, se pudo ratificar que la empresa efectivamente no cuenta con las herramientas necesarias que optimicen la gestión financiera de la misma, por tanto, adicionalmente a los instrumentos del presente capítulo, se propone como se mencionó anteriormente la utilización de un manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera (ver anexo 8).

CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación realizada, se pudo confirmar que la administración financiera de La Importadora, S.A. carece de una correcta planeación que defina formalmente misión, visión, objetivos, metas, estrategias, normas, políticas, procedimientos y herramientas, por lo que se concluye que la causa que provoca deficiencias, es la inadecuada planeación financiera a corto plazo.
2. El desconocimiento de la tasa de rendimiento mínima aceptada por parte de la empresa objeto de investigación, no le permite conocer y comparar los resultados financieros obtenidos al final de cada período, por lo cual no se toman decisiones oportunas por parte de la administración financiera de la compañía.
3. La carencia de herramientas gerenciales para la administración del efectivo, cuentas por cobrar, rotación inventarios y cuentas por pagar no le han permitido a la empresa el control y supervisión adecuado que maximice la rentabilidad de la misma, por lo cual, si continúa gestionando con estas deficiencias seguirá experimentando tasas de rendimiento considerablemente bajas, que no permitirán el crecimiento de la compañía, incluso generar pérdidas para los accionistas.
4. Una adecuada planeación de los flujos de efectivo, implica que la empresa contemple la mejora de estos a través de herramientas de gestión financiera que le permitan maximizar sus rendimientos.
5. La estandarización de la estructura de los estados financieros en todos los cierres anuales le permitirán a La Importadora, S.A., obtener información real

sobre los resultados de las operaciones, posición financiera y rentabilidad de la compañía.

6. Se concluye que al no realizar ningún tipo de análisis financiero y económico a los resultados reflejados en los estados financieros, la empresa carece de conocimientos que le permitan establecer si los cambios reflejados en los reportes antes mencionados, han sido favorables o desfavorables.

7. Se pudo constatar, que un tercio de la línea de medicamentos genéricos tiene una rotación bastante alta, esto debido a que la empresa trabaja con sus principales clientes bajo pedido, lo que significa que el stock en el inventario es mínimo, así también por el tipo de productos y clientes institucionales las ventas no se realizan en todos los meses del año; lo cual genera que la cantidad de veces que rotan los principales medicamentos de la entidad, sea sumamente rápido con respecto a la inversión en inventario promedio y las ventas a costo durante un período determinado.

RECOMENDACIONES

1. Con base a las deficiencias antes mencionadas, se recomienda que la empresa objeto de investigación implemente la propuesta de planeación financiera a corto plazo detallada en este documento, el cual contiene herramientas que constituyen guías de acción para la coordinación, control y que permitirán a la compañía mejorar sus gestión financiera.
2. Que la empresa utilice las herramientas financieras propuestas en el capítulo tres para establecer la tasa de rendimiento mínima aceptada por los accionistas, que les permita conocer y analizar los resultados de cada período, para así tomar decisiones oportunas que permitan el logro de los objetivos organizacionales (financieros y económicos).
3. Que sean implementadas las herramientas gerenciales propuestas en esta investigación a través del establecimiento de objetivos, metas, estrategias, políticas, normas y procedimientos para mejorar la eficiencia en la administración del efectivo, cuentas por cobrar, rotación de inventarios y cuentas por pagar, con el objetivo de maximizar los rendimientos de la compañía, así como generar un mayor crecimiento para la misma.
4. Para una adecuada planificación de los flujos de efectivo, la empresa debe contemplar la mejora de estos a través de enfocar su atención en lo siguiente:
 - Reducir erogaciones en efectivo por gastos, en otras palabras, la compañía debe procurar que la mayoría de estos sean negociados con un período de crédito.
 - Retardar el pago de algunos pasivos, sin comprometer la credibilidad y confianza de los proveedores o acreedores en la empresa. Ejemplo:

apalancar la operación al negociar la extensión de una semana más de crédito con proveedores o acreedores.

- Reducir los niveles de inventario, ya que por el tipo de empresa la inversión en estos es cuantiosa.
5. Se sugiere utilizar la estructura de los estados financieros propuestos y que La Importadora, S.A., los pueda adoptar en todos los cierres anuales, con la finalidad de obtener información real sobre los resultados de las operaciones, posición financiera y rentabilidad de la compañía.
 6. Se propone a la empresa, realizar de forma mensual y anual la evaluación de sus resultados por medio del análisis vertical de los estados financieros, así como utilizar índices o razones financieras, para comparar los datos obtenidos con el desempeño histórico de las operaciones. Con lo cual se podrán establecer si los cambios han sido favorables o desfavorables para la misma.
 7. Se plantea a la compañía que utilice las herramientas de planificación y control descritas en esta investigación para hacer más eficiente la gestión administrativa de los inventarios de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ballou, R. H. 2004. Logística, administración de la cadena de suministros. 5ta. Ed. México, Pearson Educación. 816 p.
2. Benavides, R. Administración, 2004. Administración. 1ra. Ed. México, McGraw-Hill. 349 p.
3. Burbano Ruiz, J. E. 2011. Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. 4ta. Ed. Bogotá, McGraw-Hill. 347 p.
4. Casia M. Guía para la elaboración y evaluación de proyectos, con un enfoque administrativo. 7ma. Ed. 119 p.
5. Chiavenato, I. 1994. Iniciación de la organización y técnica comercial .1ra. Ed. México, McGraw-Hill. 84 p.
6. Congreso de la República de Guatemala, decreto número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 10-2012, Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).
8. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO).
9. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 2-70, Código de Comercio.

10. Dasi Coscollar, A. Dolz Dolz, C., Ferrer Ortega, C. e Iborra Juan, M. 2014. Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas. 2da. Ed. España, Editorial Paraninfo. 624 p.
11. Domingo Herrero, R., Hortigüela Valdeande, M. A. y Sánchez Estella, O. 2010. Técnicas administrativas básicas de oficina: administración y gestión. 1ra. Ed. España, Editorial Paraninfo. 216 p.
12. Francés, A. 2006. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. 1ra. Ed. México, Pearson Educación. 512 p.
13. Gitman, L. Fundamentos de administración financiera. 7va. Ed. México, OUP-Harla. 1077p.
14. Jiménez de Chang, D. 2001. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. 2da. Ed. Guatemala, Printer industria Gráfica Newco. 19 p.
15. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2008. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13va. Ed. México, McGraw-Hill. 667 p.
16. Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing. 8a. Ed. México, Pearson Educación. 656 p.
17. Levin, R. y Rubin, D. 1996. Estadística para administradores. 6a. Ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1014 p.
18. López Dumraf, G. 2013. Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano. 3ra. Ed. Argentina, Alfaomega. 778 p.

19. Mendenhall, W. 1990. Estadística para administradores. 2da. Ed. México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 813 p.
20. Morales, A. y Morales, J. 2014. Planeación financiera. 1ra. Ed. México, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. 243 p.
21. Moreno Fernández, J. 2004. Planeación financiera. 1ra. Ed. México, Editorial Continental. 185 p.
22. Ochoa, G. A. y Saldivar, R. 2012. Administración financiera correlacionada con las NIIF, 3ra. Ed. México, McGraw-Hill. 451 p.
23. Oriol, A. 2008. Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones. 8va. Ed. España, Ediciones Gestión 2000. 345 p.
24. Ortega, A. L. 2008. Planeación Financiera Estratégica. 1ra. Ed. México, McGraw-Hill. 320 p.
25. Pérez de Lara Choy, M. I. 2006. Administración. 9a. Ed. México, Pearson Educación. 694 p.
26. Presidente de la República, Acuerdo Gubernativo Número 712-99, Reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines.
27. Render, B. 2009. Principios de administración de operaciones. 7a. Ed. México, Pearson Educación. 752 p.
28. Robledo Mérida, C. 2006. Técnicas y proceso de investigación científica. 1ra. Ed. Guatemala, Editora Educativa. 222 p.

29. Ross, S. A., Westerfield, R. W. Y Jordan, B. D. 2014. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 10a. Ed. México, McGraw-Hill. 751 p.
30. Rodríguez Morales, L. 2012. Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones. 1a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 269 p.
31. Tanaka Nakasone, G. 2005. Análisis de estados financieros para la toma de decisiones. 1ra. Ed. Perú, Fondo Editorial PUCP. 560 p.
32. Welch G., Hilton R., Gordon P. 2005. Presupuestos planificación y control. 6ta. Ed. México, Pearson Prentice Hall. 474 p.

E-GRAFÍA

33. BANGUAT (Banco de Guatemala). Tasa de inflación interanual en Guatemala, períodos 2013-2017. Consultado el 23 de julio del 2018. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/sr/sr005>. Ver variación interanual a diciembre de cada año.
34. BANGUAT (Banco de Guatemala). Tasa de interés líder política monetaria Guatemala, períodos 2013-2017. Consultado el 23 de julio del 2018. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=90224&aud=1&lang=1>. Revisar conferencias de prensa de cada año sobre tasa de interés líder.
35. SIB (Superintendencia de Bancos), GT. Tasa de interés promedio ponderada de la cartera de créditos del sistema bancario de Guatemala, períodos 2013-2017. Consultado el 23 de julio de 2018. Disponible en: http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacion_sistema_financiero/promedio-ponderado-economico?p_p_id=86&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=2 &p_p_col_count=3&. Ver carpeta de montos y tasas de interés, años 2009 al 2015, que aparece en la parte inferior de la página, tomar de

referencia el total de la tasa promedio ponderada en moneda nacional, a diciembre de cada año.

36. MINFIN (Ministerio de Finanzas), GT. Tasa de estimación de riesgo Guatemala, períodos 2013-2017. Consultado el 23 de julio de 2018. Disponible en: <http://www.minfin.gob.gt/index.php/comunicados/comunicados-2013/605-12-concluye-colocacion-de-bonos-del-tesoro>. Ver comunicados de prensa anuales que aparecen al lado izquierdo de la página, última adjudicación de cada año de bonos del tesoro (tasa al corte o cupón a 15 años plazo).
37. Empresa productora. Medicamentos naturales. Consultado el 01 de marzo de 2018., en: [https://www.bacfo.com/Products/Product/Triphala_\(Haritaki%2C_Bibhitaki%2C_Amlaki\)](https://www.bacfo.com/Products/Product/Triphala_(Haritaki%2C_Bibhitaki%2C_Amlaki)).
38. Empresa productora. Medicamentos oncológicos. Consultado el 01 de marzo de 2018., en: <http://www.naprodgroup.com/product-list>.
39. Empresa productora. Medicamentos genéricos. Consultado el 01 de marzo de 2018., en: <https://www.millenniumherbal.com/gynovatmtablets-100-tabs.html>.
40. Empresa productora. Medicamentos gástricos. Consultado el 01 de marzo de 2018., en: <https://www.bacfo.com/Products/product/ACIBAC>.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA GERENCIA GENERAL

INSTRUCCIONES: responda de forma clara, las siguientes preguntas, las cuáles serán utilizadas en el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO:

1. La empresa cuenta con organigrama o estructura organizacional formalmente definida.

Si No

2. La empresa cuenta con misión, visión.

Si No

3. La empresa cuenta con objetivos organizacionales y objetivos financieros formalmente definidos y son del conocimiento de sus colaboradores.

Si No

4. Se establecen metas para el logro de los objetivos financieros.

Si No

5. Se establecen estrategias formalmente definidas para el logro de los objetivos financieros.

Si No

6. Cuenta con políticas que puedan apoyar como mecanismos de control de las estrategias y para el logro de los objetivos.

Si

No

7. Puede indicar, según su experiencia cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que considera acerca de la empresa:

a) FORTALEZAS:

b) OPORTUNIDADES:

c) DEBILIDADES:

d) AMENAZAS:

8. Podría indicar cuáles son los objetivos financieros y económicos para el 2018.

9. Considera que actualmente se realiza una planeación financiera a corto plazo, de forma adecuada.

Si

No

10. Actualmente, utiliza alguna herramienta financiera como técnica, para generar planes financieros. Ejemplo: reportes, análisis a los reportes.

Si

No

Porque:

ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO:

11. Puede indicar de qué forma se realiza la administración del efectivo dentro de la empresa.

Descríbalo:

12. Utiliza actualmente métodos o instrumentos para realizar la planeación del efectivo. Ejemplo: reportes de cobro diarios, proyecciones (semanales), reportes de pago (semanales), presupuesto.

Si

No

Cuáles:

13. Actualmente la empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos definidos formalmente, para la planificación del efectivo.

Si

No

14. Podría indicar si cuenta con estrategias para mejorar los flujos de efectivo de la empresa. Ejemplo: realiza contacto con sus clientes, si conoce detalladamente el proceso de pago de los mismos, renegociación de las condiciones de crédito.

Descríbalo:

15. Sí la respuesta es afirmativa. Cuenta con algún procedimiento por escrito de los mencionado anteriormente.

Si No

16. Utiliza mecanismos de control para la disponibilidad de fondos.

Si No

17. Realiza algún tipo de proyección de cobros y pagos de forma periódica.

Cuáles:

18. Cuenta con alguna política para realizar reservas de efectivo o un saldo mínimo de caja.

Si No

19. Podría indicar si la empresa ha tenido en algún momento dificultad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Si No

Con que frecuencia:

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

20. Cuenta con algún proceso de manejo de rutas.

Si

No

21. El área de inventarios, cuenta con objetivos, metas, estrategias y políticas financieras definidas para la administración de la misma?

Si

No

22. Podría describir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de inventarios.

23. En la determinación de la demanda, utiliza algún tipo de pronósticos.

Si

No

Cuál:

24. Cuenta con procedimientos formalmente establecidos para la determinación de la demanda.

Si

No

25. Podría indicar como considera la rotación de las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa:

Mala(baja) Buena Excelente
(rápida)

- a. Genéricos
- b. Oncológicos
- c. Gástricos
- d. Naturales

26. Utiliza métodos o herramientas financieras para realizar evaluación y supervisión de inventarios. Ejemplo: reportes o informes mensuales sobre la eficiencia o la rotación de los inventarios.

27. La empresa en algún momento ha experimentado pérdidas por inventarios sin movimiento, bajo movimiento o por obsolescencia. Indique las principales razones.

Si No

Razones:

28. Si la respuesta es afirmativa, cuál es el procedimiento a seguir en estas circunstancias.

29. La empresa realiza algún mecanismo de control para minimizar las pérdidas por productos sin movimiento, bajo movimiento o por obsolescencia.

Si No

30. El área de administración de inventarios cuenta con procedimientos formalmente establecidos.

Si

No

Cuáles: _____

Anexo 2

ENTREVISTA AL CONTADOR/ ENCARGADO DE CUENTAS POR PAGAR

INSTRUCCIONES: responda de forma clara, las siguientes preguntas, las cuáles serán utilizadas en el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

1. Bajo qué régimen se encuentra registrada la empresa en la SAT.
2. Realiza reportes de análisis financiero adicionalmente a los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados). ¿Cuáles?
3. Realiza instrumentos o reportes de control en la planificación del efectivo.
4. La empresa realiza y analiza el reporte de antigüedad de saldos.
5. Actualmente la empresa cuenta con mecanismos de control para minimizar pérdidas en cuentas incobrables. Ejemplo: políticas, procedimientos formalmente por escrito, para el control de las cuentas por cobrar.
6. Posee algún tipo de reporte o informe sobre pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia. /pedir el reporte/.
7. Sí la respuesta es negativa, puede proporcionar el detalle de facturas de auto consumo.

8. Cuál es el procedimiento que utiliza cuando se generan pérdidas por inventario sin movimiento, bajo movimiento y obsolescencia.
9. La empresa actualmente utiliza deuda comercial. Cuáles son. Ejemplo con proveedores y acreedores.
10. La empresa actualmente cuenta con deuda bancaria.
11. Cuál es el proceso actual de pago de cuentas por pagar locales.
12. Cuál es el proceso actual de pago de cuentas por pagar extranjeras.
13. Cuenta con procedimientos formalmente establecidos para el control de las cuentas por pagar de la empresa.

Anexo 3

ENTREVISTA A ENCARGADO DE FACTURACIÓN/ CUENTAS POR COBRAR

INSTRUCCIONES: responda de forma clara, las siguientes preguntas, las cuáles serán utilizadas en el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

1. En el área se tienen establecidos objetivos, metas y estrategias financieras para la administración de las cuentas por cobrar.
2. Considera que se alcanzan las metas de cobro.
3. Conoce si la empresa tiene alguna política de crédito.
4. Existe actualmente algún manual que contenga políticas de crédito.
5. Cuáles son las condiciones actuales para otorgar crédito a los clientes.
6. Actualmente existe algún documento de solicitud de crédito.
7. Conoce cuales son los factores a considerar para otorgar crédito.
8. Realiza algún tipo de proyección de los cobros y pagos de forma semanal, mensual o bajo algún periodo.
9. Podría indicar si cuentan con algún procedimiento formalmente establecido sobre la forma de controlar las cuentas por cobrar a clientes.

10. Cuentan con archivos o registro de los expedientes para otorgar crédito.
11. Conoce a detalle el proceso de sus clientes para realizar el cumplimiento de su obligación, como cuenta por pagar hacia la empresa.
12. Podría indicar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área.
13. Podría indicar según la cartera de clientes cual es el porcentaje que representan los ingresos por ventas al crédito.
14. Cuál es el tiempo o periodo máximo de crédito que se otorga a los clientes.
15. Qué proceso de seguimiento le da a la cartera de clientes morosos.
16. Cuáles considera que son la principales razones que generan atrasos en los pagos de los clientes.

Anexo 4
Observación del proceso
Planeación financiera a corto plazo La Importadora, S.A.

No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	Cuenta con Misión y Visión, por escrito.	x		No, se encuentra visible
2	Objetivos anuales financieros y económicos definidos por escrito.		x	
3	Cuenta con informes donde se analice la situación financiera de forma mensual.	x		Únicamente se encontraron los estados financieros mensuales, sin ningún análisis o informe
4	Cuenta con informes donde se analice la situación financiera de forma anual.	x		Únicamente se encontraron los estados financieros mensuales, sin ningún análisis o informe
5	Cuenta con informes donde se analice la situación económica de forma mensual.	x		Únicamente se encontraron los estados financieros mensuales, sin ningún análisis o informe
6	Cuenta con informes donde se analice la situación económica de forma anual.	x		Únicamente se encontraron los estados financieros mensuales, sin ningún análisis o informe
7	Cuenta con documentos formalmente establecidos de forma escrita, donde se evalúe la situación financiera y económica de la empresa.		x	
8	Cuenta con documentos formalmente establecidos por escrito, en donde describa el plan financiero a corto plazo, a seguir por la empresa.		x	
9	Contiene documentos formalmente establecidos por escrito, en donde describa las políticas financieras a corto plazo de la empresa.		x	

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Anexo 5

Observación del proceso

Planeación administración del efectivo La Importadora, S.A.

No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	Cuenta con metas financieras, establecidas formalmente por escrito para la administración del efectivo.		x	
2	Tiene manuales formalmente establecidos por escrito de las políticas, normas y procedimientos para la administración del efectivo.		x	
3	Cuenta con documentos formalmente establecidos por escrito, en donde se detalle el saldo mínimo de caja, a mantener por la empresa, como política financiera a corto plazo.		x	
4	Contiene documentos formalmente establecidos por escrito, para vigilar y controlar el ciclo operativo y de pago de la empresa.		x	Únicamente, se encontró la integración de las cuentas por pagar.
5	Tiene procedimientos formalmente definidos por escrito, para administrar los desembolsos de corto plazo.		x	
6	La empresa realiza presupuesto de efectivo semanal.		x	
7	La empresa realiza presupuesto de efectivo anual.		x	

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Anexo 6
Observación del proceso

Administración de cuentas por cobrar La Importadora, S.A.

No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	La empresa establece metas financieras por escrito, para la administración de cuentas por cobrar.		x	
2	Cuenta con manuales de políticas, normas y procedimientos de forma escrita, para la administración de cuentas por cobrar.		x	
3	Tiene procedimientos de cobro definidos por escrito, que permita acelerar la cobranza.		x	
4	Se ofrece a los clientes descuentos por pronto pago, los cuales estén formalmente establecidos por escrito, que permita acelerar la cobranza.		x	
5	Realiza informes mensuales de vigilancia y control, sobre los días de crédito de los clientes.		x	
6	Realiza informes mensuales, que permitan vigilar y controlar el monto límite de crédito autorizado a los clientes.		x	
7	Cuenta con documentos formales, establecidos por escrito, donde detalle los requisitos específicos que debe cumplir un cliente para aplicar a crédito.		x	
8	Contiene documentos formalmente establecidos por escrito, en donde detalle el análisis financiero a realizar para otorgar crédito a un cliente.		x	
9	Tiene documentos formalmente establecidos por escrito, que detalle las herramientas financieras específicas a utilizar para evaluar cambios en las políticas de crédito.		x	

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Anexo 7
Observación del proceso
Administración de inventarios La Importadora, S.A.

No.	Situación a observar	Si	No	Comentarios
1	La empresa establece metas financieras por escrito, para la administración de inventarios.		x	
2	Cuenta con manuales de políticas, normas y procedimientos, formalmente establecidos por escrito, para la administración de inventarios.		x	
3	Tiene elevadas existencias de inventario sin movimiento en la línea de medicamentos genéricos, oncológicos, gástricos y naturales.	x		Se observó, bajo movimiento en la línea de medicamentos naturales y otros por ser especializados en la línea oncológica
4	Cuenta con elevadas existencias de inventario obsoleto en la línea de medicamentos genéricos, oncológicos, gástricos y naturales.		x	
5	La empresa tiene elevadas existencias de inventario vencido o caducado en las líneas de medicamentos genéricos, oncológicos, gástricos y naturales.		x	

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por empresa objeto de investigación, marzo 2018.

Anexo 8

Manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera

Con base en las entrevistas realizadas al personal de la empresa en el capítulo I, así como lo indicado en el capítulo II, la compañía ha realizado la mayoría de gestiones del área financiera, sin utilizar ningún documento formalmente establecido que regule y oriente los procesos de trabajo.

Lo anterior, según información proporcionada por La Importadora, S.A., ha sido por falta de interés, así como por falta de tiempo lo cual no ha permitido que se elabore un manual que contenga y describa las principales políticas, normas y procedimientos para una adecuada gestión financiera en la empresa. Por tanto, se propone a continuación un manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera que establezca las bases formales de trabajo en el proceso de planeación financiera a corto plazo, administración del efectivo, administración de créditos y cobros, administración de inventarios y cuentas por pagar.

1.1 Objetivos

A continuación se presentan el objetivo general y los específicos que se pretenden alcanzar:

1.2 General

Servir como un instrumento útil, que permita el desarrollo financiero de La Importadora, S.A., a través de establecer formalmente y con claridad las

políticas, normas y procedimientos adecuados de trabajo en el área de administración financiera de la compañía.

1.3 Específicos

- Establecer formalmente políticas, normas y procedimientos de trabajo, para las diferentes áreas que integran la gestión financiera de “La Importadora, S.A.”, los cuales sean de conocimiento y se cumplan a cabalidad por todo el personal involucrado.
- Contar con una guía técnica que oriente al personal nuevo y actual de la empresa en la ejecución de sus atribuciones de trabajo.
- Dar a conocer con claridad al personal involucrado las políticas, normas y procedimientos más relevantes en la gestión financiera de la empresa.
- Delimitar responsabilidades y limitaciones del personal involucrado en la gestión financiera de la empresa, así como evaluar la productividad y efectividad de las actividades que deben de realizar.

1.4 Normas de aplicación general

A continuación, se detallan las normas generales que debe aplicar al personal involucrado, como guía para el desarrollo de sus actividades de trabajo.

- El presente manual debe de estar a la vista y al alcance de todo el personal del área de administración financiera.

- Todo el personal involucrado, debe de conocer y cumplir a cabalidad con las normas y procesos establecidos en este manual.
- La Gerencia Financiera-administrativa será la responsable de revisar de forma mensual y anual las normas y procedimientos descritos en este manual, para corrección y actualización.
- Para cualquier modificación o mejora a los procesos establecidos en la gestión financiera de la empresa, los responsables involucrados deben de llegar a un acuerdo y retroalimentar sobre las modificaciones realizadas.

1.5 Importancia

Consiste en ser una guía que permita separar en la organización las responsabilidades y las funciones de los colaboradores en sus procesos. El objetivo primordial, es describir con claridad todas las actividades del área financiera y distribuir las tareas en cada uno de los cargos.

De esta manera, ayudará a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempos.

Así también, servirá como orientación para hacer más eficiente la gestión financiera. Permitirá conocer mejor el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de funciones, requerimientos y puestos responsables de su ejecución y supervisión, podrá auxiliar en el proceso de inducción de los puestos involucrados, así como en el adiestramiento y la capacitación del personal; es importante también para el análisis o revisión de los procedimientos de los sistemas que se utilizan.

1.6 Alcance y responsabilidades

Este manual está dirigido al personal encargado del área financiera, para que mediante su utilización se puedan optimizar los procesos y plantear medidas de acción, que permitan al área involucrada mejorar la eficiencia.

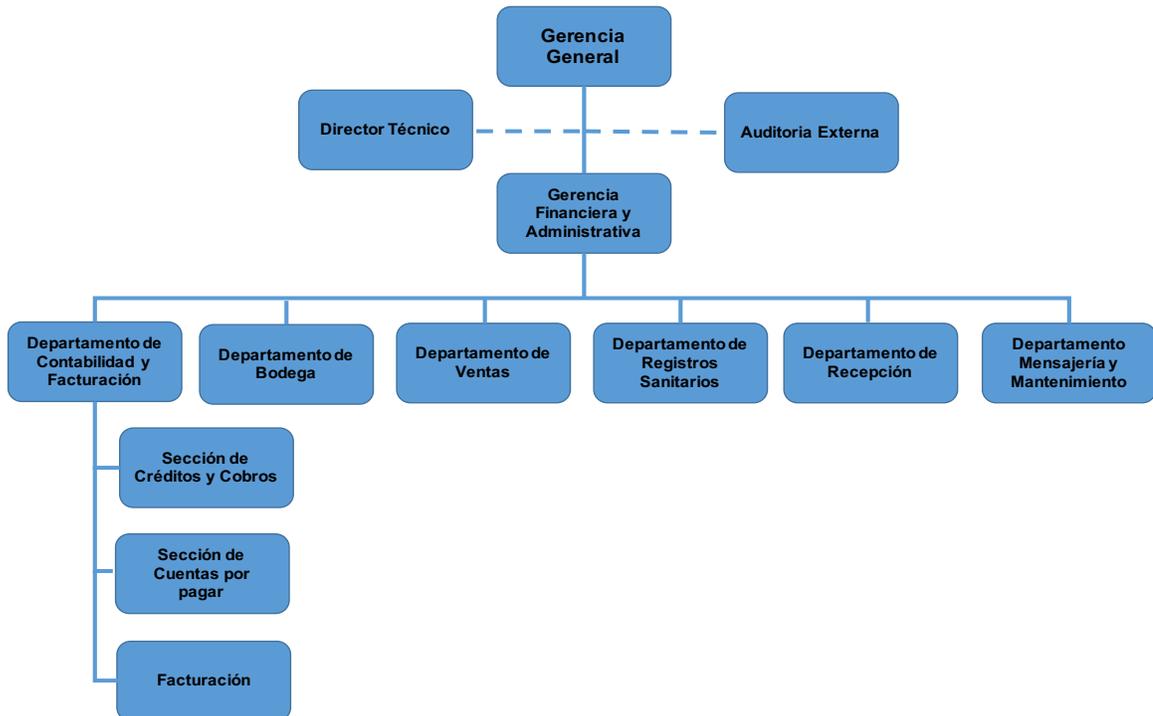
Para poner en práctica este manual es necesario contar con el personal administrativo siguiente:

- Gerencia General
- Gerencia Financiera-administrativa
- Jefatura de Contabilidad y Facturación
- Jefatura de Bodega

1.7 Estructura organizacional área Financiera y Administrativa

A continuación, se presenta el organigrama organizacional de la Gerencia Financiera y Administrativa, esto debido a que la compañía no lo tiene formalmente establecido, lo cual es de gran importancia dado que, contar con un organigrama organizacional a la vista permite una correcta coordinación e integración del área financiera-administrativa de la empresa.

Diagrama 1
Organigrama Organizacional área financiera-administrativa
La Importadora, S.A.



Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa objeto de investigación, marzo 2018.

1.8 Políticas financieras a corto plazo

A continuación, se presentan las políticas financieras de inversión y financiamiento de los activos de corto plazo de la empresa objeto de investigación.

1.8.1 Políticas para la inversión en activo circulante

De acuerdo a la importancia que tiene mantener un equilibrio óptimo, la política financiera de inversión en activo circulante propuesta, es una mezcla entre una política dinámica y conservadora, por lo cual se debe cumplir con lo siguiente:

- La Importadora, S.A. debe de procurar mantener niveles óptimos de efectivo, sin comprometer sus compromisos a corto plazo.
- Se deben de realizar inversiones optimas y oportunas, sin comprometer el compromiso en despacho a tiempo de los productos para los clientes.
- En cuanto a las condiciones de crédito, se otorgará un período de 30 días máximo a los clientes generales, para los clientes especiales será de 31 a 90 días como máximo; previo a seguir el proceso formalmente establecido por la empresa, lo cual implica un análisis financiero-económico por parte del encargado de créditos y autorización de las Gerencias Financiera-administrativa y General.

1.8.2 Política para el financiamiento del activo circulante

La política financiera para el financiamiento de las inversiones en activos circulantes propuesta, implica un equilibrio optimo entre una política dinámica y una conservadora, para el cumplimiento de esta, se debe seguir lo siguiente:

- La Importadora, S.A., debe priorizar el mantener un nivel óptimo de capital de trabajo que le permita evitar dificultades en el cumplimiento de sus compromisos de corto plazo.
- El financiamiento a corto plazo, se debe procurar a través de las ventas con anticipo y el pago contra entrega de los clientes, esto con la finalidad de agilizar e incrementar los flujos de efectivo de la empresa.
- En cuanto al financiamiento de las inversiones en inventarios y cuentas por cobrar, se gestionará principalmente con fuentes de financiamiento a corto

plazo y con largo plazo para los activos fijos que se considere, luego de un análisis financiero y económico por parte de la Gerencia Financiera-administrativa y con autorización de la Gerencia General de la compañía.

1.8.3 Normas y procedimientos para el análisis de la situación financiera-económica de La Importadora, S.A.

A continuación, se desarrolla la propuesta, para realizar la evaluación de la situación financiera-económica de la Importadora, el cual se encuentra integrado por un análisis vertical de los estados financieros (balance general y estado de resultados) y de razones financieras, por lo anteriormente indicado, se presentan las normas y procedimientos a seguir:

1.8.4 Normas para el análisis de la situación financiera-económica de la empresa

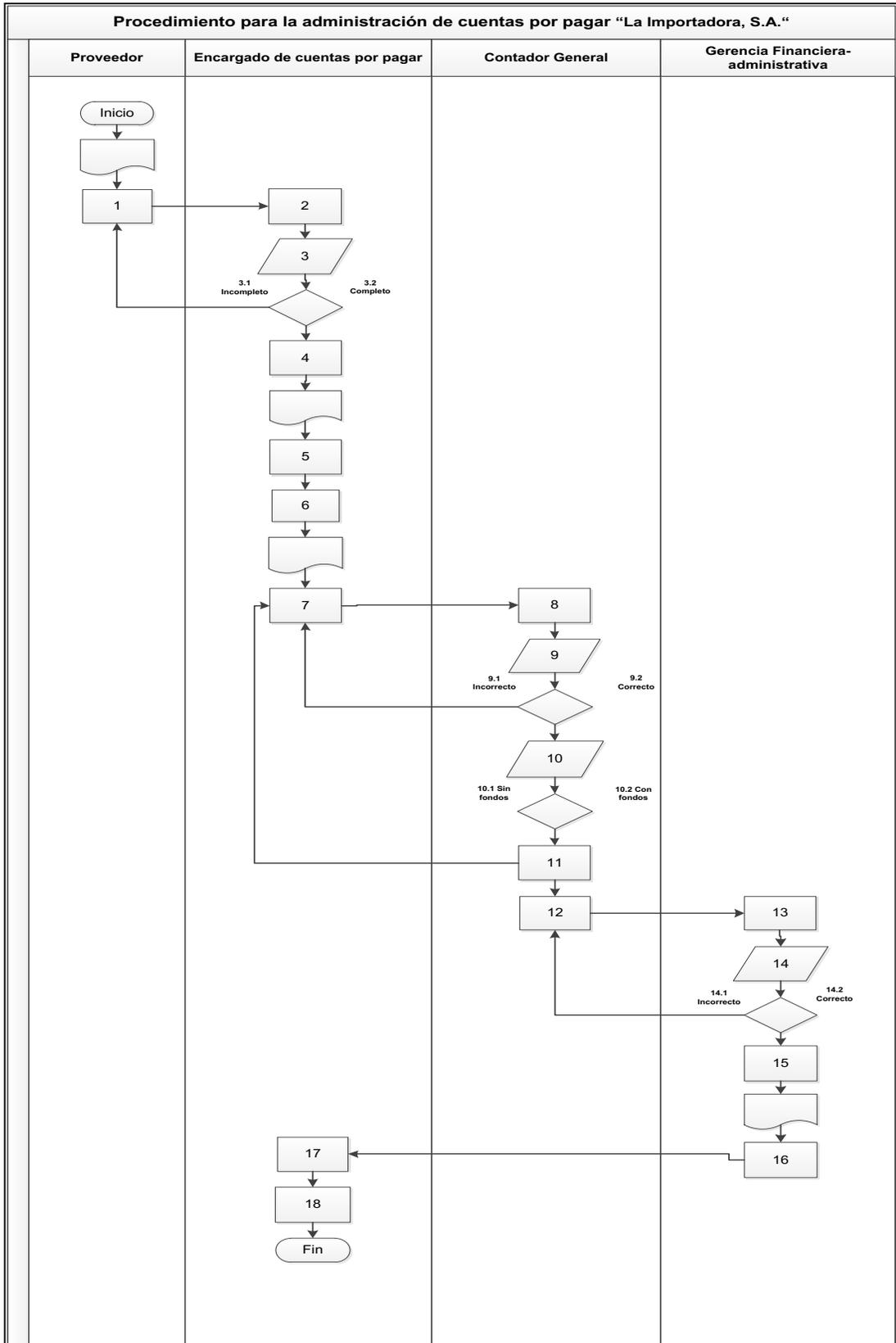
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera-administrativa realizar un análisis al balance general y estado de resultados de la empresa, de forma mensual y anual.
- Los resultados obtenidos en el análisis de situación financiera mensual y anual, se deben de comparar con los obtenidos en dos períodos anteriores, con base a los productos del análisis se establecerá si lo obtenido son logros favorables o desfavorables; de lo cual se debe realizar un seguimiento pertinente que mejore la toma de decisiones.
- La evaluación de la situación financiera-económica de la empresa, se debe realizar a través del análisis vertical de los estados financieros y cálculo de razones financieras.

- El análisis vertical y cálculo de razones financieras debe considerar como base los estados financieros proporcionados de forma mensual y anual por el área contable.
- Se debe realizar un informe de la situación financiera-económica sobre los hallazgos relevantes, planteamiento de alternativas y medias que permitan mejorar y solucionar situaciones desfavorables de la compañía.
- El informe de situación financiera-económica de la empresa, debe presentarse de forma mensual y anual a la junta de accionistas.

1.8.5 Procedimiento para el análisis de la situación financiera-económica de La Importadora, S.A.

Procedimiento para análisis financiero y económico La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Departamento de contabilidad	1	Elaboración de estados financieros (balance general y estado de resultados).		
	2	Realiza los cálculos para el análisis vertical y razones financieras.		
	3	Envía reportes con estados financieros, cálculos de análisis vertical y razones financieras		
Gerencia Financiera-administrativa	4	Recibe reportes y cálculos para análisis.		
	5	Revisa la información de los estados financieros y los cálculos para análisis vertical y razones financieras.		
	5.1.	No están completos y presentan errores, regresa al paso 2.		
	5.2	Están completos y sin errores, continúa al paso 6.		
	6	Analiza los cálculos recibidos de Contabilidad y aplica herramientas de análisis vertical, así como de razones financieras, para interpretar los estados financieros, según ejemplo Capítulo II, páginas 53-62, 66-90.		
	7	Realiza informe que describe la situación financiera-económica de la empresa, además con propuestas de alternativas para mejora y solución de las deficiencias presentadas.		
	8	Envía informe a Gerencia General.		
Gerencia General	9	Recibe informe de situación financiera-económica.		
	10	Revisa los reportes e informes de la situación financiera-económica de la empresa, así como de las propuestas para la toma de decisiones.		
	10.1	Si tiene observaciones, no se aprueba. Regresa al paso 7.		
	10.2	No tiene ninguna observación, se aprueban las propuestas. Continúa al paso 11.		
	11	Envía de nuevo a la Gerencia Financiera-administrativa, el informe con aprobación.		
Gerencia Financiera-administrativa	12	Recibe informe con reportes (estados financieros), análisis vertical y razones financieras, así como la aprobación de la propuestas realizadas para mejora y solución de deficiencias.		
	13	Presenta a los accionistas en reunión mensual y anual, los estados financieros e informe de análisis financiero-económico de la empresa para la toma de decisiones.		
	14	Fin.		

Procedimiento para la administración de cuentas por pagar "La Importadora, S.A."



1.9 Normas y procedimientos para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja

Se propone que para la administración formal del efectivo, se realice de forma mensual el presupuesto de caja, en el cual se deben de establecer a inicios de cada mes los ingresos reales a percibir por las ventas al crédito, así como la proyección de los ingresos al contado y considerar otros ingresos que se esperen recibir; por otro lado, se deben considerar también los egresos reales por todos los compromisos adquiridos por la empresa, ya que esto permitirá determinar al final del período los excedentes o déficits de efectivo reales. De lo anteriormente indicado, se presentan las normas y procedimientos a seguir.

1.9.1 Normas para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja

- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera-administrativa realizar la proyección de las ventas generales de la compañía.
- El primer día hábil del mes, el encargado de créditos y cobros debe revisar y enviar el reporte de cobros reales a obtener durante el mes.
- Es responsabilidad del Contador General, revisar el primer día hábil del mes el reporte de cobros y balance de antigüedad de saldos de los clientes.
- El primer día hábil del mes el encargado de cuentas por pagar, debe revisar y enviar el reporte de pagos reales a realizar durante el mes.
- Es responsabilidad del Contador General revisar el reporte de pagos del mes.

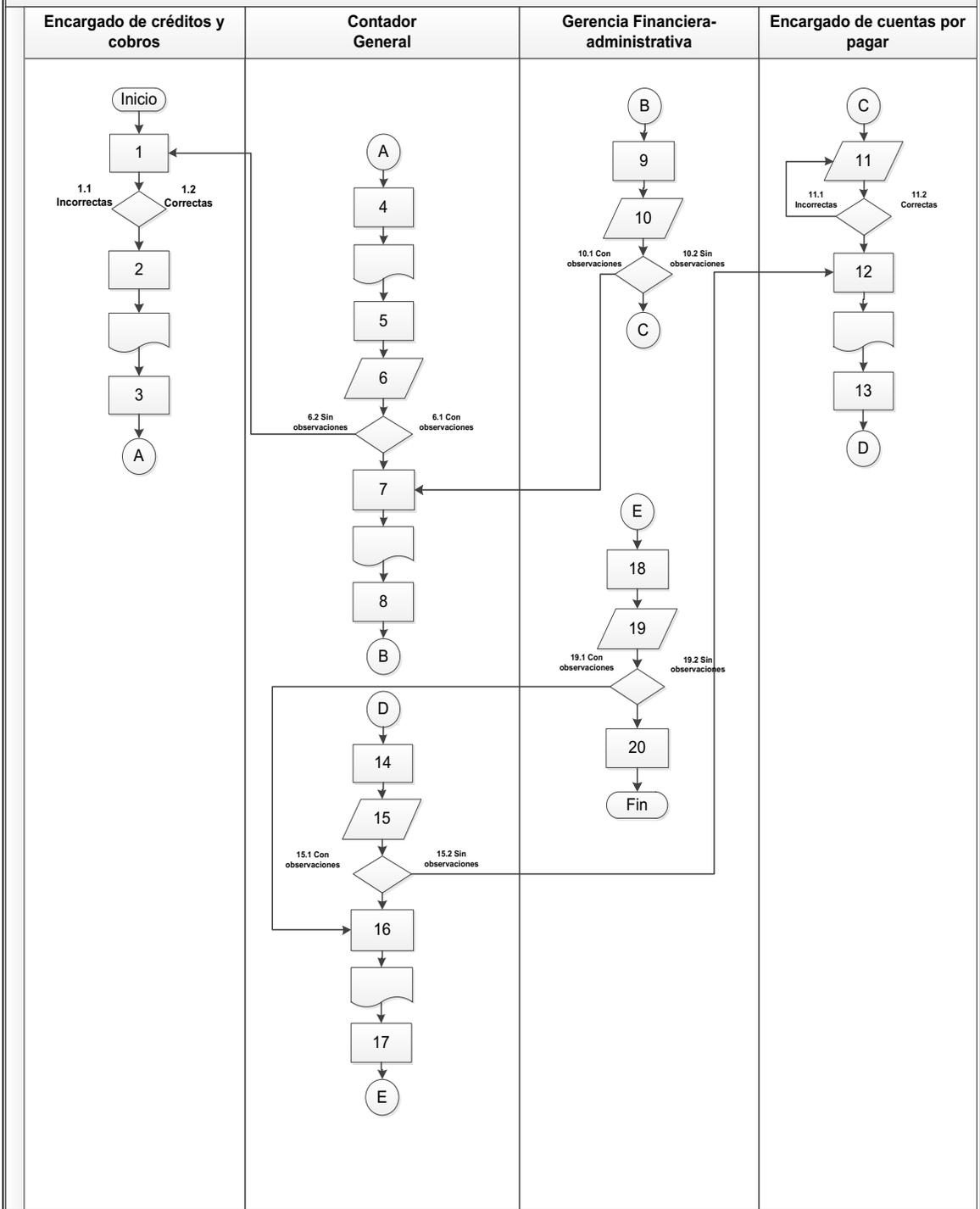
- La Gerencia Financiera-administrativa es responsable de determinar los excedentes o déficits reales de efectivo del mes analizado, con base en los reportes de cobros y pagos de la empresa.
- Dentro de los primeros cinco días hábiles del mes, la Gerencia Financiera-administrativa deberá contar con el reporte final que contenga los excedentes o déficits del mes, así como las estrategias para la toma de decisiones.

1.9.2 Procedimiento para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja

Procedimiento administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja, La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Encargado de créditos y cobros	1	Revisa semanalmente todas la cuentas reales por cobrar, así como el balance de antigüedad de saldos de los clientes, ver cuadro 16, página 121, capítulo II.		
	1.1	Si las cuentas por cobrar no están correctas, regresar al paso 1.		
	1.2	Todas las cuentas por cobrar está correctas, continuar con el paso 2.		
	2	Realiza reporte de cobros reales por mes y semana.		
	3	Envía reporte de cobros del mes y por semana, conjunto al balance de antigüedad de saldos.		
Contador General	4	Recibe reporte de cobros de la semana y mes, con balance de antigüedad de saldos.		
	5	Revisa reporte de cobros y balance de antigüedad de la semana o mes.		
	6.1	Si hay observaciones o errores, regresa al paso 1.		
	6.2	No hay observaciones o errores, continua al paso 7.		
	7	Realiza reporte final de los ingresos por ventas al crédito, así como estima los ingresos al contado y considera otros ingresos a percibir. durante el mes.		
	8	Envía reportes a la Gerencia Financiera		

Procedimiento administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja, La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Gerencia Financiera- administrativa	9	Recibe reportes.		
	10	Revisa el reporte de cobros, balance de antigüedad de saldos, así como el reporte final de ingresos por ventas al contado, crédito y otros ingresos.		
	10.1	Si tiene alguna observación o error, regresa al paso 7.		
	10.2	No tiene ninguna observación, se aprueban las propuestas. Continúa al paso 11.		
Encargado de cuentas por pagar	11	Revisa todas la cuentas por pagar semanalmente y mensualmente.		
	11.1	Si las cuentas por pagar no están correctas, regresa al paso 11.		
	11.2	Todas la cuentas por pagar están correctas, continua al paso 12.		
	12	Realiza reporte mensual y por semana de las cuentas por pagar del período.		
	13	Envía reporte mensual y por semana de la cuentas por cobrar al Contador General.		
Contador General	14	Recibe reporte de cuentas por pagar mensuales y por semana.		
	15	Revisa reporte de cuentas por pagar por semana y mes.		
	15.1	Si hay observaciones o errores, regresa al paso 12.		
	15.2	No hay observaciones o errores, continua al paso 16.		
	16	Realiza reporte final de los egresos considerando todas las cuentas por pagar del mes y considera otros egresos durante el mes.		
	17	Envía reportes a la Gerencia Financiera.		
Gerencia Financiera- administrativa	18	Recibe reportes.		
	19	Revisa reporte final de cuentas por pagar y otros egresos por mes y semana.		
	19.1	Si tiene alguna observación o error, regresa al paso 16.		
	19.2	No tiene ninguna observación, se aprueban las propuestas. Continúa al paso 20.		
	20	Determina los superávits o déficits de efectivo reales del mes para implementar estrategias y toma de decisiones.		
	21	Fin.		

Procedimiento para la administración del efectivo por medio del presupuesto mensual de caja, "La Importadora, S.A."



1.10 Normas y procedimientos para solicitud de créditos de clientes

Para otorgar formalmente crédito a los clientes de La Importadora, S.A., se detallan a continuación las normas y procedimientos a seguir, con la finalidad de tener una guía que permita administrar de forma correcta y ordenada el crédito a los clientes actuales como potenciales, así también para minimizar la probabilidad de pérdida por cuentas incobrables para la compañía.

1.10.1 Normas para solicitud de crédito de clientes

- Cuando se solicite crédito por parte de un cliente actual o nuevo, se deberá de cumplir con todos los requisitos establecidos por La Importadora, S.A., sin excepción alguna.
- La documentación, así como la solicitud de crédito deberá ser entregada al encargado de créditos y cobros.
- Es responsabilidad del encargado de créditos y cobros revisar que la documentación para otorgar crédito a un cliente se encuentre completa y correcta.
- Es responsabilidad del encargado de créditos y cobros verificar la autenticidad de la información consignada en la solicitud de crédito.
- La Gerencia Financiera-administrativa, es responsable de verificar y controlar que el encargado de créditos y cobros realice a cabalidad los procedimientos indicados en este manual para la autorización de crédito a clientes.

- La decisión de otorgar o no crédito a un cliente, es responsabilidad únicamente de la Gerencia Financiera-administrativa.

1.10.2 Procedimiento para solicitud de crédito de clientes

Procedimiento para solicitud de crédito La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Cliente	1	Cliente envía papelería completa, incluye solicitud de crédito (ver formulario1) de forma física o electrónica a encargado de créditos y cobros, previo a considerar si cumple con los requerimientos y condiciones para solicitar crédito a "La Importadora, S.A."; inicia proceso.		
	2	Recibe requisitos (papelería completa) y solicitud de crédito del cliente.		
Encargado de créditos y cobros	3	Realiza chequeo de condiciones de crédito (ver formulario 2)		
	4	Revisa contra listado de chequeo de condiciones de crédito.		
	4.1	No cumple con los requisitos solicitados en listado de chequeo, continúa al paso 5.		
	4.2	Si, cumple con los requisitos solicitados en listado de chequeo, continúa al paso 7.		
	5	Se elabora carta de notificación por incumplimiento de condiciones de crédito.		
	6	Se envía notificación al cliente por incumplimiento de condiciones de crédito y regresa al paso 1.		
	7	Revisa a detalle: patente de comercio y sociedad; nombramiento de representante legal; fotocopia de DPI del representante legal o propietario; fotocopia de factura de luz; fotocopia de RTU debidamente actualizado o carnet de Nit; los datos contenidos en los documentos debe coincidir con lo consignado en la solicitud de crédito.		
	7	Realiza reporte final de los ingresos por ventas al crédito, así como estima los ingresos al contado y considera otros ingresos a percibir. durante el mes.		
	7.1	Si la documentación del paso 7 no se encuentra completa o existe algún dato incorrecto, regresa al paso 1.		
	7.2	La documentación indicada en el paso 7, se encuentra correcta y completa, pasa al paso 8.		
	8	Verifica si la información consignada en la solicitud de crédito del cliente, es verídica en cuanto a la dirección física del negocio; tipo de establecimiento; datos generales del establecimiento; información y referencias personales, comerciales y bancarias.		
	8.1	Si la información consignada en el paso 8, se encuentra correcta, continua al paso 12		
	8.2	Si, la información indicada en el paso 8 se encuentra incorrecta, continua al paso 9.		
	9	Elabora notificación formal de solicitud de crédito denegada.		
	10	Se envía notificación de crédito denegado al cliente solicitante.		
	11	Se archiva expediente en solicitud de créditos denegados y finaliza el proceso.		
	12	Se elabora notificación hacia el cliente solicitante, con aprobación formal.		
	13	Se envía a Gerencia Financiera-administrativa, la notificación de crédito aprobada y expediente completo, para autorización final.		

Procedimiento para solicitud de crédito La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Gerencia Financiera-administrativa	14	Recibe notificación de crédito aprobada y expediente completo para autorización final.		
	15	Revisa notificación de crédito aprobada y expediente completo.		
	15.1	Si el expediente con autorización de crédito emitida por el área de créditos y cobros, se encuentra incorrecto o incompleto, regresa al paso 13.		
	15.2	No hay observaciones o errores, continua al paso 16.		
	16	Genera autorización final del crédito y notifica a encargado de créditos de cobros		
Encargado de créditos y cobros	17	Recibe notificación y expediente aprobado del cliente solicitante.		
	18	Envía notificación de crédito aprobado al cliente.		
	19	Archiva expediente de crédito aprobado.		
	20	Fin.		

1.11 Normas y procedimientos por trámite de facturas para gestionar cobro

De acuerdo a la importancia que tiene la gestión de cobro para la compañía, es necesario seguir y realizar una serie de trámites para realizar un cobro eficiente, por lo cual se presentan a continuación las normas y procedimientos a seguir.

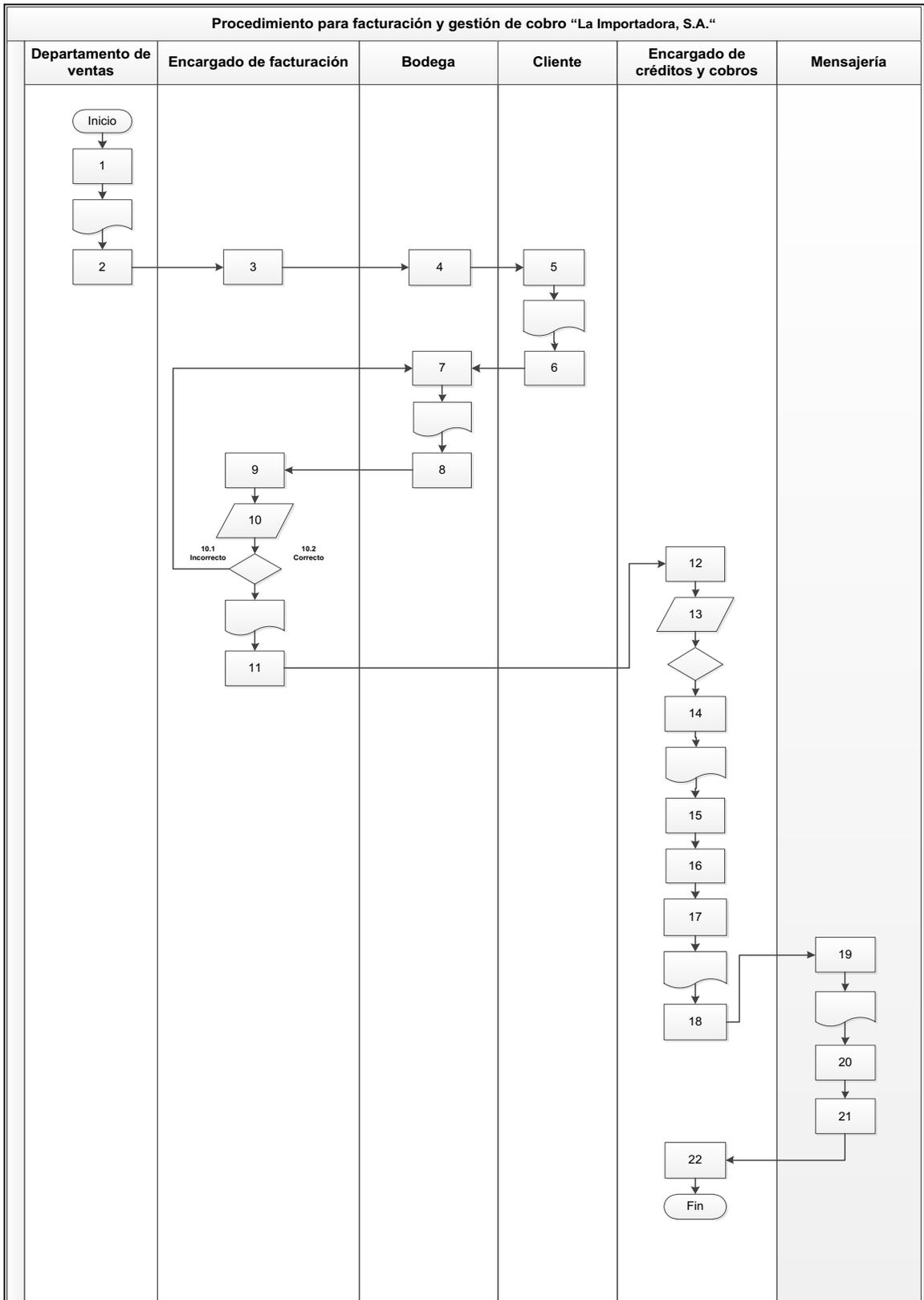
1.11.1 Normas de trámite de facturas para gestión de cobro

3.9.4

- Los despachos de productos, no se pueden realizar sin solicitud formal del pedido a través de la orden de compra o correo electrónico del cliente.
- El encargado de facturación, es responsable de entregar al encargado de créditos y cobros la factura original y la documentación según sea el caso para gestionar el trámite de contraseña de pago.
- El expediente con factura original y documentación para gestión de contraseña de pago debe de entregarse con un día como máximo al encargado de créditos y cobros, posteriormente al emitir factura por entrega de productos.
- Para recepción de facturas para trámite de contraseña de pago, se debe contar con la documentación de soporte completa.
- La contraseña de pago hacia el cliente se debe emitir con un máximo de dos días por el área de créditos y cobros.
- El responsable del resguardo de la contraseña de pago, para gestionar o hacer efectivo el cobro de manera oportuna es del área de créditos y cobros.

1.11.2 Procedimiento por trámite de facturas para gestión de cobro

Procedimiento para facturación y gestión de cobra La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Departamento de ventas	1	Generar pedido para facturar a cliente.		
	2	Notifica a encargado de facturación para emitir factura, adjuntando orden de compra o correo electrónico con solicitud del cliente, previo a gestionar entrega de pedido.		
Encargado de facturación	3	Recibe notificación para facturar, adjunto con orden de compra o correo electrónico, para coordinar entrega de producto de bodega/almacén.		
Bodega	4	Entrega producto, con factura original y copia para el cliente.		
Cliente	5	Cliente recibe el producto.		
	6	Firma y sella de recibido factura original, para tramitar contraseña de pago u otra documentación, según sea el caso (ingreso de producto, carta de aceptación de producto).		
Bodega	7	Recibe factura firmada y sellada original, para tramitar contraseña de pago o algún otro documento según sea el caso de cada institución (ingreso de producto, carta de aceptación de producto).		
	8	Envía factura original firmada por el cliente a encargado de facturación, adjunto documentación necesaria para tramitar contraseña según sea el caso.		
Encargado de facturación	9	Recibe factura original firmada por el cliente y documentación para trámite de contraseña de pago: orden de compra; correo electrónico de solicitud de pedido; ingreso de producto; carta de aceptación de producto, según sea el caso.		
	10	Revisa que la factura original se encuentre firmada y sellada por el cliente, que el expediente este completo para iniciar el trámite de contraseña de pago.		
	10.1	Si la factura incumple con lo anterior o que la documentación este incorrecta o incompleta, regresa al paso 7.		
	10.2	Si la factura cumple con lo requerido y la documentación se encuentra completa y correcta, continua al paso 11.		
	11	Entrega factura firmada y sellada, conjunto a expediente completo para iniciar trámite de contraseña de pago a encargado de créditos y cobros.		
Encargado de créditos y cobros	12	Recibe factura firmada y sellada, conjunto a expediente para trámite de contraseña de pago.		
	13	Revisa factura y documentación para iniciar trámite de contraseña de pago.		
	13.1	Si la factura o el expediente para iniciar trámite de contraseña de pago contiene algún error o se encuentra incompleta, regresa al paso 11.		
	13.2	Si la factura o expediente para iniciar trámite de contraseña de pago se encuentran corrector y completos, continua al paso 14.		
	14	Tramita contraseña con el cliente.		
	15	Obtiene contraseña de pago.		
	16	Registra fecha de pago de factura en sistema y archiva contraseña de pago temporalmente.		
	17	Se procede a llamar al cliente para confirmar pago, con una semana de anticipación.		
Mensajería	18	Con la confirmación de pago, se entrega a mensajería la contraseña de pago, para recoger el cheque.		
	19	Recibe contraseña de pago.		
	20	Recoge cheque y entrega contraseña de pago original al cliente.		
	21	Entrega cheque y copia de recibo de pago a encargado de créditos y cobros.		
Encargado de créditos y cobros	22	Recibe cheque y copia de recibo de pago.		
	23	Fin.		



1.12 Normas y procedimientos para la administración de inventarios

Como se ha mencionado con anterioridad, el manejo y control de los inventarios es vital para la empresa ya que representa uno de sus activos más importantes dado al giro del negocio, por lo cual es necesario establecer medidas que permitan una adecuada gestión con respecto a la planificación de las ventas, así como para evitar niveles bajos de rotación y estacionalidad de la inversión. Por lo anterior, se presentan a continuación las normas y procedimientos propuestos para una correcta administración de los inventarios:

1.12.1 Normas para la administración de inventarios

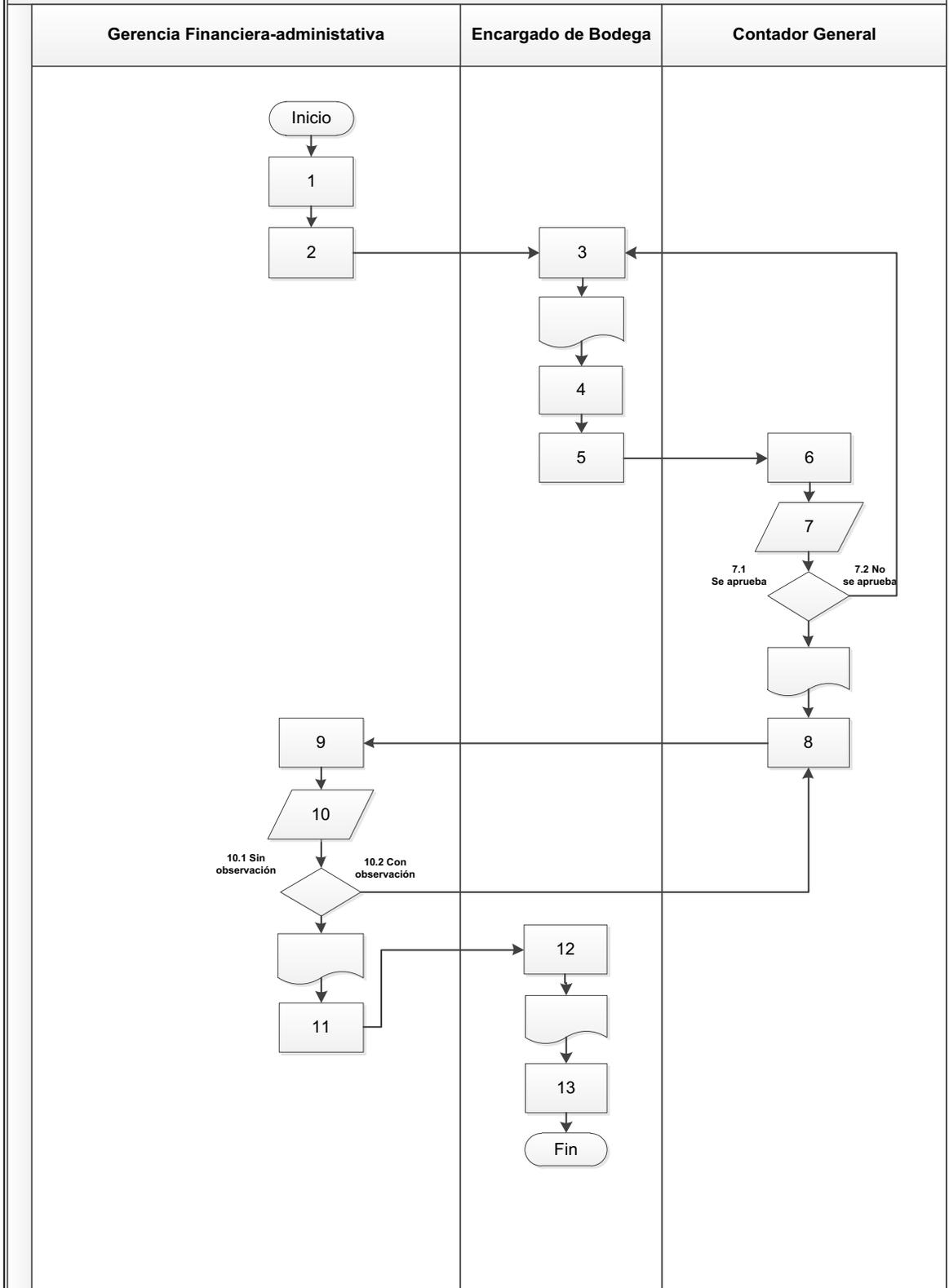
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera-administrativa realizar el pronóstico de las ventas mensuales, con dos meses de anticipación.
- Las requisiciones de productos para la venta, debe de realizarse a través del formulario formalmente diseñado para dicho proceso.
- Toda compra de mercadería o productos para la venta a nivel nacional o extranjero debe ser autorizada por la Gerencia Financiera-administrativa.
- El Contador General es responsable de vigilar que los artículos requeridos por el área de bodega, no se excedan los niveles de rotación establecidos con base a lo presupuestado y aprobado.
- En el caso que se excedan los niveles establecidos de rotación, debe de existir justificación por el área solicitante (bodega).

- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera-administrativa la aprobación final de cualquier importación de productos para la venta.

1.12.2 Procedimiento para la administración de inventarios

Procedimiento para la administración de inventarios La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Gerencia Financiera-administrativa	1	Realiza pronóstico de ventas para un mes.		
	2	Envía a encargado de Bodega, para que realice la requisición de importación de producto.		
Encargado de Bodega	3	Recibe información de pronóstico de ventas para realizar solicitud de requisición de productos.		
	4	Realiza requisición de importación de productos, ver formulario 3.		
	5	Envía requisición/orden de compra de importación de producto a Contador General.		
Contador General	6	Recibe requisición/orden de compra de importación de producto.		
	7	Revisa requisición/orden de compra de importación de producto, verifica los coeficientes de rotación de cada producto solicitado, y valida contra presupuesto de compras aprobado.		
	7.1	Si el requerimiento se encuentra dentro de los niveles de rotación aceptados; clasificación A y B de los productos, como dentro del presupuesto de compras. Se aprueba y continúa al paso 8.		
	7.2	Si los requerimientos exceden los niveles de rotación y el presupuesto de compras, no se aprueba la solicitud y regresa al paso 3.		
	8	Envía requisición/orden de compra a Gerencia Financiera-administrativa, para autorización.		
Gerencia Financiera-administrativa	9	Recibe requisición/orden de compra de importación de producto.		
	10	Revisa requisición/orden de compra de importación de producto.		
	10.1	Si no hay observaciones se aprueba y continua al paso 11.		
	10.2	Si no hay alguna observación no se aprueba, regresa al paso 8.		
	11	Envía requisición/orden de compra autorizada a Contador General.		
Contador General	12	Recibe orden de compra aprobada.		
	13	Gestiona importación.		
	14	Fin.		

Procedimiento para la administración de inventarios “La Importadora, S.A.”



1.13 Normas y procedimientos para la administración de cuentas por pagar

De acuerdo a la importancia que implica el cumplir a cabalidad con las obligaciones y compromisos que genera la empresa al realizar sus operaciones, a continuación se detallan las normas y procedimientos formales para una correcta administración de cuentas por pagar ya sea nacionales como extranjeras:

1.13.1 Normas para la administración de cuentas por pagar

- El proveedor debe entregar factura original y orden de compra al encargado de cuentas por pagar.
- Se dará trámite de pago únicamente a las facturas que cuenten con el documento de soporte (orden de compra) del área solicitante.
- El encargado de cuentas por pagar es responsable de validar que la información consignada en la factura coincida con la orden de compra.
- Es responsabilidad del encargado de cuentas por pagar generar el registro de la cuenta por pagar en el sistema, el mismo día de recibida la factura.
- Se debe generar un reporte como medida de control de las facturas canceladas dentro del mes, por parte del encargado de cuentas por pagar.
- El encargado de cuentas por pagar debe generar un reporte de cuentas por pagar por mes y semana que debe entregar dentro de los primeros tres días hábiles de cada mes a la Gerencia Financiera-administrativa.

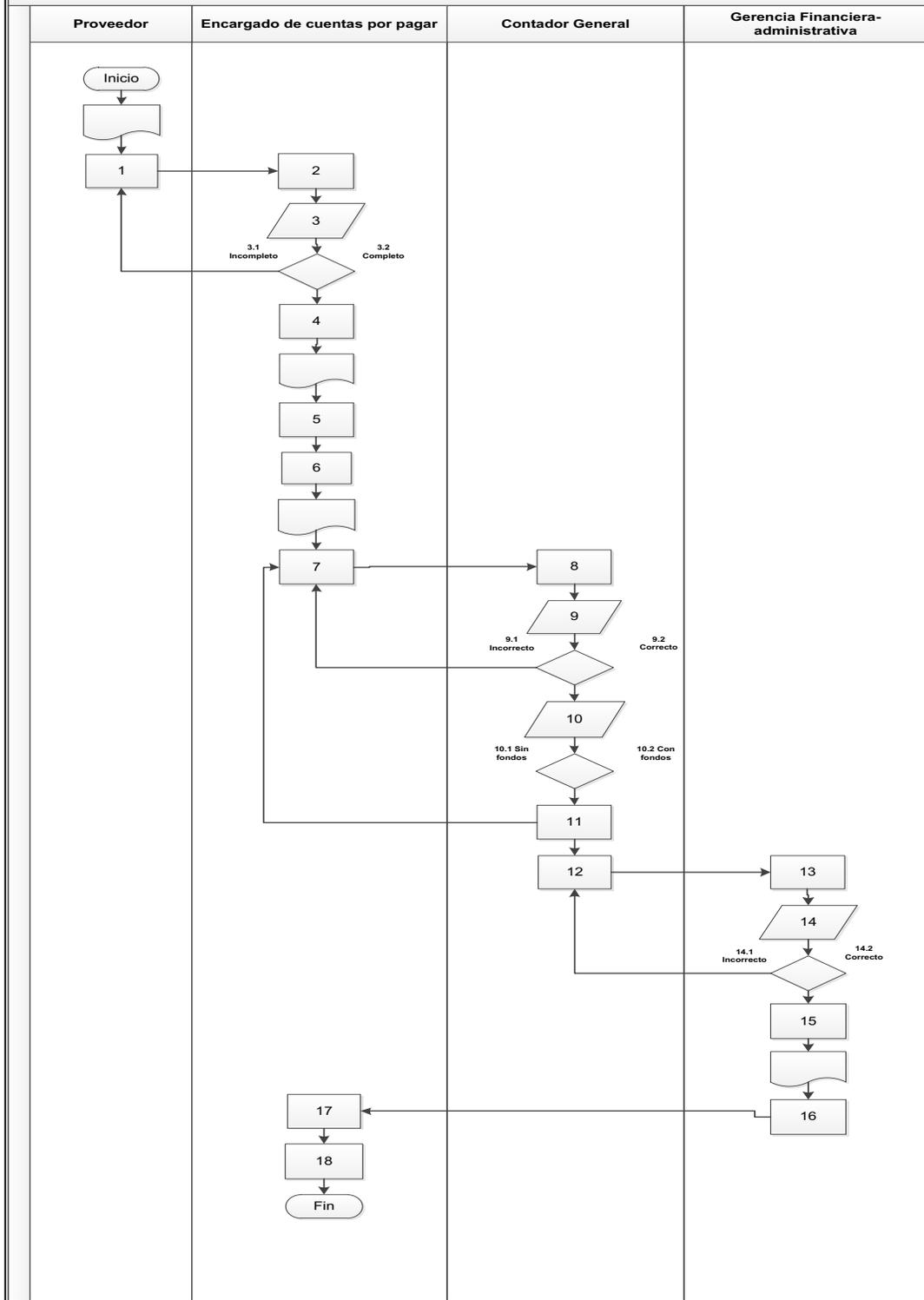
- La Gerencia Financiera-administrativa es responsable de validar la disponibilidad de fondos y autorizar el pago de facturas.
- El encargado de cuentas por pagar, solo podrá pagar a los proveedores y acreedores que la Gerencia Financiera-administrativa autorice.

1.13.2 Procedimiento para la administración de cuentas por pagar

Procedimiento para la administración de cuentas por pagar La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Proveedor	1	Entrega factura por bienes o servicios, adjunto a orden de compra al encargado de cuentas por pagar.		
Encargado de cuentas por pagar	2	Recibe documentación: factura original por bienes o servicios; orden de compra.		
	3	Revisa que la factura sea original, este firmada y sellada por la persona encargada de recibir el producto o servicio, datos generales de la empresa y valida contra orden de compra.		
	3.1	Si la documentación antes indicada, contiene algún error o está incompleta, regresa al paso 1.		
	3.2	Si la documentación antes indicada, no contiene error o está incompleta, continua al paso 4.		
	4	Emite contraseña de pago al proveedor, así valida los días de crédito que se tengan aprobados.		
	5	Entrega contraseña de pago al proveedor.		
	6	Registra factura y contraseña de pago del proveedor al sistema.		
7	Con una semana de anticipación al vencimiento de la factura, envía reporte a Contador General.			

Procedimiento para la administración de cuentas por pagar La Importadora, S.A.	Fecha:	Día	Mes	Año
	Elaboración:	1	3	2018
	Actualización:			
Área responsable	Actividad			
	No.	Descripción		
Contador General	8	Recibe reporte con facturas próximas a vender para, programación de pago.		
	9	Revisa reporte con facturas próximas a vencer.		
	9.1	Si el reporte contiene algún error, regresa al paso 7.		
	9.2	Si el reporte no contiene algún error, continua al paso 10.		
	10	Revisa disponibilidad de fondos para realizar pagos.		
	10.1	Si no hay fondos disponibles para realizar pagos, continua al paso 11.		
	10.2	Si hay fondos disponibles, continua al paso 12.		
	11	Envía reporte de facturas no autorizadas para pago y solicita reprogramación. Regresa al paso 7.		
	12	Envía reporte de facturas para autorización de pago al Gerencia Financiera-administrativa.		
Gerencia Financiera-administrativa	13	Recibe reporte con facturas para autorización.		
	14	Revisa reporte.		
	14.1	Si hay alguna observación, regresa al paso 12.		
	14.2	Si no hay alguna observación, continua al paso 15.		
	15	Autoriza facturas para pago.		
	16	Envía autorización a encargado de cuentas por pagar, para gestionar pago.		
Encargado de cuentas por pagar	17	Recibe autorización para gestionar pago.		
	18	Gestiona pago al proveedor.		
	19	Fin		

Procedimiento para la administración de cuentas por pagar "La Importadora, S.A."



Anexo 9
Formulario 1
Actualización y/o solicitud de crédito

"La Importadora, S.A"
Zona 15, Ciudad Guatemala, Guatemala
Actualización y/o Solicitud de Crédito Cliente

DATOS PERSONALES FECHA DE SOLICITUD: _____ CODIGO ASIGNADO: _____
Nombre del Representante Legal: _____ Nit: _____
Teléfono: _____
No. DPI: _____

Día de Visita: L M MI J V S

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:
Nombre Comercial: _____
Dirección: _____
Correo electrónico: _____
Nit: _____ Teléfono: _____
Inmueble: Propio: Alquilado:

REFERENCIAS COMERCIALES
Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____

REFERENCIAS PERSONALES:
Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____

Días Crédito Solicitados: _____ Monto de Crédito Solicitado: _____

_____ f) Cliente:

_____ f) Vendedor

_____ f) Jefatura de Ventas:

CREDITOS Y COBROS:
Nombre Confirмо Datos: _____ f) Verifico Datos _____

Días Crédito Aprobados: _____ Monto de Crédito Aprobado: _____

_____ f) Gerente Financiero-administrativo

ADJUNTAR

Fotocopia de DPI **Fotocopia Carnet de Nit**
Fotocopia de Patente de Comercio **Fotocopia Nombramiento Legal (Caso sea Sociedad Anonima)**
Fotocopia de factura de Luz **Fotocopia RTU**

Nota: la información le sera requerida al cliente nuevamente al cambiar datos ó por actualización de información cada 2 años de proporcionada la misma

Anexo 10

Formulario 2

Listado de chequeo de condiciones de crédito

“La Importadora, S.A.”

Listado de chequeo condiciones de crédito

Fecha de elaboración: _____

Nombre del solicitante: _____

NIT: _____

Tipo de producto/ línea de producto: _____

No.	Condiciones	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Realizó tres compras al contado.			
2	Llenó solicitud de crédito.			
3	Envío papelería completa: a. Patente de comercio y sociedad; b. Representación legal vigente; c. Fotocopia de DPI del representante legal o propietario, d. Fotocopia de RTU vigente o carnet de Nit; e. Factura de luz.			
4	Supera compra mínima de Q. 350.00			
5	Emite orden de compra o envía correo electrónico para realizar pedidos.			
6	Emite contraseña de pago/firma y sella factura de recibido con fecha de pago.			

Comentarios:

Elaborado por

Vo. Bo.

Anexo 11

Formulario 3

Solicitud de compras y/o importaciones

"La Importadora ,S.A."

ORDEN DE COMPRA/ IMPORTACIONES

CODIGO: _____

FECHA: _____

OC: _____

COD. PROVEEDOR: _____

NIT: _____

PROVEEDOR: _____

DIRECCIÓN: _____

CONDICIÓN DE PAGO: _____

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Entrega	Precio total
					Subtotal:
					Total de Gastos Adicionales:
					Impuestos:
					Total del Documento:
Elaborado por: _____		Solicitado por: _____			
Observaciones: _____					

AUTORIZACIÓN			
Nota: La autorización es Electrónica, no requiere firma de la misma.			
Usuario	Fecha de Autorización	Estatus	Comentarios
(Nombre)	1/03/18	(Autorizado)	

SOLICITUD DE EMISIÓN DE CHEQUE	
PAGUESE A LA ORDEN DE:	MONTO EN \$/Q:
CONCEPTO:	

Espacio para usos internos:

DATOS DE FACTURACIÓN
Factura a nombre de:
Nit:
Dirección:
Horario de atención para recepción de factuas y entrega de contraseña es: Lunes a jueves de 8:00 a 13:00
Entrega de Cheques el día Viernes de 8:30 a 16:30
Para entrega de contraseña presentar Orden de Compra, Factura y acuse de recibido.