

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



**ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES
EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



LICENCIADO PABLO DAVID MÉNDEZ PÉREZ

Guatemala, 21 de abril de 2021

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



**ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES
EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: DRA. ROCIO QUIROA RABANALES



AUTOR: PABLO DAVID MÉNDEZ PÉREZ

GUATEMALA, 21 DE ABRIL DE 2021

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador:	Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador:	Msc. Cesar Augusto Ramírez Castellanos

ACTA/EP No. **04066****ACTA No. MAF-JN-D-005-2021**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 19 de Abril de 2,021, a las 19:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Pablo David Méndez Pérez, carné No. 201110976, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **78** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 19 días del mes de Abril del año dos mil veintiuno.



MSc. Hugo Armando Mérida Rineda
Coordinador



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador



MSc. César Augusto Ramírez Castellanos
Evaluador



Lic. Pablo David Méndez Pérez
Postulante

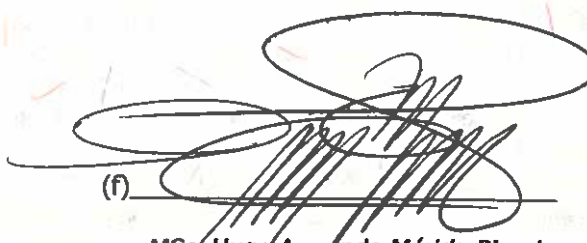


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador **CERTIFICA** que el estudiante Pablo David Méndez Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de abril de 2021.

(f) 
MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 275-2022
Guatemala, 13 de marzo del 2022

Estudiante
Pablo David Méndez Pérez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemalap

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 04-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de marzo de 2022, 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 y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

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

Solicitudes de Impresión 2022, Maestría en Artes
TPG, Jornada Normal 2021

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
Ref. MAF-JN-D-05-2022	<u>Pablo David Méndez Pérez</u>	<u>201110976</u>	ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser mi fortaleza y guía en esta meta que hoy culmino.

A MIS PADRES

Olga Pérez y Juan Pablo Méndez, por el apoyo incondicional, sus consejos y amor.

A MI ESPOSA

Gracias por apoyarme durante este proceso y ser un pilar fundamental.

A MI HERMANA

Esta meta que hoy alcanzo, espero en un futuro sea alcanzada por ti.

A MIS AMIGOS

Renato, Liz, Vania, Brian gracias por su amistad incondicional y apoyo en esta etapa.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE
POSGRADO CCEE

Por los conocimientos y experiencia adquirida en el desarrollo de la Maestría en Administración Financiera.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de la comercializadora de combustible	1
1.2 Antecedentes del ciclo de conversión de efectivo	5
1.3 Antecedentes de trabajos profesionales	6
1.4 Antecedentes del problema de investigación	8
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 Comercializadora de Combustible	9
2.1.1 Terminales de almacenamiento de combustible	10
2.1.2 Mermas	10
2.2 Ciclo de conversión de efectivo	11
2.2.1 Período de conversión del inventario	13
2.2.2 Período medio de cobranza	14
2.2.3 Período en que se difieren las cuentas por pagar	15
2.2.4 Administración de las cuentas por cobrar	17
2.2.5 Línea de tiempo para el ciclo de conversión de efectivo	18
2.2.6 Estrategias para administrar el ciclo de conversión de efectivo	19
2.3 Administración del efectivo	21
2.3.1 Concentración del efectivo	22
2.3.2 Inversiones en valores negociables	23
2.3.3 Estado de flujo de efectivo	25
2.3.4 Análisis de las proyecciones de flujos de efectivo	27
2.3.5 Aspectos importantes a considerar para la preparación de proyecciones	28
2.3.6 Principales áreas a considerar en la proyección de fondos	30
2.3.7 Ventajas y desventajas en la elaboración de proyecciones financieras	31
2.3.8 Flotación	33
2.3.9 Aceleración de los cobros	34
2.4 Razones financieras	34

	Página
2.4.1 Razones de liquidez	35
2.4.2 Razones de actividad	36
2.4.3 Razones de endeudamiento	36
2.5 El impacto del ciclo operativo en la liquidez de la empresa	37
2.5.1 Ciclo operativo	38
2.5.2 Ciclo de efectivo	39
2.6 Principales riesgos que afectan a la liquidez	40
2.6.1 Riesgo de negocio	40
2.6.2 Riesgo de no negocio	43
3 METODOLOGÍA	45
3.1 Definición del problema	45
3.1.1 Especificación del problema	45
3.1.2 Temas y subtemas	46
3.1.3 Punto de vista	46
3.2 Delimitación del problema	46
3.2.1 Unidad de análisis	46
3.2.2 Período histórico	47
3.2.3 Ámbito geográfico	47
3.3 Objetivos	47
3.3.1 Objetivo general	47
3.3.2 Objetivos específicos	47
3.4 Diseño de la investigación	48
3.4.1 Enfoque	48
3.4.2 Alcance	48
3.5 Universo	48
3.5.1 Muestra	49
3.6 Instrumentos de medición	49
3.6.1 Revisión de documentos	49
3.6.2 Análisis de contenido cuantitativo de documentos	49
3.6.3 Observación	49
3.7 Resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación	50

	Página
3.7.1	Recolección de datos 50
3.7.2	Análisis de estados financieros 50
3.7.3	Calculo de razones financieras 50
3.7.4	Interpretación de resultados 51
3.7.5	Diagnóstico del ciclo de conversión de efectivo 51
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS 52
4.1	Análisis del ciclo de conversión de efectivo 52
4.1.1	Estado de situación financiera 52
4.1.2	Estado de resultados 58
4.1.3	Análisis horizontal comparativo 60
4.1.4	Ciclo de conversión de efectivo 64
4.1.5	Análisis comparativo de la antigüedad de saldos en cartera de cuentas por cobrar 67
4.2	Análisis de índices financieros 69
4.2.1	Razones financieras de liquidez 69
4.2.2	Razones financieras de actividad 72
4.2.3	Razones financieras de endeudamiento 75
4.3	Estado de flujos de efectivo 77
4.3.1	Causas internas que afectan la liquidez 81
4.3.2	Causas externas que afectan la liquidez 84
4.4	Estrategias en las políticas financieras para la adecuada administración del ciclo de conversión de efectivo 87
4.4.1	Políticas para la administración de cuentas por cobrar 88
4.4.2	Políticas para la administración de inventarios 90
4.4.3	Políticas para la administración de cuentas por pagar 92
4.4.4	Plan de Inversión 93
4.4.5	Refinanciamiento de la deuda bancaria a corto plazo 94
4.4.6	Resultados esperados al implementar las estrategias en las políticas financieras para la administración del ciclo de conversión de efectivo 95
	CONCLUSIONES 100
	RECOMENDACIONES 103
	FUENTES 105

	Página
BIBLIOGRAFÍA	105
E-GRAFÍAS	107
ANEXO 1	108
ANEXO 2	110
ANEXO 3	112
ANEXO 4	114
ANEXO 5	116
ANEXO 6	118
ANEXO 7	119
Índice de figuras	120
Índice de tablas	121

RESUMEN

La empresa comercializadora de combustibles objeto de estudio ubicada en Guatemala, ha tenido un incremento de sus volúmenes de venta en los últimos años, esto se debe al aumento anual del parque vehicular en el país, adicional a la expansión de la industria y en los servicios de transporte urbano y extraurbano, al ser un mercado cambiante e innovador el mismo se encuentra bajo riesgos internos y externos que pueden comprometer la liquidez, la cual se ve afectada a través de políticas ineficientes y gestión inadecuada en los principales rubros que impactan la administración del efectivo.

El trabajo de investigación profesional se realizó con base a la utilización del método científico, se estableció el ciclo de conversión de efectivo y los flujos de efectivo provenientes de actividades de operación, inversión y financiamiento con el fin de evaluar la administración de la liquidez y determinar mediante análisis de flujo de efectivo y la realización de cuestionarios a jefaturas las causas internas y externas que afectan la liquidez, posterior a ello se proponen soluciones a través de políticas financieras que ayuden a mejorar la administración actual del ciclo de conversión de efectivo.

Se analizaron el estado de resultados, balance general y estado de flujos de efectivo correspondiente a los años 2020, 2019 y 2018, las herramientas financieras utilizadas fueron: razones financieras de liquidez, actividad, endeudamiento y el ciclo de conversión de efectivo. Al integrar el análisis del ciclo de conversión de efectivo y la liquidez con la evaluación del endeudamiento a través de indicadores financieros ha sido posible comprobar si los recursos obtenidos por la organización mantienen un adecuado equilibrio entre financiación propia y ajena. En adición a lo anterior, a través de la evaluación de plazos de pago y cobro fue posible comprobar si las políticas de cobro y pago son adecuadas para los intereses de la organización.

Como resultado del análisis realizado, se determinó que la comercializadora de combustibles presenta falencias en la administración del efectivo, esto se debe a una baja rotación de cuentas por cobrar por una ineficiente gestión de cobros elevando los

saldos en mora y una política de cuentas por cobrar obsoleta acorde a las necesidades actuales del negocio, una antigüedad promedio del inventario que provoca mermas por evaporación de producto y excesivo apalancamiento de las cuentas por pagar, incrementando el ciclo de conversión para el año 2020 a 135 días, esto repercute en posibles problemas financieros al momento de afrontar contingencias.

A través del análisis vertical se determinó que los pasivos corrientes de la comercializadora agrupan el 68% del total de la deuda, por lo cual el índice de razón de efectivo tiene una tendencia a la baja en los últimos 3 años; aunque la prueba ácida indica que se tiene un resultado de 1.17 de activos líquidos en relación a pasivo corriente, debe de considerarse que el 32% del saldo de cuentas por cobrar se encuentra en mora, esto según análisis realizado en la antigüedad de saldos de cartera, el índice de endeudamiento se sitúa en 2.05 con relación a deuda y capital propio, debido al incrementos en las cuentas por pagar y cuentas por pagar a compañías afiliadas y repercute en el aplazamiento de pagos a proveedores, bajo la premisa de priorizar pagos urgentes.

Por lo cual se proponen estrategias orientadas a agilizar el ciclo de conversión de efectivo implementando políticas en el área de cuentas por cobrar que garanticen una disminución de los saldos en mora y eficiencia en la cartera no vencida, ofrecer descuentos sobre ventas a clientes con saldos vencidos con el fin de obtener liquidez que permita disminuir sus obligaciones con proveedores, establecer proyecciones objetivas con base al comportamiento de la demanda en el área de inventarios que disminuyan los costos por mermas y agilicen la rotación, a través de negociaciones con los bancos se sugiere reestructurar la deuda que tiene un costo financiero para la comercializadora a través de ampliaciones en el plazo pactado de los préstamos, con el objetivo de disminuir el monto por pagar a corto plazo.

INTRODUCCIÓN

El combustible en Guatemala es importante para los consumidores, lo utilizan para transportarse diariamente en sus vehículos o motocicletas, las empresas que se dedican a distribuirlo en Guatemala son limitadas y poseen grandes capitales debido que el combustible es importado de diferentes países y debe hacerse una inversión relevante por el costo que implica importarlo, almacenarlo y distribuirlo.

El trabajo profesional de graduación se encuentra integrado por cuatro capítulos: El capítulo uno se compone de antecedentes, los cuales dan a conocer los orígenes de la comercializadora, estructura organizacional, misión, visión y posicionamiento en el mercado, antecedentes de trabajos profesionales relacionados con el tema objeto de estudio y la evolución del ciclo de conversión de efectivo.

El capítulo dos contiene el marco teórico, indica la exposición y análisis de las teorías y enfoques conceptuales utilizados para fundamentar la investigación en el cual se incluyen temas relacionados con la administración de la liquidez y riesgos de negocio internos y externos.

El capítulo tres, contiene la metodología de la investigación, el cual indica la forma de realización del trabajo profesional, el cual fue realizado con base al método científico, se enumeraron las técnicas de investigación y de campo necesarias para la fase de recolección y análisis de información, con respecto a la empresa objeto de estudio según investigación realizada en los últimos años ha incrementado el consumo del combustible, esto se debe al crecimiento del parque vehicular en Guatemala, producto de la importación masiva de vehículos, lo cual genera que las ventas en particular para la comercializadora de combustible objeto de estudio aumenten cada año, sin embargo el mercado más atractivo para dicha empresa es la industria, debido a la cantidad de galones que son vendidos a los diferentes ingenios, embotelladoras e inclusive generadoras de energía no renovable, la política de cobros de la comercializadora es de 60 días, lo cual genera problemas de financiamiento debido a que los pagos a su

proveedor internacional deben de realizarlo en un plazo no mayor a 25 días, esto genera que tenga problemas de liquidez, derivado de su ciclo de conversión de efectivo lento.

La problemática de este tema radica en determinar los impactos de un ciclo de conversión de efectivo lento y cómo afecta en la adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, debido a que es necesario que su liquidez tenga una mejoría, actualmente debe de recurrir al financiamiento externo a través de los principales bancos del sistema para solventar obligaciones futuras y apalancarse con el fin de diferir los pagos a proveedores, generando inconformidad con los mismos.

Se considera que la investigación es viable siempre y cuando se tenga información fiable y se tenga acceso a la misma, que exista el tiempo necesario para realizar el trabajo de campo y se tenga un presupuesto de los recursos necesarios para llevar a cabo la aplicación de la investigación científica, considerando que el universo serán las comercializadoras de combustible ubicadas en el municipio de Guatemala y que se seleccionó mediante el tipo de muestra no probabilística la comercializadora objeto de estudio, adicional la muestra estará definida en las áreas de contabilidad, tesorería, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, gerencia financiera e inventarios.

El objetivo general alcanzado con la elaboración de la investigación fue la de evaluar la administración del ciclo de conversión de efectivo y determinar qué factores afectan la liquidez para una adecuada toma de decisiones en la empresa comercializadora de combustible ubicada en el municipio de Guatemala, para la consecución del mismo son necesarios los siguientes objetivos específicos los cuales se enfocarán en establecer el ciclo actual de conversión de efectivo tomando en cuenta el número de días que rota su inventario y el tiempo que se tarda en cobrar sus ventas al crédito a través del análisis del número de días en los cuales recupera las cuentas por cobrar, la antigüedad promedio del inventario y el plazo promedio de pago, esto comparado con los tiempos establecidos según políticas internas, con el fin de establecer el comportamiento de cada rubro del

activo que forma parte del ciclo de conversión y la variabilidad del mismo en los años analizados.

Para el objetivo dos se identificó mediante la realización de entrevistas a la gerencia financiera y jefaturas, las causas internas y externas que afectan el ciclo de conversión, posterior a dicho análisis en el objetivo tres se realizó la medición a través de la aplicación de razones financieras de liquidez y actividad cual fue impacto negativo por un ciclo de conversión de efectivo lento por lo cual mediante herramienta Foda y Pestel se enlistaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la comercializadora con el fin de establecer acciones orientadas a mitigar las posibles amenazas y trabajar en una oportunidad de mejora con las debilidades internas detectadas; en el objetivo cuatro se proponen soluciones a través de la implementación de políticas financieras cuyo fin es contribuir en un adecuado ciclo de conversión de efectivo y que permita mejorar la liquidez.

La metodología que se utilizó detalla una serie de etapas que se deben de llevar a cabo para asegurar la fiabilidad del estudio. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo su alcance es descriptivo-explicativo. La estrategia utilizada para la recolección de datos está basada en un método no experimental.

El capítulo cuatro se encuentra integrado por la presentación de los resultados de la investigación, el cual es estructurado en función de los objetivos específicos planteados, por lo cual, como primer paso se analizaron los estados financieros proporcionados por el departamento de contabilidad correspondiente a los periodos comprendidos de 2020 a 2018, referenciando a través del análisis vertical y horizontal del balance general y estado de resultados los rubros más importantes del activo y pasivo, los cuales tienen un impacto directo en la liquidez de la comercializadora, se analizaron las variaciones detectadas y los efectos provocados por eventos políticos, económicos, sociales e internos, posterior se determinó el ciclo de conversión de efectivo para los años 2020, 2019 y 2018, conjuntamente se analizó el estado de flujos de efectivo el cual permitió apreciar las

variaciones en las principales cuentas de las actividades de operación, en la cual en el año 2019 se tuvieron saldos negativos derivados a incrementos en la cartera e inventarios, para el año 2020 dichos saldos se mantuvieron a pesar que se reflejó una baja del 32% en las ventas en comparación con el año 2019, posterior se analizaron las razones financieras de liquidez, actividad y endeudamiento con el fin de evaluar los principales índices de la comercializadora y los impactos que los mismos tienen en el desempeño de la compañía.

Posterior al análisis realizado se establecieron políticas para las áreas de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar con el fin de mejorar los tiempos de plazos y permitir que el ciclo de conversión de efectivo sea ágil en la obtención de liquidez, esta liquidez permitirá que la comercializadora implemente el plan de inversión propuesto, con la finalidad de compensar los descuentos otorgados por pronto pago a través de interés por inversiones en el corto plazo, adicional a ello se propone refinanciar los préstamos bancarios de corto a largo plazo, de esta forma diferir los pagos de préstamos realizados en el año y tener mejor liquidez para afrontar sus obligaciones con proveedores.

Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo profesional de graduación.

1. ANTECEDENTES

Representa los orígenes de la labor realizada, da a conocer en orden secuencial y cronológico información general de la empresa, adicional se detallan aspectos a considerar con base a investigaciones previas relacionadas con la administración del ciclo de conversión de efectivo para la adecuada toma de decisiones en una empresa comercializadora de combustibles en el municipio de Guatemala.

1.1 Antecedentes de la comercializadora de combustible

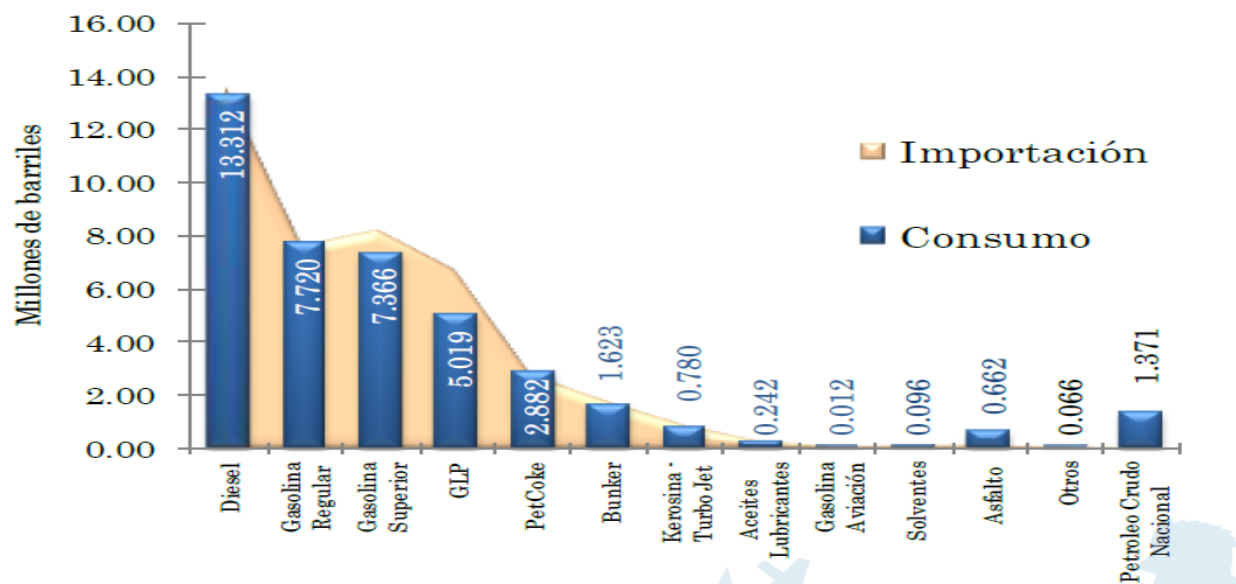
Con la llegada del motor de combustión de gasolina y otras maquinarias, el uso de la gasolina se hizo necesario para el funcionamiento de dichos motores. Sin embargo, en los primeros años de 1900, eran muy pocos los países que contaban con refinerías propias de gasolina, el país más cercano a Guatemala era México quien contaba con los primeros ensayos en el refinamiento de petróleo para la producción de gasolina.

En el año de 1905 con la llegada de los primeros automóviles, la necesidad del consumo de gasolina fue incrementándose y se inicia la demanda del vital carburante. En estos tiempos la gasolina llegaba a Guatemala por vía marítima en barcos la cual era importada en latas de 5 galones y toneles, se comercializaba en las calles de la ciudad por donde circulaban los primeros vehículos que llegaron a Guatemala, para dichos años el costo de un galón de gasolina oscilaba al precio de \$.0.04 centavos de dólar, esta práctica se mantuvo por varios años hasta la apertura del primer lugar en que se expendía gasolina en Guatemala, la primera comercializadora de combustible en Guatemala fue de origen mexicano y tenía por nombre compañía mexicana del petróleo El Águila, S.A.(Hemeroteca PL, 2016)

En la figura uno detallada a continuación se indica la relación consumo-importación que se tuvo de los productos derivados del Petróleo en Guatemala para el año 2019:

Figura 1

Relación Consumo-Importación Combustibles, Año 2019



Fuente: Informe Estadístico 2019, Revista Hidrocarburos, MEM.

Las compañías que importan y comercializan el combustible en el país suministran el volumen de galones necesario para cubrir la demanda de combustibles en el mercado, es por ello que los usuarios tienen la confianza en el abastecimiento del mismo, los inventarios de la comercializadora son inspeccionados frecuentemente por el Ministerio de Energía y Minas.

El diésel es el combustible que más se utiliza en el mercado guatemalteco, esto se debe especialmente a la industria, debido a que gran parte de su maquinaria indispensable en los procesos de producción consumen este tipo de combustible, en segundo lugar, se encuentra la gasolina regular utilizada fuertemente en la flota de taxis y motocicletas y por último la gasolina superior, la cual es la más consumida en el país por los vehículos particulares con motor a base de gasolina. (MEM, 2019)

Con respecto a la comercializadora de combustible objeto de estudio, inició operaciones comerciales en Guatemala desde 1979, bajo la premisa de brindar a los consumidores

combustibles de calidad y excelente servicio, a la fecha se ha distinguido en el mercado por seguir manteniendo su premisa, con productos altamente reconocidos y confiables entre los cuales se encuentran para el sector automotriz: Súper (95 octanos sin plomo), el cual se tiene una preferencia del 7.80% en el mercado, Regular (88 octanos) con una preferencia nacional del 8.89% y Diésel con una preferencia a nivel nacional del 14.77%. (MEM, 2018)

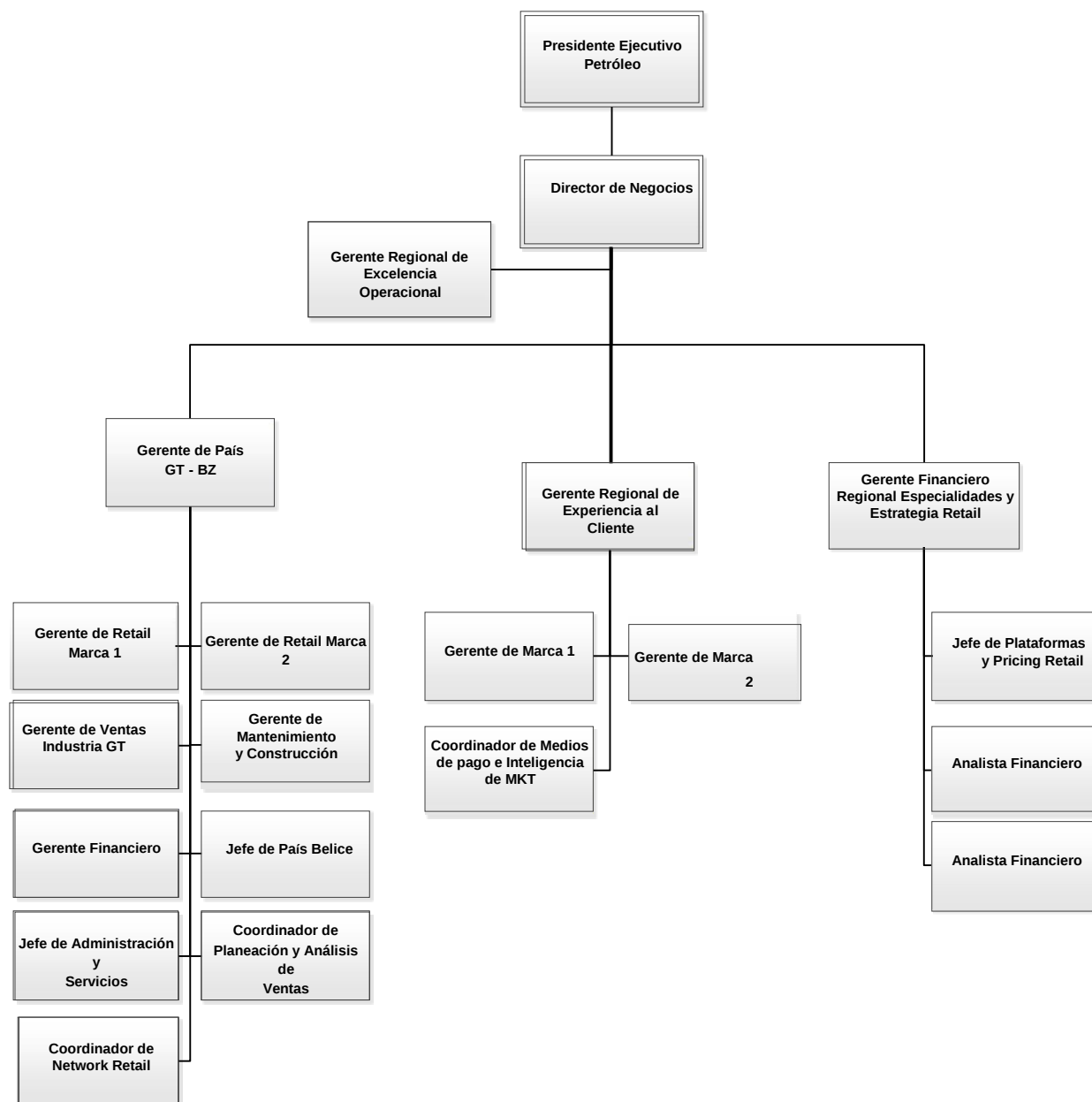
El aditivo utilizado en las gasolinas únicamente la comercializadora es quien lo distribuye en Guatemala; es un paquete de aditivos desarrollado para todo tipo de vehículos, que limpia los sistemas de inyección, optimizando el funcionamiento de las piezas internas del motor. Adicional para el sector industrial y energético se comercializa el Búnker tipo C (Fuel Oil), por barril americano y el nivel de preferencia del mercado según los datos del Ministerio de Energía y Minas en el año 2018 asciende a 15.68%.

La comercializadora de combustible principalmente atiende mercados locales, en los sectores Retail e Industria. Uno de los mercados principales en los que opera es el Retail (venta minorista); desde que inició operaciones en Guatemala el número de estaciones de servicio ha crecido con rapidez. En la actualidad cuenta con 46 estaciones, ubicadas estratégicamente a nivel nacional en los departamentos de Guatemala, Totonicapán, Quetzaltenango, Chimaltenango, Suchitepéquez, Escuintla, Chiquimula, Jutiapa, Santa Rosa e Izabal; en la parte de Industria tiene amplia presencia en el sector azucarero con la venta del Búnker tipo C. Cuenta actualmente con 875 colaboradores los cuales se desempeñan en diversas áreas de la organización.

A continuación, en la figura dos se presenta la estructura organizacional de la comercializadora de combustibles:

Figura 2

Estructura Organizacional de la Comercializadora



Fuente: Información recolectada durante el proceso de investigación.

En el organigrama presentado en la figura dos, se visualiza la estructura de la comercializadora, se puede visualizar el compromiso que la misma tiene en la excelencia en el servicio y adicional a ello del enfoque a su estrategia de expansión, las dos marcas que patrocina la comercializadora cuentan con un gerente, con el fin de profundizar y lograr un mayor posicionamiento en el mercado de cada una de las marcas.

➤ **Visión**

Ser un grupo empresarial latinoamericano con mayor capacidad de crear valor a través del desarrollo de proyectos diversificados, de manera innovadora, responsable y sostenible.

➤ **Principios básicos**

Es la esencia de la gobernanza en la comercializadora de combustibles, se fundamentan en la visión, y valores corporativos los cuales son: confianza, respeto, pasión creatividad y enfoque a resultados.

1.2 Antecedentes del ciclo de conversión de efectivo

Generar efectivo ha sido uno de los principales objetivos desde la aparición de la moneda como medio de intercambio (1800 años a. de C.); la especialización de actividades productoras y comerciales permite expandir las fronteras de cambio monetario y crear ganancias para operación, inversión y financiamiento a corto y largo plazo. “Es un indicador importante de liquidez para toma de decisiones estratégicas al anticipar el déficit o exceso de efectivo en el saldo neto”. (Howgego, 1995, s/p)

Según indican Besley y Bringham (2009):

La historia del dinero comienza alrededor del siglo VII al V a. c. El concepto de administración del ciclo de conversión de efectivo se inicia con el viejo mercader yanqui al solicitar dinero prestado para comprar inventario de bienes, lo vendían para pagar el préstamo y después repetían el ciclo, el mismo ha sido aplicado hasta el día de hoy en organizaciones con un nivel de complejidad elevado y a la fecha es una herramienta financiera muy eficiente para analizar la administración del capital de trabajo. (p. 562)

“El ciclo de conversión de efectivo mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones”. (Gitman y Zutter, 2012, p.546)

El tiempo el ciclo de conversión de efectivo son los días que transcurren entre la fecha en que la compañía debe empezar a pagar a los proveedores y la fecha en que comienza a recibir efectivo de los clientes. (Bodie y Merton, 1999, p. 444)

1.3 Antecedentes de trabajos profesionales

Como parte de los antecedentes del ciclo de conversión de efectivo es importante mencionar como se ha abordado este tema en Guatemala y detallar los principales hallazgos que han realizado los diferentes autores:

El hallazgo encontrado según Guerra (2017) indica que la Administración del Ciclo de Conversión de Efectivo para el Sector Distribuidor de Equipo Médico y Material Quirúrgico Descartable en Guatemala fue que la falta de conocimiento y el uso de las herramientas de análisis financiero no se anticipaban de cualquier problema financiero que pudieran tener en el futuro, por lo cual se implementó un modelo financiero para administrar correctamente el ciclo de conversión de efectivo.

En la tesis de maestría presentada por Villeda (2016), se hizo alusión a la Administración de la Liquidez en el Sector de Servicios de Transporte Terrestre de Carga Pesada en Guatemala con base al Ciclo de Conversión de Efectivo, el principal hallazgo durante la investigación fue que el sector presentaba problemas financieros relacionados con la liquidez, debido a que las empresas deben de cumplir con un proceso comercial eficiente, por lo cual se elaboró una herramienta financiera basada en el ciclo de conversión de efectivo para determinar la necesidad o exceso de efectivo oportunamente y tener un adecuado manejo de la liquidez en la empresa.

Adicional a ello Vega (2014) determinó durante su investigación relacionada a la Administración del Capital de Trabajo en Empresas Distribuidoras de Snacks en Guatemala que muchas empresas del sector presentaron problemas serios de liquidez debido a los altos índices de morosidad de los clientes, lo cual provocaba flujos de efectivo insuficientes para cubrir las actividades de operación, por lo cual se elaboró un modelo para la administración del capital de trabajo, con base al análisis de los flujos de efectivo y de su ciclo de conversión.

En concordancia con Vega (2014), cabe mencionar que Mijangos (2011) hace una investigación interesante con respecto a la Administración del Ciclo de Conversión para las empresas Comercializadoras de Neumáticos de Guatemala, su hallazgo fue que el sector refleja en los años 2010 y 2011 atrasos en pagos de obligaciones, estableciendo convenios de pago con los proveedores producto de elevados índices de morosidad en su cartera de cuentas por pagar por lo cual a medida de resolver el inconveniente que se presentó, fue necesario administrar de una adecuada forma cada uno de los componentes del ciclo de conversión, por lo cual como aporte se diseñaron estrategias que ayudaron a mejorar los índices en los componentes del ciclo de conversión.

Según el abordaje que cada autor en los distintos sectores que se realizó la investigación se pueden evidenciar los principales problemas que ocasionan un ciclo de conversión de efectivo lento, por ende, esto tiene efectos negativos en la liquidez de la empresa, por lo cual es importante mencionar que para el trabajo profesional se consideró cada uno de los aportes que los autores brindaron con el fin de incrementar sus niveles de liquidez.

Para analizar correctamente el ciclo de conversión de efectivo es importante que el investigador tome en cuenta cada una de las variables que la componen, esto con el fin de detectar que parte del ciclo ocasione la falta de liquidez, esto permitirá fortalecer políticas o bien la creación de una herramienta financiera que permita controlar de mejor manera los flujos con el fin de medir un adecuado ciclo de efectivo.

1.4 Antecedentes del problema de investigación

La comercializadora de combustibles se encuentra en el mercado guatemalteco desde hace 42 años, iniciando operaciones en el año de 1979 principalmente en el segmento Retail y distribuyendo combustibles en tres estaciones de servicio.

En el año 2001 inicia con la importación del Bunker tipo C y expande sus operaciones en los segmentos de Industria y Comercial, estas líneas de negocio en su mayoría se integran por ingenios y empresas generadoras de energía no renovable las cuales manejan políticas de pago a 60 días, por lo cual la comercializadora inicia con el otorgamiento de créditos a dichos clientes.

A finales del año 2018, la empresa tiene presencia en los segmentos de Industria, Retail, Comercial y Aviación, sin embargo, a través de una estrategia de expansión promovida por la gerencia de ventas y alineado a las facilidades de crédito que la competencia ofrecía a sus clientes, decide incrementar para el año 2019 las líneas de crédito a los clientes de sus diferentes segmentos de negocio sin tener un soporte o documento que respalde que la empresa solicitante posee de la liquidez necesaria para pagar el crédito otorgado, debido a ello en 2019 se tiene un incremento en las cuentas por cobrar por el otorgamiento de nuevos créditos y la ampliación de límites de crédito ya existentes, sin embargo, se presentan problemas de liquidez, derivado a que los plazos de cobro de 60 días no se encuentran acorde a la fecha de pago de las facturas a proveedores los cuales brindan créditos de 25 a 30 días, por ende la comercializadora presenta problemas de liquidez, debido a un ciclo de conversión de efectivo lento para los años 2020 y 2019.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico según lo mencionado por Sampieri (2010) “la perspectiva teórica proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos movemos”.

Por lo cual se puede agregar que expone las teorías científicas que contribuyen a la resolución del problema de investigación, contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la administración del ciclo de conversión de efectivo en una comercializadora de combustibles en el municipio de Guatemala.

2.1 Comercializadora de combustible

Es importante conocer la conceptualización y que aspectos engloba el término, por lo cual se detalla el punto de vista del autor:

Según Gallardo (2016). Está conformado por las empresas debidamente autorizadas, y directamente relacionadas con la importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución o venta de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos, en razón de ser una actividad básica para el desarrollo del país. Estas empresas se rigen por las normas que apruebe el Ministerio de Energía y Minas. (p.43)

Las comercializadoras en Guatemala se rigen bajo el decreto número 109-83, y son supervisadas por el Ministerio de Energía y Minas, rindiendo a este ente su información de ventas con el fin de establecer estadísticas sobre la oferta y demanda de los hidrocarburos en el país.

2.1.1 Terminales de almacenamiento de combustible

Según el punto de vista del autor, se detalla la definición que enmarca a las terminales

Según Antunes (2014). “Las terminales juegan un papel esencial dentro de la logística de la distribución de hidrocarburos, está equipada con los dispositivos necesarios para asegurar que los efluentes líquidos y emanaciones gaseosas cumplan con los requisitos ambientales.” (p.5)

Las mismas cumplen con protocolos gubernamentales y medidas sanitarias con el fin de evitar incidentes dentro de la planta y conforme a las normas sanitarias y de bioseguridad que la comercializadora fije.

2.1.2 Mermas

Constituye parte importante de la operación diaria en una estación de servicio o al momento de distribuir los hidrocarburos, por lo cual se cita el concepto del autor indicado a continuación.

Según Gallardo (2016). “En la comercialización de productos derivados de los hidrocarburos y teniendo en cuenta la naturaleza de estos productos, existen variaciones negativas en su volumen, lo que constituye la merma. La merma de productos de petróleo se produce en las múltiples fases desde su extracción, producción, transporte, comercialización y uso final.” (p.56)

Como parte fundamental del proceso de venta y almacenamiento de los combustibles, es una parte importante en el costo de ventas y se debe de tener un especial manejo de los costos generados por mermas con el fin de evitar variaciones significativas.

2.2 Ciclo de conversión de efectivo

Para una mejor comprensión con respecto a ciclo actual de la organización es necesario saber su concepto el cual se presenta a continuación:

Según Gitman y Zutter (2012). “El ciclo de conversión de efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones”. (p.546)

Adicional y en concordancia con Gitman; Bonilla y Sandoval (2019) indican:

El Ciclo de conversión de Efectivo de una compañía es uno de los tantos propósitos que puede ocupar el capital de trabajo de una empresa por consiguiente se transforma en un pilar importante para maximizar el valor de una empresa y a su vez maximizar la ganancia de los socios o accionistas, se requiere de la administración eficiente de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y estrategias para mantenerlo en los niveles acordes a la rentabilidad de estas. (p.9)

Estos conceptos se complementan con lo indicado por Navarro, Crespo y López (2018):

El Ciclo del Flujo de Efectivo se determina mediante tres factores básicos de liquidez: el periodo de conversión de inventarios, el de conversión de cuentas por cobrar y el de diferimiento de las cuentas por pagar, los dos primeros indican la cantidad de tiempo durante la cual se congelan los activos circulantes de la empresa.

En concordancia con lo indicado por los autores que anteceden López, Orta y Sierra (2014) indican:

El Ciclo de Conversión de Efectivo es una de tantas medidas efectivas de la gestión contable, mide la rapidez con la cual una empresa puede convertir el dinero en efectivo en más líquido. Esto se hace realizando un seguimiento del efectivo desde una cuenta a otra, por ejemplo, desde el inventario hasta las cuentas por

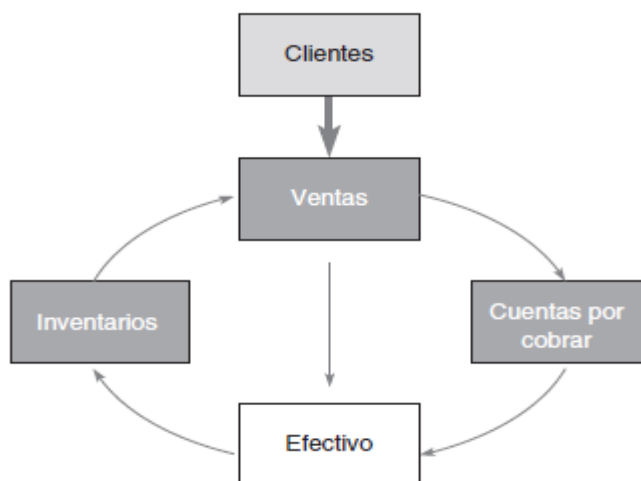
pagar o a través de las ventanas y cuentas por cobrar. En general, cuanto menor sea el número, en mejor estado se encuentra el efectivo.

Se indica que el ciclo de conversión agrupa diversas variables necesarias para su funcionamiento, ligadas intrínsecamente por lo cual cada indicador que compone dicho ciclo tiene un peso sustancial para un correcto ciclo operativo. Este en muchas partes de Latinoamérica se conoce como el ciclo de caja y una de sus principales funciones es buscar disminuir mediante estrategias empresariales, los días en su periodo de conversión de inventarios y sus cuentas por cobrar estén determinadas por una cartera eficiente y que acelere sus procesos de cobro para incrementar su liquidez, mientras que las cuentas por pagar deben de ir enfocadas en tener mayores ventajas de crédito por parte de sus proveedores, esto sin descuidar la capacidad de pago, con el fin primordial que la empresa tenga una mayor liquidez sin incurrir en gastos financieros por financiamiento externo.

En la figura tres, se explica de manera clara y breve como el proceso del Ciclo de Conversión de Efectivo va intrínsecamente relacionado:

Figura 3

Ciclo del Flujo de Efectivo



Fuente: Block, Hirt y Danielsen, 2013

La figura tres representa gráficamente lo que constituye el ciclo de efectivo, cada elemento del ciclo de conversión va intrínsecamente ligado, esto también aplica en el caso de las cuentas por cobrar cuando las ventas son al crédito, si en dado caso el total de las ventas son en efectivo se omite la cantidad de días que rotan las cuentas por cobrar, solo sería necesaria la variable de los días que se convierte el inventario en efectivo, esto no aplica para empresas de servicios ya que no poseen inventario por el giro del negocio.

2.2.1 Período de conversión del inventario

Es un elemento primordial del ciclo de conversión de efectivo, a continuación, se conceptualiza según el punto de vista del autor:

“Es el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y después venderlos. Se calcula dividiendo el inventario entre las ventas diarias”. (Córdoba, 2012, p.198)

$$\text{Período de Conversión del Inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas por Día}}$$

El período de conversión del inventario refleja la cantidad de días que la empresa se tarda en darle un movimiento a su stock, mientras mayor sea la cantidad de días de rotación, de esta manera aumentará la obsolescencia del mismo.

Sin embargo, es necesario mencionar los beneficios de tener un inventario y como esto impacta en el ciclo de conversión, por lo cual es importante mencionar el punto de vista del autor:

“El manejo efectivo de los inventarios es esencial a fin de proporcionar el mejor servicio a los clientes. Si la situación de pedidos atrasados o la falta de artículos en bodega se convierte en una situación constante, se invita a la competencia a

llevarse el negocio sobre la base de un servicio más completo. (Martínez, 2019, p.20)

En concordancia con Martínez; Quinde y Ramos (2018) detallan lo siguiente:

Las decisiones relacionadas con el control y logística de materiales e insumos de la empresa son tomadas por medio del parámetro de rotación de inventarios; en finanzas este valor revela las veces que el mismo es factible de convertirse en dinero o en su defecto en cuentas por cobrar, al mismo tiempo establece la eficiencia en el uso del capital de trabajo.

Es por ello que el ciclo de conversión del inventario va intrínsecamente ligado al ciclo de conversión de las cuentas por cobrar y por pagar, este engranaje es muy importante en el ciclo de recuperación y de movimiento del efectivo, para ello se debe de tomar en cuenta que tiene que existir una adecuada política de administración de inventarios, esto a través del método ABC o bien a través del modelo de cantidad económica de pedido EOQ, se debe de considerar para ello un método que maximice la eficiencia en el manejo de los inventarios.

2.2.2 Período medio de cobranza

Para describir dicho elemento del ciclo a continuación se detalla su conceptualización:

Según Cárdenas y Velasco (2014): Permite medir las veces que rotan las cuentas por cobrar durante el año, es decir, el tiempo que transcurre después de la venta y en el cual se recibe el efectivo. La rotación de cuentas por cobrar es un indicador utilizado por las empresas comerciales para medir la eficiencia en el cobro de su cartera, esto significa que, al mantener un alto índice de cobro, la empresa mantiene una adecuada liquidez.

La rotación de las cuentas por cobrar, forma un pilar en la liquidez de la empresa, derivado a que mientras mayor sea el número de días de recuperación, menor sea el efectivo recaudado en dicho periodo.

Sin embargo, es importante indicar la importancia del periodo de cobranza tanto para la empresa como para el cliente, según lo indicado por Ross (2012):

Si brindamos crédito, financiamos una parte del ciclo de operación de nuestro comprador y, en consecuencia, acortamos su ciclo de efectivo. Si nuestro periodo del crédito es superior al periodo de inventario del cliente, estaremos financiando no solo sus compras de inventario, sino también una parte de sus cuentas por cobrar. (p.849)

Por otro lado, los reconocidos autores Block y Hirt (2013) indicaron:

“Una empresa puede emplear varias estrategias para hacer que su proceso de cobranzas y compensación de cheques sea más expedito. Un método muy popular consiste en utilizar muchos centros de cobranzas repartidos en toda el área de marketing”. (p.164).

Lo indicado por los autores es importante debido a que la empresa es la encargada de crear su propio sistema de crédito, dependerá que tan bien elaborado está, para evaluar posteriormente su efectividad a través de una revisión en el plazo medio de cobranza. Adicional a ello, la estrategia de la empresa debe de ir orientada a establecer un crédito que permita obtener flujos de efectivo prematuros para pagar sus obligaciones y no recurrir a préstamos bancarios, esto es logrado en buena medida a través de puntos estratégicos de cobranza en las áreas que tenga operaciones la empresa y convenios con los bancos del sistema, esto para hacer más efectivo el proceso de cobro.

2.2.3 Período en que se difieren las cuentas por pagar

Comúnmente llamada la cantidad de días en los cuales se paga a los proveedores, se presenta la definición en el párrafo siguiente:

Según Gitman y Zutter (2012) “es el tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas, se calcula dividiendo las cuentas por pagar, dentro de las compras diarias promedio”. (p.69)

Según Ramón (2017) “la rotación de cuentas por pagar mide las veces que una empresa realiza los pagos de los pasivos durante el año, originándose de la compra de materia prima necesaria para la operativa diaria de la empresa.

Mediante este indicador, se puede ver a qué plazos está pagando la empresa sus obligaciones principales, es importante derivado a que mientras más tiempo sea el que se tarde en pagar, mayor apalancamiento tendrá, sin embargo, es importante tener claro por qué es necesario establecer un periodo máximo de crédito para las cuentas por pagar.

Para ello Castro y Morales (2014) indican el porque es necesario retener este efectivo antes de pagar las cuentas por pagar:

1. El efectivo es necesario para pagar las obligaciones derivadas de las operaciones diarias. Este motivo operacional también incluye las compras planeadas de inventario y de ciertos activos fijos.
2. Motivo de precaución y seguridad. Estos fondos se necesitan para cubrir situaciones en donde las salidas y entradas de efectivo difieran de las cantidades pronosticadas por motivos imprevistos.
3. Motivo especulativo. Se puede presentar alguna oportunidad de realizar alguna operación que permita ganancias extraordinarias a la compañía, por ejemplo, un rápido aumento en la oferta de ciertas materias primas, podría hacerlas bajar temporalmente de precio y se podría comprar si se considera que los precios subirán nuevamente, pero hay que disponer de efectivo suficiente para realizar las compras. (p.57)

Adicional a ello, es importante mencionar el punto de vista del siguiente autor:

Según Nava y Paredes (2014) “A través del periodo de diferimiento en la cuenta por pagar se conoce en promedio cuantos días pasaron para que la empresa pagara a sus proveedores o el periodo que estos ofrecieron a la empresa.” (p.15)

En adición a lo comentado por el autor, se puede indicar que este indicador clave para la compañía tiene por objetivo detallar a nivel histórico los días que pasaron antes que la empresa pagara sus obligaciones ante sus proveedores, adicional a ello, su correcta administración y la implementación de políticas de pago a proveedores incrementarán el plazo de crédito, con el fin de no financiar a los proveedores de su inventario sino viceversa, esto repercute positivamente debido a que la comercializadora no debe recurrir a financiamiento externo por el pronto pago de sus obligaciones, previo a establecer una relación comercial con algún proveedor, debe tomarse en cuenta el periodo de crédito que el mismo concede.

2.2.4 Administración de las cuentas por cobrar

Para tener una adecuada liquidez es necesario implementar una serie de pasos que aseguren la correcta administración de la cartera.

Es por ello necesario comprender lo indicado por Padilla y Quispe (2017):

La administración del crédito engloba todos los derechos sobre otros convertibles en dinero, que se generan especialmente por la venta de mercaderías a crédito que es la razón de ser de una empresa. Las cuentas por cobrar representan un reto constante, no solamente debido a la importancia y la liquidez, sino también al cambio continuo de su composición básica. (p.88)

En complemento a lo indicado por Padilla y Quispe, es importante dar a conocer el punto de vista de Ross (2012):

“Desde la perspectiva contable, cuando se otorga crédito se crea una cuenta por cobrar. Tales cuentas por cobrar incluyen crédito a otras empresas, lo cual se conoce como crédito comercial, y crédito otorgado a consumidores, que se denomina crédito al consumo. Alrededor de una sexta parte de todos los activos de las firmas industriales estadounidenses son cuentas por cobrar, que por supuesto, representan una muy importante inversión de sus recursos financieros.”
(p.846)

Es muy importante tener en cuenta la diferenciación entre crédito comercial y crédito de consumo, por lo regular los más utilizados en la empresa comercializadora de combustible corresponde a los créditos comerciales con sus clientes, especialmente los créditos de industria, los cuales ocupan un 35% del total de sus ventas de Diésel y Bunker.

2.2.5 Línea de tiempo para el ciclo de conversión de efectivo

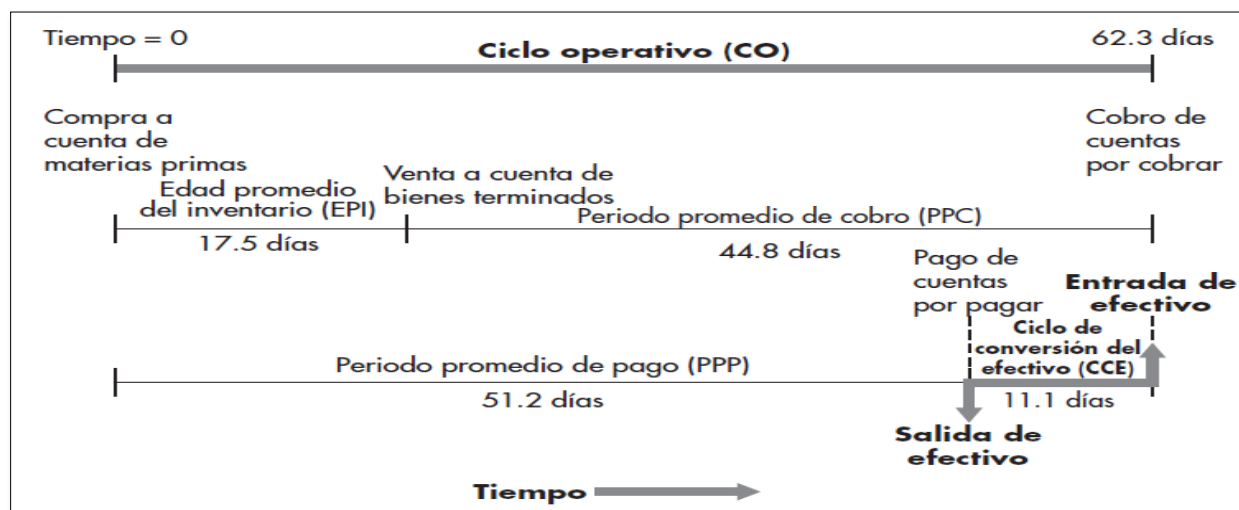
Es importante derivado a que contiene una secuencia en el proceso del efectivo, a continuación, se detalla los diversos puntos de vista de los autores con respecto al tema

Según el autor Vega (2014) la define como: “una gráfica que representa el tiempo desde el inicio de la producción o compra, hasta el cobro por la venta de productos, identificando los días en los que los recursos se mantienen invertidos”. (p.13)

A manera de ejemplificar una línea del tiempo en el Ciclo de Conversión se presenta un ejemplo extraído de Gitman y Zutter (2012):

Figura 4

Línea del Tiempo del Ciclo de Conversión de Efectivo



Fuente: Gitman y Zutter (2012), p.568

En la figura cuatro, se observa de una manera clara los períodos de cobro, rotación del inventario y el promedio de pago, esto con el fin primordial de una adecuada toma de decisiones. El número de días en el Ciclo Operativo (CO), es determinado por la edad promedio del inventario y el periodo promedio de cobro, este es el ciclo en el cual las ventas al crédito y los inventarios son convertibles en efectivo, a esto debemos de restarle el periodo promedio de pago el cual se determina con el pago de las obligaciones con proveedores, dando como resultado el ciclo de conversión de efectivo el cual representará si la empresa puede pagar las obligaciones con sus recursos propios generados por su giro habitual o bien si es necesario recurrir a financiamiento para su operación.

2.2.6 Estrategias para administrar el ciclo de conversión de efectivo

Según lo referido a continuación por el autor, las estrategias necesarias para una adecuada administración del efectivo son las siguientes:

Agilización de cobranzas: reduce el tiempo educe el tiempo de flotación de la cobranza y, por lo tanto, reduce el periodo promedio de cobranza, lo cual reduce

la inversión que la empresa debe hacer en su ciclo de conversión de efectivo. Una técnica para agilizar las cobranzas es el sistema de cajas de seguridad y el retardo de pagos: La flotación (fluctuación) es un componente del periodo promedio de pago de la empresa. En este caso, la flotación está a favor de la empresa. (Ceballos, 2015, p.345)

Estas dos estrategias son indispensables para una correcta liquidez en la empresa, derivado a ello, son pilares fundamentales en los cuales se debe de trabajar, para mitigar cualquier problema que se tenga por una rotación lenta de las cuentas por cobrar.

Es importante tomar en cuenta que una correcta administración en la política de crédito generará formas efectivas de la administración del efectivo como lo expresa Ross (2012):

1. Efectos sobre los ingresos: Si la empresa brinda crédito, habrá una demora en la cobranza de ingresos, pues algunos clientes aprovecharán el otorgamiento y pagaran después, sin embargo, es posible que la compañía tenga que cobrar un precio más alto si da crédito y quizá deba incrementar la cantidad vendida.
2. Efectos sobre los costos: Aunque la empresa pueda experimentar un retraso en el recibo de ingresos si otorga crédito, de todos modos, incurrirá en los costos de venta de inmediato. Independientemente de que la firma venda al contado o a crédito, tendrá que adquirir o producir la mercancía y pagarla.
3. El costo de la deuda: Cuando una compañía otorga crédito, debe hacer los arreglos pertinentes para financiar las cuentas por cobrar resultantes. En consecuencia, el costo de endeudamiento a corto plazo de la firma es un factor que debe tomarse en cuenta en la decisión de conceder crédito.
4. La probabilidad de incumplimiento de pago: Si la empresa confiere crédito, cierto porcentaje de los compradores a crédito no pagaran.
5. El descuento por pronto pago: Cuando la empresa ofrece descuento por pronto pago como parte de sus términos de crédito, algunos clientes optaran por pagar antes para aprovechar el descuento. (p. 852)

Estas decisiones deben de ser tomadas en su momento por el administrador financiero, con el fin de mejorar su rotación de cuentas por cobrar, y obtener de manera más ágil y eficiente, el efectivo generado por las cuentas por cobrar, bajo la premisa de una correcta administración del efectivo, esto se logra planificando de una manera adecuada el proceso de cobranzas de la empresa, a través de una adecuada política de crédito, con el fin de tener la certeza que los clientes podrán cancelar las ventas al crédito en el menor plazo posible y de esta manera no recurrir a financiar la operación del cliente a través del crédito brindado.

2.3 Administración del efectivo

Un administrador financiero dentro de sus cualidades, debe de tener un adecuado control en el efectivo de la empresa, por lo cual a continuación se indica según el autor cual debe de ser una correcta administración del efectivo.

“La administración del efectivo, que incluye el concepto de caja y valores negociables, es de gran importancia en cualquier organización, ya que por medio de este se obtienen los bienes y servicios que se requieren para operar. Lo que indica que el efectivo es el activo más líquido de un negocio.” (Córdoba, 2012, p. 192)

Por otro lado, Block, Hirt y Danielsen (2013) detallan lo siguiente:

Tener efectivo por precaución supone que la administración desea numerario para emergencias cuando los flujos de entrada son inferiores a lo proyectado. Es más probable que los saldos de efectivo precautorios sean importantes en las industrias estacionales o cíclicas donde los flujos de entrada de efectivo son más inciertos. Por lo general, las empresas que necesitan efectivo con fines de precaución recurren a líneas de crédito bancario que no han utilizado. En la mayoría de empresas, el motivo principal para contar con saldos de efectivo se relaciona con las transacciones. (p. 162)

Es indispensable que el administrador financiero lleve un manejo adecuado de la tesorería en la empresa, con el fin de utilizar eficientemente el efectivo, el mismo debe de estar en movimiento constante y adicional a ello tener saldos mínimos en caja, lo que le permitan precautoriamente tener liquidez por las obligaciones que pueden catalogarse como urgentes y aprobadas para pago antes de los 30 días crédito. El administrador financiero actual debe de prestarle mayor énfasis al dinero ocioso, debe de darle movimiento a dichas cuentas y dejar reflejado el saldo a quien corresponda.

2.3.1 Concentración del efectivo

Es un factor que forma parte de la liquidez en una organización, es por ello que Gitman y Zutter (2012) lo definen de la siguiente manera:

Es el proceso que usa la empresa para reunir en un banco, denominado con frecuencia banco concentrador, los depósitos de las cajas de seguridad y otros depósitos. La concentración del efectivo tiene tres ventajas principales. Primero, crea una enorme reserva de fondos para realizar inversiones de efectivo a corto plazo. Como existe un componente de costo fijo en el costo de la transacción relacionado con estas inversiones, invertir una sola reserva de fondos disminuye los costos de transacción de la empresa. Esta enorme reserva de inversión también permite a la compañía elegir una gran variedad de instrumentos de inversión a corto plazo. Segundo, la concentración del efectivo de la empresa en una sola cuenta mejora el control y seguimiento del efectivo. Tercero, tener un banco concentrador permite a la compañía implementar estrategias de pago que disminuyan los saldos del efectivo improductivo. (p.569)

En otras palabras, la concentración del efectivo es muy utilizada en la actualidad, para a través del sistema bancario, poder invertir en títulos-valores en los cuales pueda obtener un rendimiento.

En concordancia con lo indicado por Gitman, los autores Cibrán, Prado y Crespo (2013)

El proceso de toma de decisiones en la empresa se materializa en un sistema de circulación de fondos que refleja como una decisión implica la aplicación de recursos a empleos a través de actuaciones concretas, que deben ser previamente planificadas. Se trata de financiar inversiones para desarrollar las operaciones y obtener un excedente monetario. Esto exige unos planes en los que se definan con claridad los objetivos, al tiempo que se elabora la estrategia más adecuada para conseguirlos. (p. 174)

Es importante mantener una concentración adecuada del efectivo, esto repercute en la correcta administración que se les dé a los saldos de las cuentas bancarias, para evitar los saldos sin movimientos y poder generar rendimiento a cada cuenta en los distintos bancos o entidades financieras que se tenga. Esto se logra al implementar estrategias sobre el efectivo encaminadas a la inversión en valores de renta fija o variable, en el cual se obtengan rendimientos mayores a los otorgados por el banco.

2.3.2 Inversiones en valores negociables

Ocurren cuando la empresa tiene un ciclo de conversión positivo, uno de sus propósitos principales es generar un beneficio en el corto plazo.

Según lo referido por Gitman y Zutter (2012) Son instrumentos del mercado de dinero, a corto plazo, que devengan intereses y pueden convertirse con facilidad en efectivo. Los valores negociables se clasifican como parte de los activos líquidos de la empresa y permiten obtener un rendimiento de los fondos temporalmente improductivos. (p.571)

Los valores negociables forman parte del mercado financiero, lo cual permite a la empresa tener un rendimiento sobre el valor que se negociará en dicho mercado primario.

A continuación, se presenta el punto de vista de Mendoza y Ortiz (2016), referente a los valores negociables:

Los títulos valores negociables permiten captar y trasladar recursos entre inversionistas, cuyo valor estará en función de la rentabilidad, la liquidez, el nivel de riesgo y su crecimiento, los mismos se clasifican en:

1. Valores de Renta Variable: son títulos valores cuyo rendimiento depende de los factores económicos propios de la empresa que emite el título. Las sociedades de capital emiten acciones cuyos dividendos están en función de la situación económica y la liquidez de la empresa.
2. Valores de Renta Fija: son títulos valores que proporcionan una renta constante, que se pacta en el momento en que se hace la inversión. (p. 193)

En concordancia por lo indicado por los autores que anteceden, Block, Hirt y Danielsen (2013) indican:

Un valor negociable o convertible es un bono o una acción de capital preferente que se puede convertir, a elección del tenedor, en capital común. De este modo el propietario tiene un valor con un ingreso fijo que se puede convertir en capital común siempre y cuando las condiciones de la empresa indiquen que es aconsejable una conversión de esta clase. A pesar de que los valores convertibles son los que con más frecuencia se convierten en capital común, por su parte, algunas acciones preferentes convertibles se pueden transformar en bonos convertibles, que luego pueden mudar en capital común. (p.510)

El administrador financiero debe de hacer un uso eficiente de los recursos monetarios de la compañía a su cargo, con el fin de no acumular dinero ocioso, y tener eficiencia sobre cada unidad monetaria de la empresa, los valores negociables en la actualidad son una buena opción para la inversión preferiblemente en el corto plazo en Guatemala.

La comercializadora maneja certificados de depósitos (CDP's) con vigencia no mayor a 6 meses, con sus bancos principales, esto representa una inversión con un mínimo riesgo y genera intereses razonables. Adicional a ello se consideran como equivalentes de

efectivo por lo cual son una buena opción para convertirlos a activos líquidos en el momento que se necesite desembolsar efectivo para el pago de obligaciones.

2.3.3 Estado de flujo de efectivo

Forma parte de los estados financieros fundamentales de una empresa, detallado a continuación:

Es uno de los estados financieros más complejos de realizar y exige un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poder desarrollarlo. El flujo de efectivo es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y es utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del estado de situación financiera que inciden en el efectivo. (Mendoza y Ortiz, 2016, p. 60)

Como aporte Ross (2012) indica que el flujo de efectivo no es lo mismo que el capital de trabajo neto. Por ejemplo, para incrementar el inventario es necesario usar efectivo. Debido a que tanto el inventario como el efectivo son activos circulantes, esto no afecta al capital de trabajo neto. En este caso, el incremento en el inventario se asocia con un decremento en el flujo de efectivo. (p. 28)

Cabe mencionar que el flujo de efectivo muestra la disponibilidad real que tiene la empresa, derivado de cualquiera de sus tres actividades: operación, inversión y financiamiento, por lo cual este estado financiero debe de ir de la mano con el flujo de caja que puede utilizar el administrador financiero.

Bustamante (2012), indica la importancia del flujo de efectivo:

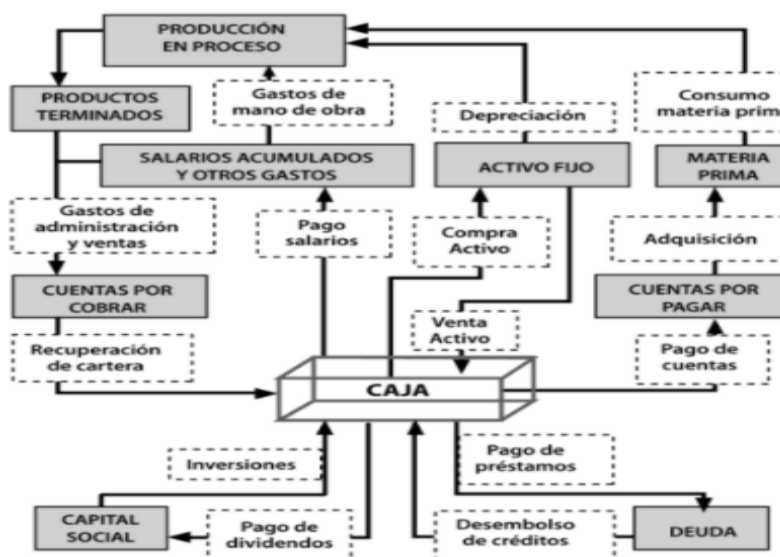
Radica en que aporta información complementaria para los analistas, debido a que está construida sobre la base de los flujos de ingreso y salida de efectivo, mientras que el Balance General, Estado de Resultados, son elaborados siguiendo el principio de acumulación o devengo, motivo por el cual no representan

necesariamente el dinero generado por las operaciones de la empresa. Debido a esto, una compañía puede registrar utilidades positivas y crecientes, pero a la vez puede estar generando una situación de insolvencia porque no está produciendo suficiente dinero en sus operaciones productivas. (p. 2)

Es importante mencionar, que el flujo efectivo tiene como fin primordial mostrar de manera clara y concisa la liquidez que está presentando en sus operaciones la empresa, y determinar su rentabilidad. En términos simples, se define como la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, los activos convertibles en efectivo acumulables en determinado rango de fechas conforman los flujos de efectivo de la empresa y se le considera un indicador muy importante para un administrador financiero; para determinar la situación actual de liquidez de la compañía, es decir su capacidad real de pago. Por lo cual en la figura cinco, se presenta el ciclo de un flujo de efectivo:

Figura 5

Ciclo del Flujo de Efectivo



Fuente: Córdoba, 2012

Son varias operaciones que llevan consigo un flujo de caja positivo, en el caso de ingresos por diversas actividades de operación, financiamiento e inversión y negativo que resulta en un desembolso, un administrador financiero debe de tomar en cuenta cada uno de los flujos, con el fin de obtener al final del periodo flujos positivos que permitan un adecuado control en su liquidez.

2.3.4 Análisis de las proyecciones de flujos de efectivo

Es parte fundamental de la planificación que se debe de tener para proyectar ingresos futuros y gastos. Según el punto de vista del autor representa lo siguiente:

Para toda empresa es de vital importancia evaluar su salud financiera, principalmente cuando la empresa opera con ventas al crédito y con plazos rígidos con los proveedores; sin embargo, debe tenerse la debida prudencia al realizar proyecciones de flujos, puesto que se han conocido muchos casos de empresas que realizan proyecciones ambiciosas que se vuelven inalcanzables en el tiempo, frecuentemente los proyectos son abandonados en el transcurso de su desarrollo, por el considerable costo de sus financiamientos y su estructura operativa y ante la presión de proveedores, acreedores y los mismos empleados.(Mijangos, 2011, p.69)

Con respecto a lo indicado se puede indicar que es necesaria una adecuada planificación de los flujos futuros, esto para tomar una adecuada decisión y que no tenga ningún impacto financiero negativo.

Sin embargo, es importante hacer énfasis que las proyecciones financieras se deben de revisar, con el objetivo de validar la razonabilidad de las cifras, por lo cual se debe de seguir el procedimiento descrito a continuación:

1. Los Inventarios finales de un periodo deben coincidir con los inventarios iniciales del siguiente periodo.

2. En el estado de resultados, el gasto por impuesto de renta debe de ser igual al impuesto sobre la renta por pagar del pasivo al final del periodo.
3. La ganancia neta del estado de resultados debe coincidir con la ganancia del ejercicio en el estado de situación financiera.
4. El saldo final del flujo de efectivo debe coincidir con el efectivo del estado de situación financiera, al final de dicho periodo.
5. En una proyección anual, el saldo de cuentas por cobrar en el estado de situación financiera debe de ser igual al valor de las ventas del estado de resultados, menos las ventas realmente cobradas en el flujo de efectivo.
6. En una proyección anual, el saldo de las cuentas comerciales por pagar en el estado de situación financiera debe de ser igual al valor de las compras en el estado de resultados, menos las compras efectivamente pagadas en el flujo de efectivo. (Anaya y Niño, 2018)

Para una adecuada proyección de los flujos de efectivo se deben establecer parámetros de validación en las cifras que se presentarán a Gerencia Financiera, debido a que sobre dichas cifras se tomarán decisiones que impliquen un impacto monetario para la empresa, por lo cual deben de establecerse métodos que permitan revisar las cifras que se proyectan.

2.3.5 Aspectos importantes a considerar para la preparación de proyecciones

Para medir que alcance será necesario en la preparación de las proyecciones se debe de conocer mediante una investigación profunda las metas de la empresa, y se debe de tomar en cuenta a medida de comparativo los últimos seis meses, esto para planificar de una mejor manera las proyecciones según la naturaleza y los posibles inconvenientes que cuenta la empresa en el pago de sus obligaciones.

Según indica Anaya y Niño (2018): Aunque resulte elemental, no sobra reiterar que antes de realizar cualquier tipo de chequeo a las proyecciones financieras es preciso revisar que los estados financieros cuadren en todas sus partes, que las

operaciones matemáticas estén bien realizadas, y que el estado de situación financiera presente sumas iguales para el activo, para el pasivo y para el patrimonio. (p.95)

Es importante, previo a realizar las proyecciones financieras, tener revisados los estados financieros, esto con el fin de evitar errores u omisiones en las cifras que serán presentadas para toma de decisiones.

Para ampliar lo indicado por Anaya y Niño, es importante mencionar el punto de vista de Pereda (2013):

1. Saldo Inicial: Como todo presupuesto, debemos partir de un saldo inicial de caja, el cual es el punto de inicio para elaborar el Flujo de Caja.
2. Ingresos: El rubro ingresos del flujo de caja, contiene las proyecciones de efectivo que ingresarán a la empresa fruto de sus actividades ordinarias, así como de aquellas extraordinarias.
3. Egresos: El rubro egresos del Presupuesto de Caja o Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que saldrán de la empresa fruto de sus actividades.
4. Flujo de Caja Económico: El flujo de caja económico representa la capacidad de la empresa de generar efectivo sin considerar los préstamos y amortizaciones. Se calcula por la diferencia entre el saldo inicial y los ingresos menos los egresos.
5. Financiamiento: Este rubro refleja los ingresos derivados por los financiamientos obtenidos, así como por los egresos para amortizar dichos financiamientos.
6. Flujo de Caja Financiero: Representa el efecto del financiamiento en la liquidez de la empresa. Es el resultado aritmético del saldo inicial, de los ingresos, egresos y del financiamiento de un periodo y a la vez constituye el saldo inicial del siguiente periodo. (p.4)

Estos rubros son importantes en el flujo, son conocidos como el esqueleto y la base del cual se elaboran las proyecciones, el administrador financiero debe de prestar cierta importancia en cada uno de ellos.

2.3.6 Principales áreas a considerar en la proyección de fondos

Debemos de tomar en cuenta a la hora de formular una proyección de fondos las áreas que lo componen, este debe de ir acorde a cada segmento del negocio en el cual la empresa se desenvuelve, motivo por el cual se presenta en la figura seis.

El autor Pereda (2013) menciona lo siguiente acerca de la proyección de fondos:

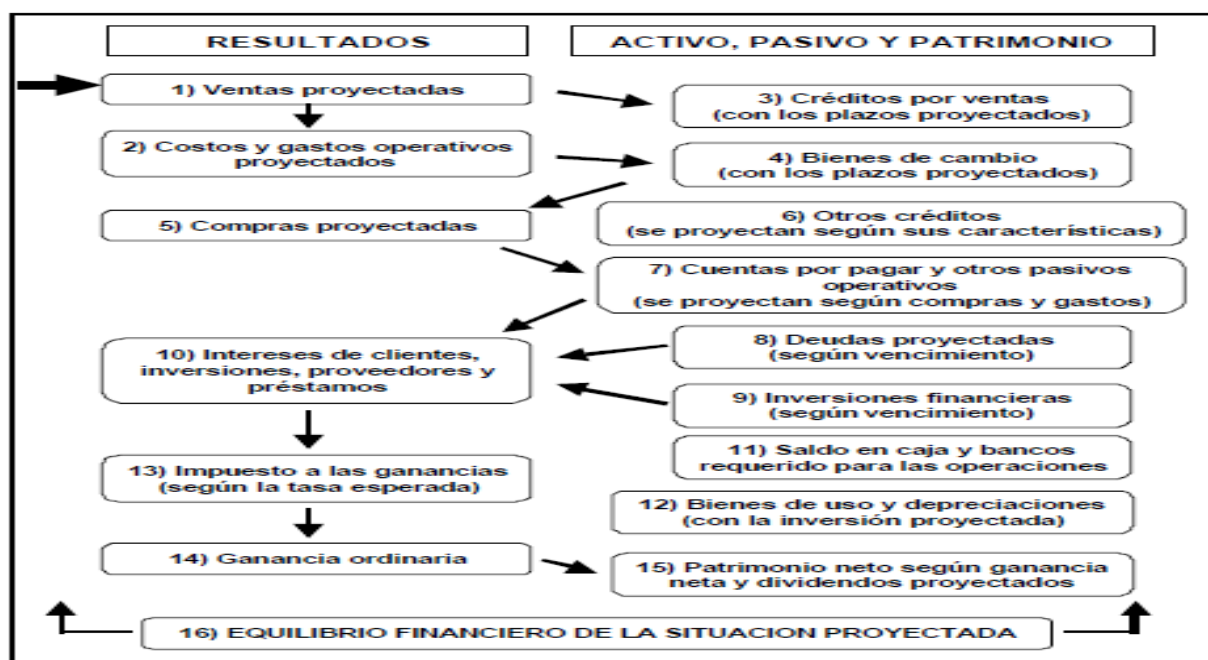
Las razones para elaborar la proyección de fondos son de orden financiero, económico, entre otros. No obstante, lo anterior, creemos que la principal razón se fundamenta en que los mismos nos pueden brindar información acerca de los probables resultados y condiciones financieras de la empresa en el futuro. Ello permitirá a la gerencia conocer mejor la eficacia y la flexibilidad de la empresa y asimismo determinar las necesidades a futuro. Lo anterior nos lleva a indicar que los flujos proyectados tienen una gran importancia porque se constituirán en el marco económico-financiero de referencia, del cual se va guiar la empresa. (p.12)

Cada una de las variantes importantes en el flujo deben de ser examinadas a profundidad, por ende, cada una de las razones que se enlistan para elaborar las proyecciones debe de ser analizada por el administrador financiero o quien tendrá a cargo la realización de las mismas.

En la figura seis, se detalla la secuencia necesaria para calcular una proyección financiera.

Figura 6

Secuencia para Calcular una Proyección financiera



Fuente: Fornero (2011)

En la figura seis se hace la relación con respecto a que datos son necesarios para proyectar cada uno de los rubros del flujo neto, del cual debe de tomarse según las cantidades reales de los últimos meses y adicional a ello cada parte que conforma el estado de resultados y el balance general, repercute en un desembolso o ingresos de efectivo, partiendo de cada uno de los numerales establecidos en la figura, es responsabilidad del administrador financiero la eficiencia de cada numeral con el objetivo primordial de maximizar el rendimiento y el adecuado uso del efectivo.

2.3.7 Ventajas y desventajas en la elaboración de proyecciones financieras

Durante la fase de elaboración de proyecciones se enumeran las variantes a considerar:

Tabla 1

Ventajas y Desventajas en la Elaboración de Proyecciones Financieras

No.	Ventajas	Desventajas
1	Estiman los futuros activos, pasivos y patrimonio neto de una empresa, así como las futuras ganancias y pérdidas en el siguiente período económico. Si no fueran por estas proyecciones, no se podrían tomar ciertas decisiones o medidas financieras y económicas con anticipación. Ello significa que al elaborar las proyecciones financieras se evita ser sorprendido con alguna baja de las utilidades o caer en pérdidas que pondrían en peligro el futuro de la empresa.	Se basan en estimaciones y no en datos reales, ello puede prestarse a proyecciones en exceso o en defecto, perjudicando el análisis.
2	Ayudan a planear la situación financiera de cualquier empresa a un mediano plazo, antes que los hechos ocurran. Asimismo permiten analizar el efecto de diversas decisiones políticas respecto a la futura posición financiera de la empresa.	Están sujetos a variaciones imprevistas. En efecto, el hecho de trabajarse con supuestos hace que en el desarrollo del presupuesto se presenten situaciones imprevistas que varían los resultados inicialmente estimados
3	Con ellas, el gerente financiero puede verificar si se está cumpliendo con los objetivos trazados por la empresa.	Deben ser publicitados para su ejecución efectiva. Para una ejecución eficiente del presupuesto, los involucrados deben conocerlo, y ejecutarlo de manera coordinada, pues de no ser así, no se lograrían los objetivos propuestos.
4	Permiten determinar las condiciones futuras de las operaciones de la empresa.	Requieren de un compromiso por parte de los ejecutores, para que no exista variaciones constantes
5	Pueden ser elaborados tanto en empresas en funcionamiento o en etapa de expansión	

Fuente: Pereda (2013)

Los datos recabados de la tabla uno, son importantes para tener un amplio panorama sobre los pros y contra que se debe de tomar en cuenta a la hora de elaborar proyecciones, adicional de establecer mediciones que lleven a mitigar los posibles efectos adversos citados en las desventajas, el éxito en la eficiencia de las proyecciones dependerá del compromiso de cada una de las áreas que tiene participación en ella, este compromiso se traduce a estimar de la forma más adecuada los flujos proyectados,

acorde a la situación actual de la empresa y su participación en el mercado, debe de considerar todos los efectos internos, externos y riesgos que puedan afectar los flujos de efectivo que se desembolsarán o recibirán.

2.3.8 Flotación

Es una técnica financiera utilizada en la administración, a continuación, se detalla su conceptualización y sus divisiones más importantes:

Mientras sea considerada la flotación en un proceso de pago, la compañía se beneficiará, debido a que, el cobro no ha sido compensado por el banco. Es por ello que la flotación neta de una empresa dependerá de su capacidad para acelerar la cobranza de los cheques recibidos y retardar el cobro de los cheques emitidos. En consecuencia, para establecer la flotación es necesario restar el saldo contable al saldo disponible. (Martínez, 2019, p. 14)

Gitman y Zutter (2012) indican que existen 3 tipos de flotación:

1. La flotación postal es el tiempo que transcurre desde que el pago se envía por correo hasta que se recibe.
2. La flotación de procesamiento es el tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa.
3. La flotación de compensación es el tiempo que transcurre entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos están disponibles para que la empresa los gaste. Este componente se atribuye al tiempo que requiere un cheque para pasar por el sistema bancario. (p. 568)

Es importante que el administrador financiero mantenga en un margen aceptable en el tiempo de la flotación, derivado a que de la manera que puede financiar a la empresa por pagos realizados a proveedores aún no debitados, puede perjudicarla con cobros de clientes aún no compensados por el banco, generando posibles riesgos de rechazos por falta de fondos.

2.3.9 Aceleración de los cobros

Como una medida precautoria, para evitar la flotación según el autor detallado a continuación, la aceleración de los cobros contribuye a un saneamiento de la liquidez.

“La aceleración de los cobros reduce el tiempo de flotación, acortando así el periodo promedio de cobro de la empresa, lo cual, a la vez, disminuye la inversión que esta debe realizar en su ciclo de conversión de efectivo”. (Gitman y Zutter, 2012, p. 568)

Esto debe de trabajarse de manera conjunta, tomando en cuenta lo indicado por Córdoba (2012):

Es la reducción de la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y los cheques se cobran, quedando el dinero disponible en caja para ser utilizado. Las empresas deben hacer efectivas las cuentas por cobrar tan pronto sea posible y diferir, lo más que se pueda el pago de las cuentas por pagar, pero manteniendo al mismo tiempo la imagen del crédito de la organización con los proveedores. (p.208)

Para evitar tiempos de flotación holgados, es necesario crear una logística efectiva que permita minimizar los tiempos en que los cheques se mantienen flotantes, estableciendo estrategias y facilitando los pagos en los bancos vía transferencia con los diversos clientes.

2.4 Razones financieras

Son de gran utilidad para expresar a través de indicadores un resumen de la información financiera de la empresa, a continuación, se detalla la definición del mismo:

El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque

pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, solo puede hacer a través de razones o índices. (Córdoba, 2012 p. 99)

Son de gran utilidad para la empresa en la cual se está realizando el estudio para determinar su rentabilidad y para una correcta toma de decisiones.

Esta definición va acorde a lo indicado por Morelos, Fontalvo y Hoz (2012):

“Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas (p.18)

Adicional a ello, Robles (2012) indica:

“Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, el Estado de Situación Financiera y al Estado de Resultados Integral, mediante la combinación entre partidas de un estado financiero o de ambos” (p.33)

Es importante resaltar, que los indicadores son de suma importancia para las organizaciones, estos Key Performance Indicator -KPI's- financieros tienen como objetivo crear alertas a los directivos sobre el rendimiento actual y futuro de la empresa.

2.4.1 Razones de liquidez

Es una de las razones más importantes de los índices financieros, derivado de su importancia en la condición líquida de la empresa.

Según Bernal y Amat (2012). “La liquidez es la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos a corto plazo.” (p.277)

Según Damián y Aire (2012). El índice de liquidez permite conocer la capacidad financiera de los activos corrientes de la empresa, o la capacidad de esta para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. No toma en consideración la liquidez relativa de los rubros que componen el activo corriente, ni la exigibilidad relativa del pasivo corriente. La liquidez tiene dos dimensiones: el tiempo

transcurrido para convertir un activo en dinero y la certidumbre del coeficiente de conversión, o precio, que puede obtenerse de dicho activo. (p.50)

La razón de liquidez, brinda un panorama claro en el monto máximo a pagar del pasivo corriente con los activos líquidos que se tienen disponibles para su conversión, entre las razones de liquidez se encuentran la razón circulante o de solvencia y la prueba del ácido.

2.4.2 Razones de actividad

Son utilizadas en varias circunstancias como evaluación de la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, a continuación, se detalla un marco conceptual que define cual es la finalidad de la misma:

“Describen la eficiencia o la intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas”. (Ross, 2012, p. 52)

Miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como en la administración de inventarios, gastos y cobros. (Gitman y Zutter, 2012, p. 68)

Uno de los propósitos primordiales de estas razones, es evaluar el uso eficiente de los recursos de una empresa, con el fin de tomar decisiones para maximizar la utilización de activos a corto y largo plazo.

2.4.3 Razones de endeudamiento

Indica la cantidad de activos de una empresa que son financiados por medio de deuda, la importancia en las razones de deuda radica en dar a conocer al consejo de accionistas la forma en la cual se encuentra financiada la inversión de la empresa, esto con el fin de tomar decisiones respecto a la adquisición de financiamiento externo o priorizar la colocación de acciones como parte de la inyección con fondos propios.

Las razones de endeudamiento se basan en las cifras de contabilidad y el valor en libros; algunas veces es útil calcular estas razones usando valores de mercado. Las razones de endeudamiento nos indican las proporciones relativas de las contribuciones de capital que hacen los acreedores y los propietarios. (Van Horne, 2010, p.141)

En concordancia por lo indicado por Van Horne, Block, Hirt y Danielsen (2013) indican:

Los banqueros o los acreedores comerciales centran su atención en la capacidad corriente de la empresa para cumplir sus obligaciones de deuda. A su vez, la razón de deudas a activos podría influir en el tenedor de bonos, si bien éste también pone la mirada en la rentabilidad de la empresa en términos de su capacidad para cubrir sus obligaciones de deuda. Desde luego, el analista experimentado considera todas las razones, pero prestándoles diferentes grados de atención. (p.50)

Las razones de endeudamiento forman parte importante en el análisis financiero, como método de evaluación permite evaluar el grado de apalancamiento que la compañía tiene y con base a ello se toman decisiones sobre el manejo adecuado del costo de la deuda con el fin de no poner en riesgo la administración adecuada de la liquidez.

2.5 El impacto del ciclo operativo en la liquidez de la empresa

Básicamente, la empresa puede tener liquidez derivado de varios factores, la venta al contado, venta de sus activos fijos, financiamiento a largo plazo y se tienen menos necesidades del capital de trabajo, con respecto a este último punto se debe de enfatizar según lo acotado en el párrafo siguiente:

Que las decisiones que afectan las necesidades de capital de trabajo están relacionadas con la gestión del ciclo operativo de la empresa y determinan los montos de las cuentas por cobrar, los niveles de inventarios, los pagos anticipados, las cuentas por pagar, y los gastos acumulados en el balance de la empresa, a diferencia de las decisiones estratégicas, las decisiones operativas se toman con

frecuencia e implican cantidades de dinero relativamente pequeñas. (Mijangos, 2011, p.45)

El estudio de la liquidez en las organizaciones se centra en el cálculo del importe de sus activos más líquidos, como son el efectivo y valores realizables. La gestión de la liquidez tiene que ver con el uso racional del efectivo. (Córdoba, 2012, p.195)

La teoría explicada anteriormente, permite tener un panorama general del impacto en la liquidez de la empresa. Si las estrategias empresariales definidas respecto a la eficiencia del ciclo operativo fallan, esto repercutirá directamente en la liquidez de la empresa, provocando costos financieros por financiamiento externo para el pago de obligaciones, esto disminuirá la rentabilidad de la empresa y por ende las utilidades. A continuación, se detallan cuáles son los dos ciclos operativos de la empresa, su importancia y su aplicación.

2.5.1 Ciclo operativo

Se debe de resaltar que este ciclo involucra únicamente actividades del giro habitual del negocio, a continuación, se describe una breve referencia:

“El ciclo operativo es ciclo completo, desde el momento en que adquirimos el inventario hasta el momento en que cobramos el efectivo”. (Ross, 2012, p. 798)

“Para el cálculo del ciclo operativo es necesario sumar los indicadores de días de inventario $((\text{inventario promedio} \times 360) / (\text{costos de ventas}))$ y días de cuentas por cobrar $((\text{cuentas por cobrar promedio} \times 360) / \text{ventas a crédito})$, mientras que para el ciclo de pagos únicamente se determina el indicador de días de cuentas por pagar $((\text{cuentas por pagar promedio} \times 360) / \text{Compras})$ ”. (Altuve, 2014)

Existen dos variables inmersas en el ciclo operativo, una es el inventario y otra corresponde a las cuentas por cobrar, las sumas de dichas frecuencias de tiempo generan el ciclo operativo. El ciclo operativo cumple una función vital en la generación

de ingresos y gastos mediante el tiempo que transcurre desde la compra inicial de la empresa y recolección de los fondos de la venta del inventario, el ciclo operativo de la empresa puede ser corto y de largo plazo.

2.5.2 Ciclo de efectivo

Es un factor importante para la toma de decisiones en la empresa, por lo cual el autor a continuación expone su conceptualización:

Según lo indicado por Ross (2012). “El ciclo de efectivo es el número de días que transcurren antes de cobrar el efectivo de una venta, medido a partir del momento en que pagamos efectivamente el inventario.” (p.p. 798,799)

El autor (Torres, 2012) indica: “El ciclo de efectivo es el periodo de tiempo que transcurre desde que se desembolsan hasta que se recuperan los recursos, y la cantidad de recursos que se usan para la realización de este ciclo productivo se le denomina capital de trabajo.” A continuación, a manera de ejemplificar dicho ciclo se presenta la figura siete, que indica cual es el efecto causante por cada operación.

Figura 7

Ciclo de Efectivo y sus efectos

Día	Actividad	Efecto en el efectivo
0	Adquirir inventario	Ninguno
30	Pagar el inventario	-\$1 000
60	Vender el inventario a crédito	Ninguno
105	Cobrar la venta	+\$1 400

Fuente: Ross (2012), p.798

Según lo indicado en la figura siete, el riesgo más relevante para la compañía se encuentra al momento de pagar su inventario, derivado que esa erogación le causa un efecto negativo en su liquidez, lo cual lo debe de recuperar rápidamente en el momento de cobrar las ventas, los 75 días que se tarda en cobrar las ventas representa que debe de buscar financiamiento externo para mantener su operación.

2.6 Principales riesgos que afectan a la liquidez

Pueden existir factores externos que afecten la liquidez de la empresa, entre las cuales se pueden mencionar: el mercado, el gobierno, eventos políticos, los cuales deben de ser medibles para cuantificar posibles impactos.

Según lo acotado por Casares y Lizarzaburu (2016):

Debido a que los riesgos identificados tienen un impacto claro en los procesos básicos de negocio en las entidades, ya sea individualmente o conjuntamente, es necesario diseñar controles de alto y bajo nivel que sean preventivos y detectivos. Estos controles también deben permitir a la organización enfrentarse a diferentes riesgos estratégicos que puedan afectar al negocio, y garantizar el correcto funcionamiento del proceso establecido. (p.147)

Sin embargo, existe otro efecto negativo el cual trae consigo repercusiones externas y que deben de ser tomadas en cuenta en el análisis financiero:

Mientras los precios siguen subiendo en un entorno inflacionario, parece que las utilidades se alinean a sí mismas. La principal objeción es cuando los incrementos de precios se moderen, mientras tanto los administradores y los accionistas desprevenidos tendrán un rudo despertar cuando les carguen un inventario caso mientras los precios al menudeo bajen. (Block, Hirt & Danielsen, 2013, p. 60)

Se deben de elaborar controles efectivos, que permitan proveer un riesgo antes que el mismo ocurra para no generar impactos negativos en la organización. Todos los riesgos deben de ser considerandos en las proyecciones de flujos que cada área responsable debe de enviar según la periodicidad acordada con la gerencia financiera, cada riesgo tendrá un impacto positivo o negativo en la estimación de los flujos de fondos, por lo cual es importante analizar cada uno según la estrategia de la empresa.

2.6.1 Riesgo de negocio

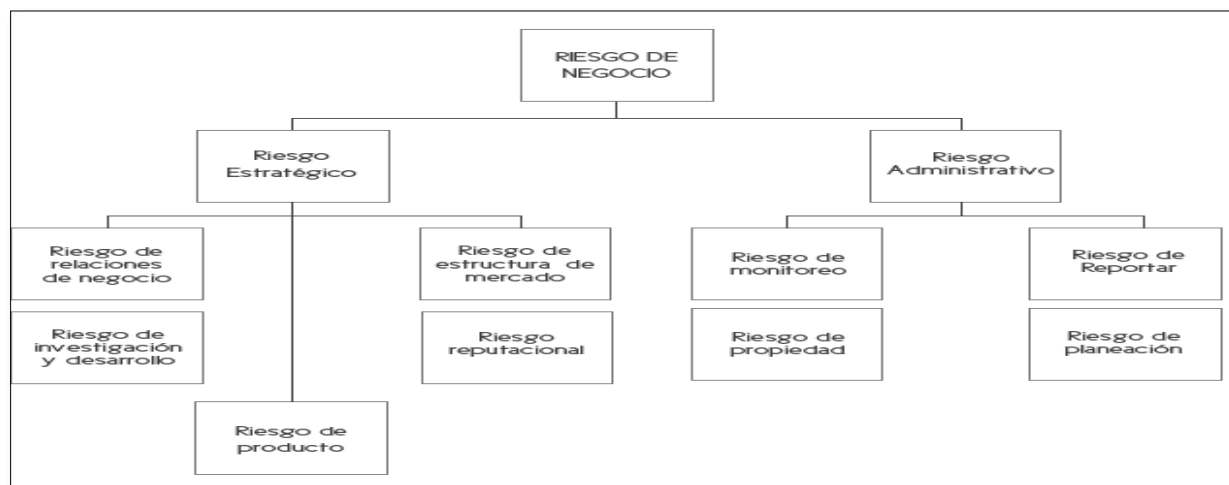
Son los riesgos que padece una organización en su interior, se destaca la siguiente explicación:

“Es el riesgo de las decisiones estratégicas sobre los productos y servicios o sobre la propia organización”. (Casares y Lizarzaburu, 2016, p. 193).

Cada empresa tiene su propia estructura organizativa, que determina la responsabilidad sobre las distintas actividades desarrolladas. El ámbito y la distribución del análisis de los riesgos que se realice es importante vincularlo a la estructura organizativa, con el fin de que existan responsabilidades claras para asignar la gestión de los riesgos y la ejecución de las distintas medidas que se puedan establecer para mitigarlos (áreas, líneas de negocio, áreas de soporte, entre otras). (López, Piñeiro y Dellano, 2013, p. 14)

Tomando en cuenta dicha referencia, se presenta a continuación una ejemplificación de que riesgos de negocio o internos son los que afectan a las empresas en la actualidad.

Figura 8
Administración del Riesgo de Negocio



Fuente: Casares y Lizarzaburu, 2016, p. 195.

Según la figura ocho, las acciones a tomar pueden dividirse en dos tipos de riesgos, el estratégico involucra a los altos mandos, quienes no planificaron una adecuada estrategia de negocio, esto ligado a los distintos riesgos existentes en el negocio; como lo son el riesgo de mercado, el riesgo de crédito, el riesgo operacional y el riesgo competitivo, cada una de estas clasificaciones dependerá necesariamente de las características individuales de cada empresa y el riesgo administrativo que involucra errores o fraudes

en cualquier área de la estructura organizacional, para esto es necesaria la implementación de controles internos por área con el fin de minimizar el grado del riesgo.

Es importante que exista una medición de los niveles de riesgo que impactarán el negocio y que tendrán repercusión clara en los flujos de efectivo esperados, por lo cual la figura nueve engloba la estrategia que se debe de seguir para realizar un mapa de riesgos.

Figura 9

Estrategia para el Desarrollo de un Mapa de Riesgos



Fuente: López, Piñeiro y Dellano, 2013

En la figura nueve, se detalla la forma que se debe de desarrollar un mapa de riesgo, esto es muy importante para la estimación de flujos futuros, en el primer elemento se debe de definir qué tipos de riesgo son los que aplican a cada área responsable en la operación del negocio, con base a ello se elaborarán cuestionarios y entrevistas a los encargados de área para identificar los niveles y los riesgos específicos de cada dependencia, posterior se evaluará el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos y establecer oportunidades de mejora que mitiguen los riesgos de los distintos negocios.

2.6.2 Riesgo de no negocio

Estos riesgos los detalla el siguiente autor, para dar una profundización de dicho tema:

“Son riesgos externos derivados de entorno de la organización, por ejemplo, de sus competidores, reguladores, autoridades públicas, sociedad.” (Casares y Lizarzaburu, 2016, p. 193).

García y Paredes (2014) indican:

El riesgo del entorno indica que, aunque la empresa tenga poco riesgo estructural (operativo y financiero), y poco riesgo en el rendimiento de la inversión, puede estar en un ambiente adverso o económicamente riesgoso, como en el caso de los mercados emergentes, que llevan un riesgo inherente que los inversionistas persiguen. (p.204)

Por ejemplo, se menciona el citado por los autores Córdoba (2012):

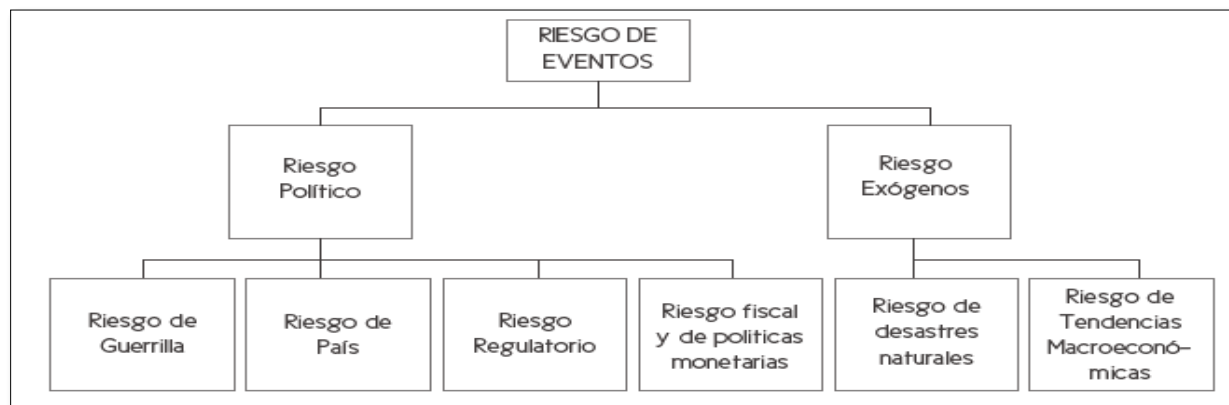
“Este riesgo es inherente al propio mercado en que se desempeña la empresa donde es vital el análisis de la línea de negocios, teniendo en cuenta la rama en la cual se opera y el entorno económico-financiero”. (p. 189)

Es importante considerar el negocio en el cual se desenvuelve la comercializadora, el mismo depende de factores políticos, económicos y ambientales, los cuales repercuten directamente en los precios y disponibilidad del petróleo, por lo cual cada línea de negocio debe de establecer mediante la metodología PESTEL, un análisis de causas externas enumerando las oportunidades y amenazas, estableciendo anexiones preventivas que mitiguen posibles contingencias ante un posible evento.

A continuación, se detalla, en la figura 10 los sectores afectan los riesgos externos en la empresa.

Figura 10

Administración del Riesgo de No Negocio



Fuente: Casares y Lizarzaburu (2016), p. 194

Estos riesgos indicados en la figura 10, afectan particularmente el sector de la empresa objeto de estudio, debido a que frecuentemente interviene la política, derivado a ello se tiene incremento en los precios de las materias primas, el riesgo de país o beta, es un indicador que afecta el precio de las acciones de las empresas, y entre el regulatorio se mencionan las diversas leyes o acontecimientos que vienen a normar total o parcialmente el ámbito económico, bajo restricciones o nuevas tasas impositivas, los cambios en la política monetaria, traen consigo nuevos retos a las empresas, ya que incrementan su costo financiero al momento de recurrir a financiamiento, adicional a los riesgos políticos se encuentran los riesgos exógenos, entre los cuales se detallan los riesgos de desastres naturales, estos no son predecibles por lo cual es recomendable que la empresa cuente con seguro de todo riesgo, esto con el objetivo de tener cobertura al momento de algún siniestro, y las condiciones macroeconómicas las cuales son cambiantes y dependerán de cada uno de los ciclos económicos.

3. METODOLOGÍA

Su objetivo fundamental durante el trabajo profesional de graduación fue guiar el proceso científico de la investigación que se llevó a cabo, conforma una serie de peculiaridades que deriva en la creación de un nuevo conocimiento, adicional establece las técnicas que se utilizaron para el adecuado manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación empleado.

3.1 Definición del problema

En este apartado, se habla a profundidad del problema objeto de estudio, delimitando la unidad de análisis para establecer un área geográfica de investigación, que períodos se debe de tomar en cuenta y desde que punto de vista se abordará, estas bases son necesarias para contextualizar cuál será el rumbo de la investigación partiendo de la problemática actual.

3.1.1 Especificación del problema

El ciclo de conversión del efectivo de la comercializadora es lento, debido a políticas inadecuadas en la gestión de cuentas por cobrar en las cuales el 55% de las ventas brutas son realizadas al crédito en los diferentes segmentos que tiene presencia la empresa, la antigüedad promedio del inventario provoca que se registren mermas considerables y la falta de liquidez producto de la baja rotación en los inventarios y cuentas por cobrar, repercute en el atraso en la realización de pagos a proveedores.

En la actualidad la comercializadora afronta problemas financieros, por lo cual debe de acudir a financiamiento externo a través de bancos del sistema para solventar sus obligaciones a corto plazo, esto se debe a que el ciclo de conversión de efectivo es lento, lo cual provoca que la empresa tenga problemas de liquidez.

3.1.2 Temas y subtemas

Son las interrogantes planteadas que tienen como fin primordial encontrar una solución a los problemas de la comercializadora, se describen en su orden de importancia.

➤ **Temas**

¿Qué soluciones pueden ayudar a mejorar la administración del ciclo de conversión de efectivo actual en la comercializadora de combustible?

➤ **Subtemas**

- a) ¿Cómo se debe analizar el ciclo de conversión actual en la Comercializadora de Combustibles?
- b) ¿A través de qué estado financiero y bajo qué método se determinarán las causas internas y externas que afectan la administración actual del ciclo de conversión de efectivo?
- c) ¿Cuáles son las consecuencias de un ciclo de conversión lento?

3.1.3 Punto de vista

El punto de vista que se utilizó en la presente investigación fue de carácter financiero.

3.2 Delimitación del problema

Se presentan aspectos que establecieron los límites de la investigación, a través de la unidad de análisis, el periodo histórico evaluado y el espacio geográfico en el cual se encuentra ubicada la comercializadora de combustibles.

3.2.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis para la presente investigación se realizó en la empresa comercializadora de combustibles.

3.2.2 Período histórico

Para evaluar la liquidez de la empresa a través de las diferentes herramientas financieras se tomaron en cuenta los periodos 2020, 2019 y 2018.

3.2.3 Ámbito geográfico

La unidad de análisis se encuentra ubicada físicamente en el municipio de Guatemala.

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen una serie de propósitos o guías de lo que se pretende alcanzar con la investigación de acuerdo al problema planteado, con la finalidad de establecer las bases para encontrar una solución al mismo, adicional brinda los lineamientos necesarios mediante sus objetivos específicos sobre qué pasos se deben de seguir para alcanzar el objetivo general propuesto.

3.3.1 Objetivo general

Evaluar la administración del ciclo de conversión de efectivo y determinar qué factores afectan la liquidez para una adecuada toma de decisiones en una empresa comercializadora de combustibles en el municipio de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

Para llevar a cabo el objetivo general, se deben de cumplir los objetivos específicos siguientes:

1. Establecer el ciclo actual de conversión de efectivo tomando en cuenta el número de días que rota su inventario y el tiempo que se tarda en cobrar sus ventas al crédito.

2. Medir a través de la aplicación de razones financieras de liquidez y actividad; cual es el impacto negativo resultante de un ciclo de conversión de efectivo lento.
3. Identificar mediante el análisis del flujo de efectivo y la realización de cuestionarios a la gerencia financiera y jefaturas, las causas internas y externas que afectan el ciclo de conversión de efectivo actual de la empresa.
4. Proponer soluciones a través de políticas financieras, que determinen una adecuada administración de los recursos de liquidez, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, con el fin de mejorar la gestión actual del ciclo de conversión de efectivo.

3.4 Diseño de la investigación

Son las estrategias adoptadas por el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.

3.4.1 Enfoque

El enfoque de la investigación fue de carácter cuantitativo, por los datos recolectados en el análisis documental y los cuestionarios practicados a los empleados de la comercializadora.

3.4.2 Alcance

El grado de alcance de la investigación fue a nivel descriptivo-explicativo, ya que responde cuales son las causas que llevan a la comercializadora a tener un ciclo de conversión de efectivo lento.

3.5 Universo

El universo son todas las empresas comercializadoras de combustible ubicadas en el municipio de Guatemala de las cuales se seleccionó de forma no probabilística una de ellas.

3.5.1 Muestra

La muestra que se seleccionó para la investigación que se llevó a cabo, como se menciona fue una empresa que se dedica a la comercialización de combustible ubicada en el Municipio de Guatemala, de la cual se analizaron los estados financieros y el estado de flujos de efectivo proporcionados por el departamento de contabilidad y tesorería respectivamente, adicional a ello se realizaron cuestionarios a las áreas de gerencia financiera, cuentas por pagar, inventarios y cuentas por cobrar.

3.6 Instrumentos de medición

Para este punto se aplicaron técnicas de investigación y de campo las cuales se detallan en los anexos uno al cuatro del presente trabajo profesional de graduación.

3.6.1 Revisión de documentos

Los documentos que se revisaron fueron libros de texto, tesis relacionadas con el tema, estadísticas, documentos electrónicos, que contienen información del tema que fue investigado.

3.6.2 Análisis de contenido cuantitativo de documentos

Se revisaron mediante una guía de análisis de información financiera, los principales estados financieros de la empresa correspondiente a los períodos 2018, 2019 y 2020, entre los cuales se mencionan: el estado de resultados, balance general y estado de flujos de efectivo, adicional se analizaron las razones financieras de actividad, liquidez y endeudamiento de los periodos sujetos a investigación.

3.6.3 Observación

La investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo, por lo cual se llevaron a cabo cuestionarios al gerente financiero, jefe de créditos y cobros, jefe de inventarios y al jefe

de cuentas por pagar, con el cual se tuvo retroalimentación acerca de los procesos actuales en la recuperación y erogación del efectivo, el cuestionario se elaboró con base a preguntas de temas de interés por área.

3.7 Resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación, la cual se realizó con base al cronograma indicado en el plan de trabajo, los pasos descritos a continuación conforman la secuencia que siguió el investigador para desarrollar el trabajo profesional de graduación.

3.7.1 Recolección de datos

Fueron recolectadas las políticas aplicables a cada uno de los departamentos indicados en la muestra, esta información se consolidó mediante un vaciado de datos.

3.7.2 Análisis de estados financieros

Para determinar el ciclo de conversión de efectivo actual de la comercializadora, se realizó un análisis detallado descrito en el capítulo cuatro del estado de resultados, balance general y estado de flujos de efectivo, el análisis incluye la materialidad de las principales cuentas de efectivo, cálculo del capital de trabajo necesario para operación y de base para la elaboración de las razones financieras por los periodos indicados anteriormente.

3.7.3 Cálculo de razones financieras

Para su cálculo, se consideraron el estado de resultados y el balance general por los periodos 2020, 2019 y 2018; esto fue cotejado con las políticas internas de cobro de clientes, políticas de pago y política de movimiento de inventarios.

3.7.4 Interpretación de resultados

Con el análisis realizado en los incisos anteriores, la determinación del análisis financiero y razones financieras, se les dio respuesta a las principales preguntas planteadas en la investigación conforme lo establecido en los objetivos general y específicos.

3.7.5 Diagnóstico del ciclo de conversión de efectivo

En primer lugar, se identificó el ciclo de conversión actual de efectivo, se establecieron los puntos críticos que afectan directamente la liquidez de la comercializadora, adicional a ello en el capítulo cuatro se presentan los resultados y las recomendaciones planteadas por el investigador.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El capítulo contiene los resultados de la investigación llevada a cabo, a través del análisis realizado referente a la situación financiera de la comercializadora de combustibles y los problemas de liquidez presentados derivados por un ciclo de conversión de efectivo lento, por lo cual se analiza la información financiera comparativa de los años 2020, 2019 y 2018, incluyendo los siguientes estados financieros: estado de resultados, balance general y estado de flujos de efectivo; el análisis se realizará por medio de razones financieras, análisis vertical, horizontal y ciclo de conversión de efectivo.

4.1 Análisis del ciclo de conversión de efectivo

Para evaluar la liquidez, se analizaron los estados financieros comparativos de los años 2020, 2019 y 2018, estos son preparados de acuerdo a las políticas contables de la compañía, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF- completas, de igual forma su contabilidad se encuentra de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Guatemala, de acuerdo al Código de Comercio.

4.1.1 Estado de situación financiera

En la tabla dos, se presenta el estado de situación financiera de la comercializadora de combustible correspondiente de los tres últimos periodos contables, la información es sometida a análisis vertical con el fin de determinar la participación relativa en cada rubro agrupado de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio expresado en dicho estado financiero.

Tabla 2. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Estado de Situación Financiera Comparativo
Al 31 de diciembre de los años 2020 al 2018
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Activo	2020		2019		2018	
Corriente						
Caja y Bancos	22,322.72	7%	29,300.40	9%	27,485.46	13%
Cuentas por Cobrar	135,841.14	44%	144,200.28	43%	36,423.45	18%
Inventarios	58,718.97	19%	69,621.01	21%	48,581.82	24%
Gastos Pagados por Anticipado	3,348.53	1%	3,189.53	1%	6,662.08	3%
Inversiones en Valores	5,022.80	2%	4,784.30	1%	9,993.11	5%
Total activo corriente	225,254.17	74%	251,095.53	74%	129,145.93	63%
No Corriente						
Terrenos	23,107.57	8%	23,392.65	7%	23,277.42	11%
Edificios	17,089.67	6%	17,766.73	5%	15,539.76	8%
Maquinaria y Equipo	7,618.55	2%	10,280.28	3%	10,168.58	5%
Mobiliario y Equipo	23,671.67	8%	24,118.54	7%	17,092.82	8%
Equipo de Computación y Comunicación	587.56	0%	935.73	0%	1,128.29	1%
Otros Activos Fijos	708.07	0%	790.34	0%	917.19	0%
Vehículos	228.00	0%	941.56	0%	512.75	0%
Activos Intangibles	7,445.73	3%	8,324.32	3%	8,848.80	4%
Total activos no corrientes	80,456.83	26%	86,550.14	26%	77,485.62	37%
Total Activo	305,710.99	100%	337,645.67	100%	206,631.54	100%

Pasivo	2020		2019		2018	
Corriente						
Cuentas a Pagar	- 95,875.36	31%	- 109,311.75	32%	- 75,074.44	36%
Otras Cuentas a Pagar	- 21,025.37	7%	- 30,586.23	9%	- 3,416.41	2%
Préstamos a Pagar	- 22,829.99	7%	- 21,349.51	6%	- 4,432.50	2%
Total pasivo corriente	- 139,730.71	46%	- 161,247.49	48%	- 82,923.36	40%
No Corriente						
Impuestos Diferidos	18.55	0%	- 417.91	0%	- 1,260.51	1%
Préstamos a Pagar L/P	- 63,921.88	21%	- 69,169.14	20%	- 30,257.60	15%
Provisión / Beneficio Empleado	- 1,536.63	1%	- 1,459.76	0%	- 1,223.29	1%
Provisiones	- 205.70	0%	- 17.43	0%	- 5.18	0%
Total pasivo no corriente	- 65,645.66	21%	- 71,064.25	21%	- 32,746.59	16%
Total Pasivo	- 205,376.38	67%	- 232,311.73	69%	- 115,669.94	56%
Patrimonio						
Capital Social	- 40,121.70	13%	- 41,536.96	12%	- 41,332.36	20%
Reserva Legal	- 6,497.31	2%	- 5,724.96	2%	- 5,607.82	3%
Utilidades Acumuladas	- 23,081.77	8%	- 23,168.75	7%	- 25,176.82	12%
Utilidades del Periodo	- 30,633.84	10%	- 34,903.27	10%	- 18,844.60	9%
Total Patrimonio	- 100,334.62	33%	- 105,333.94	31%	- 90,961.60	44%
Total pasivo y patrimonio	- 305,710.99	100%	- 337,645.67	100%	- 206,631.54	100%

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

Debido a que la empresa obtiene un 55% de sus ingresos por ventas al crédito y que su cartera de clientes se encuentra diversificada por los diferentes negocios en los que la comercializadora se desenvuelve (Retail, Comercial, Industria y Aviación), el rubro más significativo a nivel del activo corresponde a las cuentas por cobrar con un 44%, es importante mencionar que la disminución del 6% que refleja con respecto al año 2019 no es importante debido a que se debe de tomar en cuenta la baja del 32% en las ventas para el año 2020. Adicional a ello la comercializadora tiene concentrado un 74% del total de sus activos en el corto plazo (corriente), esto se debe a que muchas de las estaciones de servicio en las que ofrece sus servicios no son propias, las mismas son propiedad de un tercero, quien adicional a ello tiene a su cargo la administración de la operación en la estación y del personal, la comercializadora únicamente es dueña del inventario.

En el rubro de los pasivos, el 31% del total de pasivos y capital se concentra en las cuentas por pagar a corto plazo, se debe de considerar que por su giro de negocios habitual la comercializadora debe de cumplir obligaciones contractuales con sus proveedores en ciertos casos con un mínimo de 25 días crédito, en el pasivo no corriente la comercializadora muestra un incremento del 229% en sus préstamos por pagar a largo plazo en el año 2019, esto debido a que se firmaron cartas de crédito para la compra de una nueva franquicia de estaciones de servicio. Las otras cuentas por pagar se encuentran integradas por pagos entre compañías afiliadas, con la creación de una nueva filial, la comercializadora adquirió nuevas obligaciones con su casa matriz, esto elevo el rubro de la cuenta en un 900% en el año 2019.

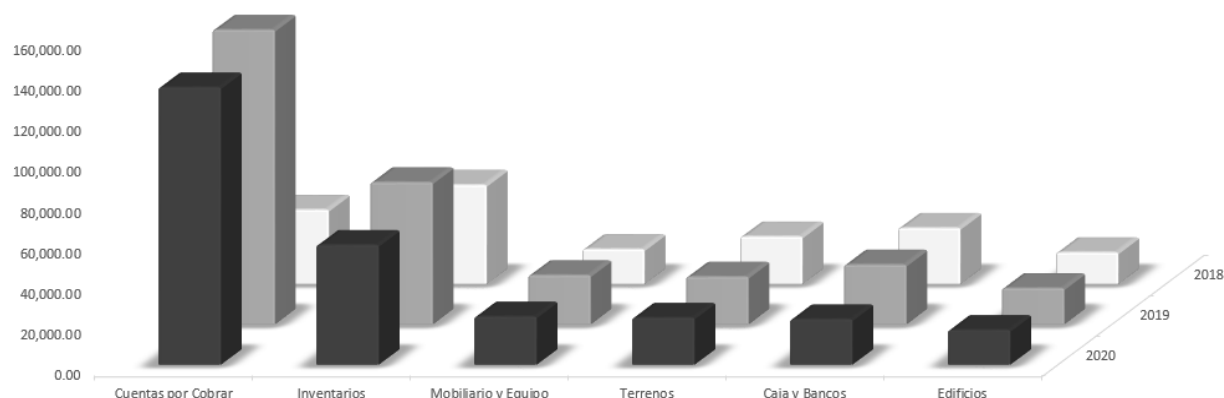
La comercializadora tiene como política pagar dividendos anualmente, debido a ello el saldo contable de las utilidades acumuladas no incrementa en relación a la utilidad neta obtenida el año anterior, para el año 2019 se pagaron Q. 20,852.67 por concepto de dividendos, sin embargo, en el año 2020 se incrementó en 66% el pago a los accionistas debido al aumento en la utilidad neta del año 2019, por lo cual se pagaron dividendos por un valor de Q.34,990.25.

La reserva legal para el año 2020 incrementó en 13% con relación al saldo de 2019, esto debido a ajustes realizados por requerimiento de SAT en 2020 en la cual se determinó que el monto provisionado en años anteriores era menor al 5%; el saldo de las utilidades del período en el balance general tiene variaciones con respecto al reportado en el estado de resultados debido a que existen clientes en los segmentos de industria y comercial que se les factura en moneda dólar, la comercializadora aplica las NIIF completas por lo cual revalúa las utilidades en el estado de resultados según tipo de cambio promedio histórico y para el balance general se utiliza el tipo de cambio del último día calendario del periodo; el capital social reportó una disminución del 3% en el año 2020 en comparación con el saldo contable de 2019 debido a desinversiones en acciones de una compañía afiliada.

En la figura 11, se visualizan las cuentas más importantes y materiales a nivel de activo en la comercializadora.

Figura 11. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Principales Cuentas del Activo



Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación.

Durante al año 2019 hubo un incremento exponencial en las cuentas por cobrar, esto se debe a la apertura de nuevos límites de crédito para el segmento de negocio Retail, nuevos contratos con empresas de transporte con el fin de abastecer a su flota.

vehicular; en segundo lugar, debido al crecimiento de nuevos mercados en los que la comercializadora tiene presencia, se observó un incremento en ventas del año 2019 en comparación al año 2018.

La cuenta de mobiliario y equipo es el tercer rubro más importante en el activo, esto se debe a cada uno de los bienes muebles que posee la compañía corresponden a estaciones propias y plantas de distribución; con respecto a los terrenos estos en su mayoría pertenecen a plantas de distribución en sus terminales y espacios que se arrendan a empresas dentro de estaciones de servicio, los cuales tienen variaciones anuales por compra y venta de espacios a centros de conveniencia y avalúos realizados que incrementan el valor de la propiedad.

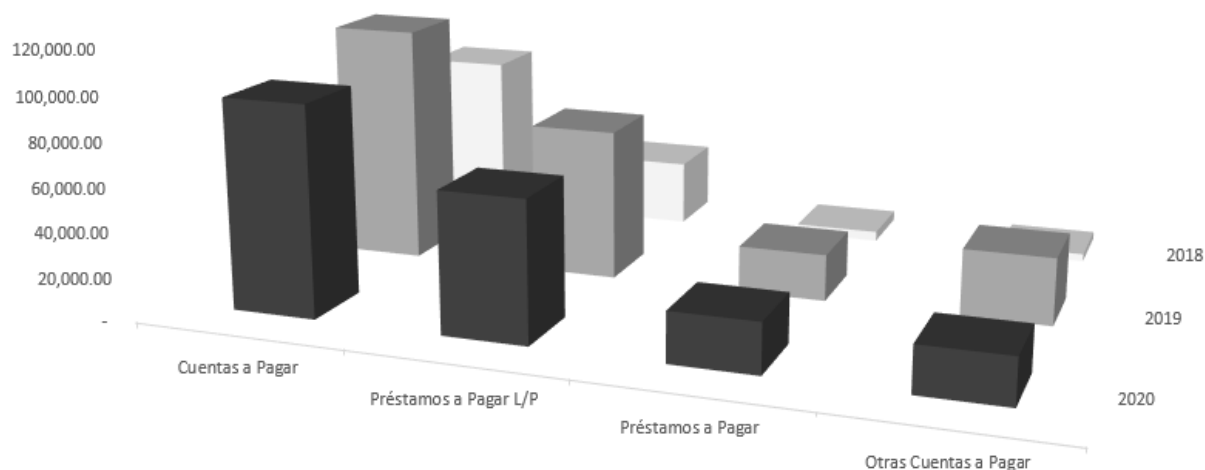
Para el rubro de caja y bancos, la materialidad de la cuenta se debe a los pagos recibidos por ventas al contado y al crédito, con la aplicación de la nueva estrategia de ventas el efectivo en caja para el año 2020 tiene una disminución del 24%, esto derivado a la antigüedad de la cartera y la baja rotación del inventario, es necesario que la comercializadora tenga un disponible adecuado debido a que se debe de tener liquidez al momento de realizar el pago de producto al proveedor internacional.

La cuenta contable de edificios se integra principalmente por estaciones de servicio, plantas de distribución, terminales y oficinas administrativas, para el año 2019 se reporta un incremento del 14%, debido a la adquisición de nuevas estaciones de servicio y la remodelación del edificio corporativo la cual fue financiada con préstamos bancarios debido a que la empresa tiene como política el pagar dividendos anualmente.

En la figura 12, se enlistan las principales cuentas que integran el pasivo y su variabilidad con respecto a años anteriores.

Figura 12. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Principales Cuentas del Pasivo



Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

El principal rubro del pasivo que contiene una tercera parte del total de activos se encuentra integrado por las cuentas a pagar, en su mayoría se conforma por las compras que se realizan de producto, los cuales por ser pagos contractuales se deben de realizar en los 25 días después de la compra, en segundo lugar se encuentran los préstamos por pagar, el mismo reflejó un incremento por arriba del 100% en el año 2019, debido a la compra de una nueva franquicia de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia, este monto fue distribuido según su duración y periodo de amortización en corto plazo (pasivo corriente) y largo plazo (pasivo no corriente); por último se encuentra un incremento exponencial en las otras cuentas por pagar, el mismo se conforma por los pagos realizados entre compañías afiliadas, en 2019 inició operaciones una nueva empresa afiliada, la cual su giro de negocio corresponde a prestar servicios de distribución de combustible a la comercializadora.

4.1.2 Estado de resultados

En la tabla tres, se presenta el estado de resultados de los tres últimos periodos contables, adicional la información financiera fue sometida a análisis vertical.

Tabla 3. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Estado de Resultados Comparativo
Del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2020 al 2018
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Descripción	2020	%	2019	%	2018	%
Ventas Brutas al Crédito	295,001.45	55%	399,537.04	51%	278,456.23	38%
Ventas Brutas al Contado	241,364.83	45%	383,868.92	49%	454,323.31	62%
(-) Descuento Sobre Ventas	- 682.84	0%	- 348.08	0%	331.44	0%
Ventas Netas	535,683.44	100%	783,057.88	100%	733,110.98	100%
Costo de Ventas	- 428,038.23	80%	- 664,242.74	85%	- 638,884.89	87%
Utilidad Bruta	107,645.21	20%	118,815.14	15%	94,226.09	13%
Gastos de Operación	- 66,650.82	12%	- 70,590.90	9%	- 65,341.28	9%
EBITDA	40,994.39	8%	48,224.24	6%	28,884.81	4%
Depreciaciones	- 6,407.60	1%	- 6,639.46	1%	- 5,976.35	1%
EBIT	34,586.79	6%	41,584.78	5%	22,908.46	3%
Otros Ingresos	9,037.18	2%	10,959.35	1%	9,648.54	1%
Utilidad disponible para pago Intereses	43,623.97	8%	52,544.14	7%	32,557.00	4%
Intereses	- 5,316.05	1%	- 6,205.15	1%	- 3,346.12	0%
Utilidad antes de Impuestos	38,307.92	7%	46,338.99	6%	29,210.87	4%
ISR	- 7,462.92	1%	- 11,454.93	1%	- 9,701.30	1%
Utilidad Neta	30,845.00	6%	34,884.06	4%	19,509.57	3%

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

La empresa maneja para el año 2020 un 55% de ventas al crédito, las cuales principalmente corresponden a sus segmentos de Industria, Comercial y Aviación, según los límites de crédito autorizados por la presidencia ejecutiva, los costos de venta en promedio para los tres años representan un 84%, en este costo se incluye el valor de flete CIF y FOB por el costo de transporte y seguro, la eficiencia de este costo con el paso de los años ha ido en disminución.

Debido al método de inventario utilizado en la comercializadora el cual es el promedio ponderado y las fluctuaciones en los precios de compra de los combustibles en el mercado internacional; el costo de ventas para el año 2020 se integra en un 98% por las compras realizadas al crédito y el 2% se integra por las mermas derivadas al almacenaje del producto, durante el año 2020 se tuvo un incremento del 100% en los costos por mermas debido a la pandemia covid-19, en comparación con el 1% de mermas reportadas en 2019, se reflejó una menor rotación en el inventario por lo cual incrementaron las mermas por evaporación de producto.

Adicional, los gastos de operación tuvieron un incremento para el año 2020, esto corresponde al efecto que provocó la pandemia covid-19. Con respecto al pago de intereses, este gasto financiero muestra una baja, debido a que en 2019 se presentó una refinanciación en los préstamos a pagar, esto por motivo que inició operaciones una nueva filial que presta servicios de transporte y que, para beneficio de la comercializadora, otorgó plazos de crédito de 45 días, sin embargo estos tiempos no se cumplieron debido a la baja rotación en las cuentas por cobrar, los plazos de pago fueron en promedio de 70 días crédito, generando problemas de liquidez a la filial para el pago de sus obligaciones.

4.1.3 Análisis horizontal comparativo

Con base a los análisis comparativos se determinaron las variaciones de los rubros del balance general y estado de resultados para los periodos 2020, 2019 y 2018.

➤ Análisis horizontal comparativo del balance general

En el análisis de la tabla cuatro, se puede visualizar el comportamiento entre las variaciones interanuales de cada rubro del activo, pasivo y capital contable, destacando y llamando la atención las diferencias más significativas.

Tabla 4. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Análisis Horizontal Comparativo del Balance General

Activo	2020-2019	2019-2018
Corriente	-10%	94%
Caja y Bancos	-24%	7%
Cuentas por Cobrar	-6%	296%
Inventarios	-16%	43%
Gastos Pagados por Anticipado	5%	-52%
Inversiones en Valores	5%	-52%
No Corriente	-7%	12%
Terrenos	-1%	0%
Edificios	-4%	14%
Maquinaria y Equipo	-26%	1%
Mobiliario y Equipo	-2%	41%
Equipo de Computación y Comunicación	-37%	-17%
Otros Activos Fijos	-10%	-14%
Vehículos	-76%	84%
Activos Intangibles	-11%	-6%
Total Activo	-17%	63%
Pasivo		
Corriente	-13%	94%
Cuentas a Pagar	-12%	46%
Otras Cuentas a Pagar	-31%	795%
Préstamos a Pagar	7%	382%
No Corriente	-8%	117%
Impuestos Diferidos	-104%	-67%
Préstamos a Pagar L/P	-8%	129%
Provisión / Beneficio Empleado	5%	19%
Provisiones	1080%	236%
Total Pasivo	-12%	101%
Patrimonio	-5%	16%
Capital Social	-3%	0%
Reserva Legal	13%	2%
Utilidades Acumuladas	0%	-8%
Utilidades del Periodo	-12%	85%
Total pasivo y patrimonio	-9%	63%

Fuente: información propia con base a datos obtenidos durante la investigación

Resalta la variación significativa con respecto al incremento que se tuvo en las cuentas por cobrar en los años 2018 a 2019 del 296%, esto se debe a incrementos realizados en las líneas de crédito de varios clientes del segmento Industria, específicamente a ingenios y líneas de transporte urbano, aprobado por presidencia ejecutiva y repercutió en la variación del 94% en el total de activos corrientes del año 2019 al 2018, sin embargo a causa del aumento en las cuentas por cobrar, se tuvieron que realizar desinversiones para disponer de liquidez y afrontar sus obligaciones en el corto plazo, motivo por el cual se visualiza una disminución en las inversiones del 52%.

El incremento del 1080% en las provisiones con respecto al año 2019, se negoció con la empresa afiliada que se le paga las regalías por el uso de marca de forma anual, por lo cual se provisiona mensualmente el gasto, adicional a ello se provisiona cada mes los gastos por auditoría financiera que se realiza cada dos años, sin embargo, por la situación de liquidez que afronta la comercializadora, no se pagó en 2020 el uso de la marca a la empresa filial correspondiente al 2019.

Debido al excesivo apalancamiento de la comercializadora por la falta de liquidez, para el año 2019 se reportan incrementos del 795% y 46% en las cuentas por pagar a compañías afiliadas y cuentas por pagar a proveedores respectivamente. En los préstamos por pagar a corto y largo plazo se reportan aumentos para el año 2019 del 382% y 129% respectivamente, debido a la adquisición de nuevas estaciones de servicio, las cuales fueron adquiridas a través de financiamiento bancario. Con respecto al comparativo 2020-2019, por efecto pandemia la empresa reflejó una disminución en su liquidez del 24%, debido a la baja en la recaudación de ingresos provenientes de sus ventas al crédito y al contado, sin embargo, alcanzó un leve incremento en sus inversiones del 5% en certificados de depósito con vigencia de 3 meses. Un aspecto a tomar en cuenta es la leve disminución que se obtuvo en las cuentas por cobrar con referencia a la baja en un 26% de sus ventas al crédito, esto repercute en un incremento en la antigüedad de la cartera, producto de la falta de liquidez de los clientes para pagar sus facturas vencidas.

➤ **Análisis horizontal comparativo del estado de resultados**

En el análisis horizontal detallado en la tabla cinco, se puede visualizar el comportamiento entre las variaciones interanuales de cada rubro de ingresos y egresos, destacando y llamando la atención las diferencias más significativas.

Tabla 5. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Análisis Horizontal Comparativo del Estado de Resultados

Descripción	2020-2019	2019-2018
Ventas Brutas al Crédito	-26%	43%
Ventas Brutas al Contado	-37%	-16%
(-) Descuento Sobre Ventas	96%	-205%
Ventas Netas	-32%	7%
Costo de Ventas	-36%	4%
Utilidad Bruta	-9%	26%
Gastos de Operación	-6%	8%
EBITDA	-15%	67%
Depreciaciones	-3%	11%
EBIT	-17%	82%
Otros Ingresos	-18%	14%
Utilidad disponible para pago Intereses	-17%	61%
Intereses	-14%	85%
Utilidad antes de Impuestos	-15%	81%
ISR	-35%	18%
Utilidad Neta	-12%	79%

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

Se reporta una baja significativa en los ingresos en el comparativo 2020-2019, esto por los efectos ocasionados por pandemia covid-19, debido a las restricciones en movilidad y asistencia presencial en los centros de trabajo, el impacto fue considerable para las ventas en gasolinas Regular, Súper y Diésel, principalmente en el segmento Retail, de igual forma se reflejó una reducción del 70% en las ventas para el segmento de Aviación.

Se reporta un incremento en las ventas al crédito durante el año 2019 con respecto al 2018 del 43%, esto debido al aumento en líneas de crédito de clientes del segmento comercial e industria, lo cual corresponde a estrategia del área de ventas con el fin de retener a clientes importantes del sector, en su mayoría ingenios y líneas de buses urbanos y extraurbanos, por ende las ventas al contado disminuyeron debido a que se optó por otorgar crédito a clientes que se encontraban bajo la modalidad de contado en 2018. La variación del 205% en los descuentos sobre ventas del año 2019 se debe a promociones en las estaciones de servicio con la finalidad de generar mayores ingresos por ventas. El costo de ventas refleja una disminución para 2020 del 36%, en concordancia con la disminución del 32% en las ventas, la variación en costos versus ventas corresponde a la fluctuación en el alza y la baja del crudo a nivel internacional que impacta sobre los stocks actuales al momento del cambio de precio en la estación de servicio.

La disminución en los gastos de operación del 6% para 2020, corresponde a la modalidad implementada por la comercializadora de teletrabajo a su personal de oficinas en los meses de abril a septiembre 2020, a nivel de Operational Expenditure -OPEX- se tuvieron disminuciones en gastos por insumos de energía eléctrica, agua potable e internet, la inversión realizada por la comercializadora por gastos de readecuación en teletrabajo fue mínima, debido a que sus sistemas funcionan a través de redes compartidas y un 80% del personal administrativo utiliza computadoras tipo Laptop.

4.1.4 Ciclo de conversión de efectivo

En la tabla seis, se presenta el ciclo de conversión de efectivo para los años 2020, 2019 y 2018, cuya realización se lleva a cabo a través del cálculo de los días promedio de cuentas por cobrar, días de rotación del inventario al año y los plazos de pago a los proveedores. Los índices de actividad que se detallan son los elementos necesarios para calcular el indicador más importante de esta investigación, con el fin de determinar las variaciones interanuales de cada índice y comparar mediante los plazos establecidos en

las políticas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, si los días promedio se equiparan a los establecidos según la política interna, de esta forma se puede determinar la eficiencia o ineficiencia del ciclo de conversión de efectivo y evaluar soluciones para mitigar la falta de liquidez inmediata por activos de fácil conversión en efectivo, sin embargo por diversos factores, los mismos se están recuperando en menor proporción a las necesidades actuales de la comercializadora para financiar la operación.

Tabla 6. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Ciclo de Conversión de Efectivo

Razón	2020	2019	2018	Política	Fórmula
Periodo Promedio de Cobro (+)	168	132	48	60	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas al Crédito} / 365 \text{ días}}$
Edad Promedio del Inventario (+)	50	38	28	30	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas por Día}}$
Ciclo Operativo	218	170	76	90	
Periodo Promedio de Pago (-)	83	61	43	30	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras al Crédito} / 365}$
Ciclo de Conversión de Efectivo	135	109	33	60	

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos durante la investigación.

El ciclo de conversión de efectivo para el año 2020 se estableció en 135 días, comparado con 2019 reflejó un incremento del 24%, debido a la cantidad de días de aumento en el periodo promedio de cobro (PPC) y la edad promedio del inventario (EPI).

Tomando como referencia el nivel aceptable que se describe en las políticas de pagos, cuentas por cobrar e inventarios, el ciclo de conversión sería de 60 días, actualmente se encuentra 76 días por encima de este nivel.

El periodo promedio de cobro (PPC) de 168 días, excede en 108 días el nivel aceptable de 30 días según política interna. La edad promedio del inventario (EPI) de 50 días es 20 días superior al nivel aceptable según política interna de 30 días. La sumatoria del periodo promedio de cobro de 168 días, más la edad promedio del inventario de 50 días da como resultado un ciclo operativo de 218 días, el cual excede en 128 días el nivel aceptable según política de cuentas por cobrar e inventarios de 90 días. Este ciclo operativo se compara con el periodo promedio de pago (PPP), con el fin de determinar el desfase de días entre ambos y en el cual la comercializadora requiere financiamiento externo para el pago de pasivos corrientes.

El periodo promedio de pago establecido para 2020 es de 83 días, es 53 días mayor al nivel aceptable según política interna de pago de 30 días, resultado que aunque beneficia la liquidez aumentando el diferimiento en el pago a proveedores, es arriesgado, esto debido a que causa problemas con los proveedores ya que se tienen plazos estipulados para pago y los contratos establecen sanciones a través de pagos de multas e intereses debido al incumplimiento de los términos, adicional afecta el récord crediticio de la comercializadora. Esta situación implica el riesgo de quedarse desabastecido especialmente de las gasolinas Súper, Diésel y Regular, las cuales se lleva estricto control de inventario afectando severamente la imagen de la empresa, e incluso que negocien clientes del segmento de industria y comercial con las otras comercializadoras del mercado.

Por lo cual, el ciclo de conversión de efectivo para 2020 de 135 días, es ineficiente, debido a que se observan problemas en la gestión de cobro actual a los clientes que mantienen líneas de crédito y problemas para la conversión de los inventarios, afectando severamente las mermas que se generan por un inventario ocioso, de igual manera se evidencia una ineficiencia en el cumplimiento del plazo de pago a los proveedores, lo cual trae consigo riesgo de récord crediticio y posible desabastecimiento de producto.

4.1.5 Análisis comparativo de la antigüedad de saldos en cartera de cuentas por cobrar

Tomando en consideración que la cantidad de días promedio de cobro (PPC) de la comercializadora para los años 2020 y 2019 ha tenido un notable crecimiento debido a la estrategia de ventas para los segmentos Retail, Comercial e Industria; sin embargo, no se tomó en consideración realizar la actualización en las políticas de crédito de la compañía, debido a este impacto en el cambio en la configuración de crédito, inclusive clientes que se encontraban bajo la modalidad de pago “Contado” fueron beneficiados con límites de crédito, con el objetivo de retenerlos dentro de la cartera de clientes.

Por lo cual se efectúa en la tabla siete, un análisis de cartera de acuerdo a su antigüedad, determinando el periodo de cobranza o días crédito de las cuentas por cobrar, esto con la finalidad de determinar las variaciones interanuales que se han tenido y con base a los resultados establecer estrategias que permitan la pronta recuperabilidad de los saldos con mora.

Tabla 7. Comercializadora de Combustibles, S.A.
 Análisis de Antigüedad de Cartera
 Al 31 de diciembre de los años 2020 al 2018
 (Cifras expresadas en miles de quetzales)

Año	Antigüedad por Días														Total CXC
	Menor a 30	%	30	%	60	%	90	%	120	%	180	%	360 o mas	%	
2020	38,035.52	28%	28,526.64	21%	25,809.82	19%	24,451.41	18%	8,150.47	6%	4,075.23	3%	6,792.06	5%	135,841.14
2019	50,470.10	35%	28,840.06	20%	30,282.06	21%	15,862.03	11%	8,652.02	6%	4,326.01	3%	5,768.01	4%	144,200.28
2018	21,125.60	58%	7,284.69	20%	4,006.58	11%	1,456.94	4%	1,092.70	3%	364.23	1%	1,092.70	3%	36,423.45
Porcentaje Acumulado de Riesgo de Cobro 2020									18%		24%		27%		32%

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación.

Con base a la información detallada en la tabla siete, se puede visualizar los diferentes plazos de crédito en las cuentas por cobrar, si bien la comercializadora tiene un plazo promedio de cobro de 168 días con relación a sus ventas; debido a la estrategia de ventas adoptada en 2019, se puede visualizar un incremento en la antigüedad de la cartera de 30, 60, 90 y 120 días, esto debido al incumplimiento en pagos de clientes, registrando un mayor impacto en el año 2020, en el cual una gran parte de los clientes del segmento Comercial e Industria reportan saldos en mora a 60 y 90 días, debido a los días que tuvieron que cerrar sus plantas de producción y a la baja en sus ventas.

Es necesario modificar la política de cuentas por cobrar actual, debido a que alrededor de un 68% de la cartera total está en un plazo de 0 a 60 días, lo cual representa problemas de liquidez para la comercializadora, esto sin tomar en cuenta el 18% de la cartera que se encuentra en estatus vencida, se debe de considerar el porcentaje de riesgo de cobro, el cual equivale a un 32% del total de la cartera, los cuales el 25% tienen acuerdos de diferimiento de facturas.

4.2 Análisis de índices financieros

En este apartado, se presenta el análisis de las razones financieras de liquidez, actividad y endeudamiento, con base al estado de resultados y el balance general de los años 2020, 2019 y 2018.

Adicional, se incluyen métodos de cálculo e interpretación de los índices financieros para analizar y evaluar el desempeño de la comercializadora y detectar las causas por las cuales los índices reportaron variaciones interanuales, es importante indicar que por el tema de pandemia covid-19 las variaciones en el año 2020 serán notorias, sin embargo se estableció utilizar un comparativo de 2019 y 2018 con el fin de indicar las variaciones que se fueron obteniendo desde 2019 y con el propósito de identificar las causas que generaron una disminución en los principales índices.

4.2.1 Razones financieras de liquidez

Los indicadores de liquidez analizados en la tabla ocho son: la razón corriente, prueba ácida, razón de efectivo, medida del intervalo y capital de trabajo,

Los índices de liquidez son de utilidad para la comercializadora, debido a que reportan la posición de liquidez obtenida durante los años 2020, 2019 y 2018; el cual es un factor importante derivado a que establece una alerta y permite considerar opciones de refinanciamiento en la deuda actual de la compañía, dicho financiamiento se puede dar a través de fondos aportados por los accionistas de la compañía, con el fin de no generar un cargo adicional de intereses, una adecuada gestión en la liquidez permite disminuir el pasivo a corto plazo y utilizar el apalancamiento a largo plazo como estrategia de financiación.

Tabla 8. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Razones Financieras de Liquidez

Índice	2020	2019	2018
Razón Corriente			
Activos Corrientes	225,254.17	251,095.53	129,145.93
Pasivos Corrientes	139,730.71	161,247.49	82,923.36
Resultado o razón corriente	1.61	1.56	1.56
Prueba de Ácido			
Activo Corriente - (Inv. + Gtos. Prep.)	163,186.66	178,284.98	73,902.03
Pasivo Corriente	139,730.71	161,247.49	82,923.36
Razón Ácida	1.17	1.11	0.89
Razón del Efectivo			
Caja y Bancos	22,322.72	29,300.40	27,485.46
Pasivos Corrientes	139,730.71	161,247.49	82,923.36
Resultado Razón de Efectivo	0.16	0.18	0.33
Medida del Intervalo			
Activos Corrientes	225,254.17	251,095.53	129,145.93
Costo de Ventas Diario Promedio	1,172.71	1,819.84	1,750.37
Resultado Medida del Intervalo	192	138	74
Capital de trabajo			
Activo Corriente - Pasivo Corriente	85,523.45	89,848.04	46,222.57
Capital de Trabajo Neto	85,523.45	89,848.04	46,222.57

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos durante la investigación.

En la actualidad, una de las causas más comunes de los problemas financieros que suele llevar al excesivo apalancamiento en las organizaciones y a la bancarrota de las empresas es la baja liquidez, especialmente en las empresas que se dedican a comercializar productos derivados del petróleo, debido a que deben de tener la liquidez

suficiente para afrontar los pagos por compra de producto en los que el plazo de pago es menor a 30 días, por lo cual un análisis adecuado en los índices de liquidez permite detectar y corregir problemas en los flujos de efectivo. Es importante hacer énfasis que la cantidad de liquidez requerida por la comercializadora depende de los acuerdos de pago fijados con los clientes, la volatilidad en el precio del combustible y el acceso a fuentes de financiamiento en el corto plazo.

Con respecto a los resultados obtenidos, la razón corriente incrementó un 4% con respecto al año 2019, sin embargo, esto es resultado de la amortización en los préstamos que se realizó en el año 2019 ya que sus activos corrientes disminuyeron un 10%, el índice refleja para 2020 un resultado de 1.61, esto indica que la comercializadora posee Q. 1.61 en activos a corto plazo por cada Q. 1.00 de deuda en el corto plazo, una relación óptima en este indicador es 2 a 1, sin embargo se considera como estable el 1 por 1, aunque no se puede tomar una decisión considerando únicamente este índice, es necesario profundizar en los activos más líquidos para tomar una decisión.

La prueba ácida es un indicador confiable para expresar la liquidez en las empresas, por lo cual se excluyen los inventarios y los gastos pagados por anticipado; los cuales no son convertibles en efectivo con facilidad en el corto plazo, según los datos de la tabla ocho, para el año 2020 la razón fue de 1.17, incrementando un 5% en comparación con 2019, la misma indica que la empresa posee Q. 1.17 de activos líquidos y de fácil conversión por cada Q. 1.00 de deuda en el corto plazo, sin embargo esta razón ha tenido un incremento desde 2019 debido a la alza de las cuentas por cobrar, las cuales pueden brindar una visión general que la comercializadora no posee problemas de liquidez, sin embargo el incremento del 296% en las cuentas por cobrar de 2018 a 2019, puede repercutir en fallos en la política de crédito de la compañía, al no contemplar cambios en la política actual para los nuevos negocios incorporados en la cartera de la comercializadora.

A través de la razón de efectivo, es posible analizar este índice con mayor detalle, debido a que únicamente considera la disponibilidad inmediata, en otros términos, se refiere a caja y bancos. Según el indicador en 2020 la comercializadora disponía de Q. 0.16 centavos por cada Q. 1.00 de deuda a corto plazo, este índice hace referencia a la situación actual que afronta la empresa, debido a que se puede visualizar que la misma viene en decremento con relación a los años 2019 y 2018, esto en parte por el apalancamiento que ha tenido la compañía, según el giro de negocio de la comercializadora el indicador se considera aceptable por encima del 0.35, debido a que muchos de los pagos de montos considerables a los proveedores, los debe de realizar de 25 a 30 días posterior a recibir la factura, por lo cual el indicador se vuelve importante ya que de no contar con el efectivo debe de recurrir a financiamiento a través de deuda que paga intereses.

Por otro lado, el índice medida del intervalo permite estimar el tiempo que podría financiarse la operación en el eventual escenario que únicamente disponga de sus activos corrientes. Se obtuvo una medida del intervalo para el año 2020 de 192 días, es decir en determinadas circunstancias, la compañía podría operar hasta 6 meses sin necesitar un nuevo financiamiento.

Como último índice de liquidez detallado en la tabla ocho, se tiene el capital de trabajo, para lo cual la empresa posee un sólido fondo de maniobra para hacer frente a sus operaciones, sin embargo mucho de este capital no corresponde a activos líquidos de fácil conversión, por lo cual, si bien se denota que se ha mantenido en comparación con el año 2019, debe de analizarse a profundidad antes de decidir ampliar sus operaciones o realizar una inversión, con la finalidad de no generar problemas serios en la liquidez de la empresa.

4.2.2 Razones financieras de actividad

En la gestión de la liquidez, es fundamental la rapidez o eficiencia de la comercializadora para convertir ciertas cuentas reflejadas en el activo o en las ventas en efectivo, esto es posible evaluarlo a través de los índices de actividad, cuyos resultados para los años 2020, 2019 y 2018, se detallan en la tabla nueve.

Tabla 9. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Razones Financieras de Actividad

Índice	2020	2019	2018
Rotación del Inventario			
Costo de Venta	428,038.23	664,242.74	638,884.89
Inventario	58,718.97	69,621.01	48,581.82
Resultado Rotación del Inventario	7.29	9.54	13.15
Rotación de Activos Totales			
Ventas Netas	535,683.44	783,057.88	733,110.98
Activos Totales	305,710.99	337,645.67	206,631.54
Resultado Rotación Activos Totales	1.75	2.32	3.55
Financiación de Clientes por Proveedores			
Proveedores	95,875.36	109,311.75	75,074.44
Clientes	135,841.14	144,200.28	36,423.45
Financiación de Clientes por Proveedores	0.71	0.76	2.06

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos durante la investigación.

Con respecto al análisis de los índices de actividad detallados en la tabla nueve, se debe considerar el giro del negocio de la comercializadora, la cual conlleva que un porcentaje por arriba del 50% de sus ventas sean al crédito. En relación a la rotación de inventarios tomando en cuenta las restricciones de movilidad impuestas en el año 2020, se refleja una disminución de un 24% en comparación al 2019, ubicándose en 7.29 veces que rotó el inventario en el transcurso del año, para evitar mermas excesivas debido al cambio de

temperaturas en los depósitos de combustibles que conlleva a la evaporación del producto, el parámetro recomendable de rotación de inventario de la comercializadora es de 12 veces al año, con una rotación promedio de un mes.

Es necesario implementar estrategias que mitiguen esta baja en la rotación, con el fin de no acumular excesivas mermas las cuales impactan negativamente en el costo del producto. Si existen deficiencias en la gestión del inventario estas podrían conllevar al riesgo en una baja del inventario, los mismos son valuados a través del método del promedio ponderado, sin embargo, los costos están cambiando en ocasiones quincenalmente debido a la fluctuación en los precios de los derivados del petróleo a través de los mercados internacionales, el tener existencias con baja rotación y una fluctuación en los costes puede generar pérdidas significativas a la comercializadora. La comercializadora debe realizar las compras de los derivados del petróleo con base en el análisis de sus ventas y de acuerdo a la demanda del mercado, con el objetivo de garantizar un stock adecuado al de su rotación.

A través del índice financiero rotación de activos totales, el cual indica la actividad que mantiene la comercializadora de sus niveles operativos adecuados para el año 2020, esta la razón se ubica en 1.75, reportando una disminución del 25% en comparación con la rotación del año 2019, se debe principalmente a la disminución del 32% en las ventas, la razón nos indica que la empresa únicamente pudo convertir en efectivo 1.75 veces sus activos, en comparación al año 2019 en el cual se convirtieron 2.32 veces, es importante destacar que entre mayor sea el indicador, los ingresos generados serán mayores en proporción del dinero invertido en activos.

Los elementos importantes al momento de analizar el ciclo de conversión de efectivo lo conforman los días promedio de cobro y los días promedio de pago, con respecto al segundo, se considera un pasivo espontáneo debido a que no incluye cobro por intereses cuando los pagos son realizados en los términos de crédito establecidos, en un escenario ideal la relación entre financiamiento de proveedores y clientes debe de mantenerse en

1 a 1, en el año 2018 la comercializadora financió parte de sus operaciones con el pago tardío a proveedores en una relación de 2.06, sin embargo para el año 2020 este índice ha disminuido hasta llegar a 0.71 por lo cual se puede deducir que la financiación en el saldo de los proveedores es insuficiente para financiar los días adicionales que la gestión de cobro está convirtiendo en efectivo las cuentas por cobrar, por lo cual la comercializadora debe recurrir al financiamiento bancario que incrementa su deuda con costo financiero.

4.2.3 Razones financieras de endeudamiento

Su importancia radica en hacer énfasis al consejo de accionistas los compromisos adquiridos con los proveedores y acreedores, antes de proceder a decretar el pago de dividendos. Se analizará la posición de endeudamiento, debido a que se debe de cumplir con las obligaciones contractuales adquiridas con proveedores, acreedores y bancos.

Tabla 10. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Razones Financieras de Endeudamiento

Índices	2020	2019	2018
Índice de la Deuda			
Total Pasivos	205,376.38	232,311.73	115,669.94
Total Activos	305,710.99	337,645.67	206,631.54
Resultado Índice de la Deuda	0.67	0.69	0.56
Índice de Endeudamiento			
Total de Pasivos	205,376.38	232,311.73	115,669.94
Capital Total	100,334.62	105,333.94	90,961.60
Índice de Endeudamiento	2.05	2.21	1.27
Calidad de la Deuda			
Pasivo Corriente	139,730.71	161,247.49	82,923.36
Pasivo Total	205,376.38	232,311.73	115,669.94

Resultado Calidad de la Deuda	0.68	0.69	0.72
Costo de la Deuda			
Gastos Financieros	5,316.05	6,205.15	3,346.12
Préstamos	86,751.87	90,518.65	34,690.10
Resultado Costo de la Deuda	0.06	0.07	0.10

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos durante la investigación.

El índice de deuda ha disminuido un 3% en comparación con 2019, para 2020 se ubica en 0.67, lo que nos permite interpretar que el 67% de sus activos son financiados con deuda que paga intereses, como el caso de préstamos bancarios y deuda con los acreedores y proveedores la cual no se eroga ningún gasto financiero por concepto de intereses, por lo cual se cataloga como un pasivo espontáneo. Esto indica que el 33% de los activos fueron financiados con capital propio, por lo cual debe de modificarse la política de distribución de dividendos y destinar según análisis previo, un porcentaje específico a la inversión en activos con el fin de evitar un excesivo apalancamiento, esto tomando en cuenta que el 68% de la deuda total se encuentra concentrada en el corto plazo, el apalancamiento se encuentra en un punto de alerta, debido a que su deuda debe de estar concentrada principalmente en el largo plazo para garantizar la liquidez y el pago en tiempo de las obligaciones.

El índice de endeudamiento se mantiene con una relación 2 pasivos por 1 aporte accionistas, situándose en 67% el cual es riesgoso con relación al total de capital, tomando en cuenta que la mayor parte se concentra en el corto plazo, el índice de calidad de la deuda debe de tener un equilibrio con los pasivos a corto y largo, es recomendable que la comercializadora concentre la mayor parte del rubro de pasivos en plazos de pago mayores a un año, esto con el fin de diferir adecuadamente sus pagos, especialmente de préstamos y que los pagos a proveedores en el corto plazo sean manejables de conformidad con su ciclo operativo de cuentas por cobrar e inventarios. En el índice costo de la deuda, se ha tenido una disminución con respecto al porcentaje de intereses pagados y la cantidad total de deuda, sin embargo debe de considerarse que las tablas

de amortización proporcionadas por el banco manejan una tasa de interés que puede variar sin previo aviso acorde a las necesidades del mercado, por lo cual se debe mantener la relación saludable en el Costo de la Deuda del año 2020, situada en el 6% del total de la deuda, por lo cual puede refinanciar y diferir los pagos de los préstamos bancarios de corto a largo plazo, actualmente se ubica un 27% a corto plazo.

4.3 Estado de flujos de efectivo

Permite visualizar la liquidez real de la organización y dimensionar la importancia en los diferentes rubros, esto con el fin de identificar desviaciones por arriba de los datos estimados y proponer soluciones para que a medida de lo posible dichas variaciones no sean significativas para la comercializadora, en la tabla 11 se detalla el flujo de efectivo comparativo para los años 2020, 2019 y 2018.

Tabla 11. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Estado de Flujos de Efectivo
Al 31 de diciembre de los años 2020 a 2018
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Descripción	2020	2019	2018
Efectivo al Inicio del Período	29,300.40	27,485.46	29,631.82
Partidas no monetarias			
Aumento en Estimación de Cuentas Incobrables	6.32	360.68	87.19
Aumento en Depreciación	4,925.33	6,964.79	2,054.62
Flujo generado por partidas no monetarias	4,931.65	7,325.47	2,141.81
Flujo de Efectivo de Actividades Operativas			
Utilidades del Período	- 2,643.85	17,818.04	1,302.46
Aumento/Disminución en Cuentas por Cobrar	8,359.14	-107,776.83	- 6,999.45
Aumento/Disminución en Inventarios	10,902.04	- 21,039.19	9,889.05
Disminución en Inversiones en Valores	277.48	3,472.55	1,209.84
Aumento/Disminución Créditos Fiscales	1,951.17	- 21,152.88	2,512.65
Aumento/Disminución Cargos Diferidos	- 441.22	8,681.35	686.00
Aumento/Disminución Activo por Derecho de Uso	807.41	141.01	-
Aumento/Disminución en Cuentas a Pagar	-13,436.39	34,267.31	1,522.79
Aumento/Disminución Otras Cuentas a Pagar	- 8,756.24	27,169.82	- 7,261.97
Aumento en Impuestos a Pagar	8,988.69	14,860.80	295.85
Aumento/Disminución ISR por Pagar	1,681.09	- 5,108.84	150.64
Aumento/Disminución Provisión Indemnizaciones	289.64	224.14	- 332.50
Efectivo neto generado por actividades de operación	7,978.97	- 48,442.72	2,975.36

Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión			
Aumento/Disminución en Edificios	- 5,348.23	1,092.49	- 2,328.78
Aumento/Disminución en Terrenos	285.08	- 115.23	1,126.62
Aumento/Disminución en Maquinaria y Equipo	11.55	- 288.04	242.89
Aumento en Mobiliario y Equipo	- 2,330.40	- 9,931.42	- 2,974.73
Aumento/Disminución en Equipo de Computación	53.69	- 331.31	263.90
Aumento/Disminución en Otros Activos	35.37	- 14.30	154.23
Aumento/Disminución en Activos Intangibles	187.50	- 75.76	1,096.24
Aumento/Disminución en Vehículos	153.50	- 728.46	248.57
Aumento/Disminución en ISR Diferido	160.64	- 621.51	- 153.56
Aumento/Disminución en Otras CxP	- 530.18	58,870.04	- 0.98
Efectivo neto generado por actividades de inversión	- 7,321.50	47,856.51	- 2,325.61
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento			
Aumento/Disminución en Préstamos a Pagar CP	-20,456.45	16,917.01	- 1,994.63
Aumento/Disminución en Préstamos a Pagar LP	15,432.40	-20,155.00	- 2,437.88
Aumento/Disminución en Capital Social	- 494.98	204.60	- 2,206.98
Aumento en Reserva Legal	1,428.35	117.14	698.19
Aumento/Disminución en Utilidades Acumuladas	- 8,476.12	- 2,008.07	1,003.35
Efectivo neto generado por actividades de financiamiento	-12,566.80	- 4,924.32	- 4,937.93
Aumento/ Disminución neta del efectivo	- 6,977.68	1,814.94	- 2,146.36
Efectivo final del período	22,322.72	29,300.40	27,485.46

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos durante la investigación.

En el análisis del flujo de efectivo para el año 2020, se observa una mejoría en el flujo de efectivo neto en actividades del giro del negocio, sin embargo, es un resultado poco alentador considerando que el incremento en gran parte fue por el aumento en las cuentas por pagar relacionadas, debido a que en ciertos casos según entrevista con jefe de cuentas por pagar se les ha pagado a sus compañías afiliadas inclusive a plazos de 120 días. Adicional a ello, se destaca la leve mejoría en las cuentas por pagar y disminución en los inventarios a pesar que no es significativa es notablemente mejor que el incremento surgido en 2019.

En las actividades de inversión, se muestra una disminución del 115% producto de las adquisiciones de nuevas estaciones de servicio y remodelaciones a edificio corporativo realizadas en el año 2019, especialmente en el rubro de mobiliario y equipo ya que se adquirió todo el equipo de la estación de servicio a excepción del terreno, una disminución en estas actividades no se puede catalogar como deficiente, debido a que en las actividades en inversión forman parte los activos fijos propiedad de la comercializadora.

Con respecto a las actividades de financiamiento, se destaca las amortizaciones realizadas a los préstamos por pagar a corto plazo, sin embargo es importante resaltar que las obligaciones pagadas no corresponden a las proyectadas según tabla de amortización, debido a la baja del 32% en ventas para el año 2020 que representó una disminución notable en la liquidez, especialmente entre los meses comprendidos de abril a julio 2020; se renegociaron nuevos préstamos con los bancos, con el cual se amplió el crédito a corto plazo, adicional a un diferimiento en las cuotas trimestrales de los meses de junio y septiembre 2020, sin embargo esto repercutió en el incremento de la tasa de referencia por el préstamo pactado. A pesar de los problemas de liquidez y el excesivo apalancamiento que tiene la comercializadora, los pagos de dividendos a los accionistas para el año 2020 incrementaron un 66% en comparación a lo pagado en 2019, esto es arriesgado, ya que se prefiere optar por deuda externa y con costo financiero, antes de inyectar capital propio para cubrir obligaciones en el corto plazo e inversión en activos.

4.3.1 Causas internas que afectan la liquidez

A través de la realización de entrevistas a jefe de cuentas por pagar, gerente financiero, jefe de pagos y jefe de inventarios, se realizó un análisis interno de los aspectos de gestión que impactan indirectamente en el flujo de efectivo.

Tabla 12. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Análisis Interno de Fortalezas Detectadas

FORTALEZAS	Cultura Organizacional	Estructura Organizacional	Tecnología	Procesos
	Se cuenta con personal experimentado y capacitado.	Existe una adecuada segregación de funciones.	Su operación cumple con los estándares tecnológicos gubernamentales.	Certificación internacional manejo adecuado estaciones de servicio.
	Personal conoce los valores de la compañía.	Líneas de mando definidas.	Su maquinaria es moderna y a la vanguardia del mercado.	Control adecuado en el transporte del combustible.
	Existe una buena relación entre cliente interno y cliente externo.	Se tienen alianzas estratégicas en espacios físicos de las estaciones de servicio.	Sus tiendas de conveniencia ofrecen pagos electrónicos sin contacto.	Adecuado manejo de las temperaturas del combustible que aseguran bajas mermas.
	Cada área cuenta con políticas y manuales de procedimientos.	Cuenta con el soporte de compañías afiliadas para la distribución y almacenaje de combustible.	Se tienen 4 interfaces que permiten procesar la información desde el sistema que utiliza la estación de servicio hasta el sistema contable principal para evitar la manipulación de datos.	Posee estaciones en las que únicamente es dueña del inventario de la estación, y el operador o administrador maneja al personal operativo y gastos de funcionamiento.
	Los vendedores conocen cada uno de los productos que vende la comercializadora.	Factores de diferenciación de cada uno de sus productos con relación a la competencia.	Se cuentan con licencias de software y computadoras modernas	Cuenta con manuales de procedimientos que aseguran un cumplimiento en tiempo de las actividades.

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas y observaciones.

El mercado de combustibles por su naturaleza es cambiante y está en constante evolución al ser un recurso no renovable, la comercializadora debe de generar aspectos diferenciales en sus productos con el fin crear un valor agregado y no únicamente satisfacer las expectativas del cliente, sino que superarlas, esto creará una fidelidad del cliente con la marca y con sus productos, con el fin de incrementar las ventas y mejorar los ciclos en la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y el proceso de pagos a proveedores.

El decreto 109-83 del Ministerio de Energía y Minas, establece directrices de operación mínimas a las distribuidoras de combustible en Guatemala, en este sentido la comercializadora posee tecnología a la vanguardia del mercado en las estaciones de servicio, en el almacenaje de sus terminales en Puerto San José y Puerto Barrios, adicional a ello, cuenta con software con interfaces que le permiten procesar la información desde el sistema auxiliar de la estación de servicio hasta el sistema contable de la compañía, se tienen servidores y respaldos adecuados en cada interfaz asegurando que la misma esté en funcionamiento sin interrupciones las 24 horas del día.

En el proceso de cobro es necesario alinear la política de cuentas por cobrar y establecer un proceso que lleve un adecuado control en los cambios de límites de crédito de clientes, en 2019 al no modificar la política actual se ocasionó un impacto en la antigüedad de saldos de cuentas por cobrar, como una fortaleza el área de ventas tiene puntos de contacto en cada segmento del negocio, por lo cual el área de créditos brinda un seguimiento a través del representante de ventas asignado al cliente crédito con mora y este gestiona el seguimiento ante el cliente, con el fin de una rápida gestión en la cobranza, obligando al cliente a pagar sus cuotas atrasadas mayores a 30 días o según su límite de crédito otorgado antes de recibir el nuevo pedido.

En la tabla 13, se detallan las debilidades detectadas en la comercializadora según entrevistas realizadas a gerencia financiera, jefe de cuentas por pagar, jefe de cuentas por cobrar y jefe de inventarios, adicional a la observación llevada a cabo en los diferentes procesos afectos al ciclo de conversión de efectivo.

Tabla 13. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Análisis Interno de Debilidades Detectadas

DEBILIDADES	Cultura Organizacional	Estructura Organizacional	Tecnología	Procesos
	Personal acomodado en sus funciones.	Se tiene mucha democracia en los procesos y autorizaciones.	Las interfaces de conexiones remotas por parte de los colaboradores con frecuencia sufren caídas del servicio.	Inconvenientes en la facturación de clientes por procesos manuales que pueden ser automatizados.
	Personal con resistencia al cambio.	Las rutas de aprobación se vuelven lentas y engorrosas en decisiones que se deben de tomar a la brevedad.	Periódicamente correo electrónico sufre caídas en la conexión, afectando los pagos que los clientes reportan vía mail.	Las rutas de aprobación de notas de crédito por lo regular dependen de la disponibilidad del Gerente Financiero.
	Poca inversión en capacitación al personal.	Existen posiciones de jefaturas y supervisiones que redundan en sus funciones.	Las carpetas compartidas en las cuales se almacena la información de los pagos de clientes, eventualmente presenta fallas en la conexión, lo cual provoca la pérdida de información.	Las facturas de los proveedores en ocasiones son retenidas por las áreas de compras y administración, por lo cual al trasladarse al área de cuentas por pagar, las mismas ya poseen menor plazo para pago.
	Poca capacitación del personal de oficinas en la operación real de una estación.	No se socializan los objetivos gerenciales y de cada proceso a los colaboradores.	La plataforma con la cual los clientes reportan sus pagos en ocasiones sufre pérdida de información.	La gestión de cobros depende únicamente del seguimiento que realice el representante de ventas encargado de la cartera.
	Personal administrativo rara vez conoce todos los productos que la comercializadora distribuye.	Los controles van orientados a quiebres de procedimientos reactivos y no preventivos.	El portal interno de pagos a proveedores con frecuencia no cuenta con una interfaz adecuada para detallar los pagos actualizados realizados a los proveedores.	El Gerente de Finanzas aprueba las mermas mensuales, sin embargo no se comparte el dato a Gerente de Ventas quien es el encargado.

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas y observaciones.

La empresa tiene suficiente potencial para enfrentar sus debilidades internas y ser más competitiva en el mercado nacional, a través de sus fortalezas y de sus avances tecnológicos con el fin de optimizar procesos.

Se debe de establecer estrategias que mitiguen los riesgos actuales en la caída del servicio de algunas aplicaciones, de ser posible debe de evaluarse una actualización o cambio en el servicio web utilizado actualmente para los módulos de proveedores y clientes, esto con el fin de minimizar el tiempo en el que son reportados los pagos de clientes para su oportuno registro y su liberación de pedidos, debido a que si el pago no ha sido registrado el sistema contable actual, retiene la orden de venta, por lo cual no se le despacha al cliente inclusive si el mismo ya efectuó el pago, por eso es importante establecer una línea de comunicación más efectiva, con el fin que este proceso sea lo más inmediato posible, desde el momento que el cliente envía información de su pago realizado.

Se puede tener inclusive problemas legales con los proveedores, que actualmente no les aparece actualizado el detalle del estado de cuenta, por ser información sensible, lo recomendable es enviar estados de cuenta electrónicos a los clientes vía mail, mientras se busca una solución en la caída del servicio web actual.

4.3.2 Causas externas que afectan la liquidez

Para este análisis, se utilizó la metodología PESTEL de acuerdo a los datos recabados durante las entrevistas realizadas y a la observación llevada a cabo en los diferentes departamentos que tienen un impacto en la liquidez de la comercializadora, los resultados se resumen en la tabla 14.

Tabla 14. Comercializadora de Combustibles, S.A.

Análisis externo, utilizando metodología PESTEL

P	Políticas	Oportunidades	Amenazas
		Cada día se pueden descubrir nuevos nichos de mercado, con los planes de gobierno en el fomento de la inversión extranjera y nacional por nuevos negocios.	Aparición permanente de nuevos competidores.
		Con la eliminación de restricciones de movilidad en Guatemala, el consumo de hidrocarburos se empieza a normalizar tomando como referencia las ventas en volumen de los meses de Enero y Febrero 2020.	Guatemala sigue expuesta a nuevas restricciones de movilidad debido al incremento de casos de covid-19, por lo cual el gobierno podría en un futuro imponer nuevas limitaciones que afecten las ventas de combustibles.

E	Economía	Oportunidades	Amenazas
		En términos promedio, el precio de los combustibles se mantendrían en el mismo nivel para el 2021, su alza se espera sea leve de acuerdo a la Organización de Países Exportadores de Petróleo - OPEP- y a las proyecciones del Banco de Guatemala –Banguat-.	El leve incremento esperado para 2021 en el sector de combustibles se encuentra sesgado de acuerdo al Banguat, esto debido a los diferentes riesgos y factores que incluyen en el incremento al precio. Especialmente por la regulación en la perforación de yacimientos de petróleo en países como Estados Unidos y Arabia Saudita.
		La comercializadora objeto de estudio goza de solvencia capital.	Los rendimientos exigidos por los accionistas son altos.
		Se debe de buscar en el mediano plazo, opciones de combustible alternativas por lo cual la comercializadora debe de realizar una investigación en busca de nuevos productos amigables con el medio ambiente, esto tomando en cuenta el incremento en la producción de vehículos con modelo hibrido(energía/combustible) y vehículos eléctricos.	Al comercializar un recurso no renovable se corre riesgo en futuro de escasez en el petróleo, por lo cual el uso de productos alternativos será la opción más rentable para las estaciones de servicio, debido a al avance tecnológico en vehículos amigables con el medio ambiente.

S	Socio Cultural	Oportunidades	Amenazas
		Cada día más familias compran un automóvil y aumenta la demanda en las gasolinas.	Un incremento paulatino en el consumo de este derivado del petróleo puede provocar en el corto plazo escasez del mismo.
		Con los nuevos sistemas de transporte urbano, la comercializadora se afianza de nuevos clientes Retail.	La competencia ofrece menores precios y amplios pagos a los dueños de sistemas de transporte urbano con el fin de retenerlos.
		Para garantizar la fidelidad de los clientes un día a la semana se reduce el precio al consumidor del galón de gasolinas a Q. 1.00.	Existen estaciones de servicio que ofrecen precio bajos sacrificando su calidad con el fin de retener clientes, especialmente taxis y Uber.

T	Tecnología	Oportunidades	Amenazas
		Los aditivos y el combustible comercializado por la compañía son de la más alta calidad.	Los costos de venta por la calidad del producto tienden a incrementar debido a fluctuaciones en el mercado internacional.
		En el mercado ya están disponibles despachadores con una eficiencia del 50% en el tiempo de carga de combustible a través de sensores inteligentes.	Los altos costos de estos despachadores inteligentes traerán modelos alternos que pudieran tener desperfectos.
		La empresa cuenta con equipo automatizado y la información de sus pagos e ingresos se encuentra en carpetas compartidas.	Las fallas en estas aplicaciones pueden repercutir en pérdida de información importante de clientes y proveedores.

L	Legal	Oportunidades	Amenazas
		El decreto 109-97, establece que debe de existir un mercado de libre competencia que genere beneficios máximos a los consumidores y a la economía nacional y que únicamente las comercializadoras autorizadas pueden importar combustibles a Guatemala.	El contrabando de combustibles, principalmente en la frontera con México para su venta final en Chiapas, adicional a los asaltos que ocurren a los camiones cisternas por el crimen organizado, repercute en altos costos de operación, debido a que se debe de reforzar la seguridad de las cisternas o bien a través de dispositivos de rastreo.

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas e investigaciones.

El análisis realizado a nivel externo, indica que existen importantes condiciones macroeconómicas que la comercializadora debe de tomar en cuenta y debe de adaptar sus estrategias de operación a esas condiciones.

Las condiciones económicas del mercado fluctúan acorde a los precios internacionales del petróleo y sus derivados, por lo tanto, la adecuada gestión por parte de gerentes y administradores de estaciones de servicio es la única forma que se puede desarrollar las estrategias para convertir las crisis en oportunidades de negocio.

Tomando en cuenta la continuidad del negocio a mediano plazo y los recientes avances tecnológicos en vehículos con menor emisión de CO₂, la tendencia de los carros totalmente eléctricos es cada vez más fuerte y son denominados “los automóviles del futuro”, por lo cual la comercializadora debe de expandir su mercado tomando en cuenta las necesidades de estos nuevos vehículos, los productos derivados del petróleo forman parte de los recursos no renovables, por lo cual se deben de buscar nuevas estrategias de sostenibilidad en el negocio para la comercialización de nuevos productos y servicios.

Una amenaza latente durante el 2020 fue la pandemia covid-19, la cual trajo consigo bajas significativas en ventas para la comercializadora y un incremento en mermas, sin lugar a duda este factor externo seguirá siendo una amenaza latente para el 2021, sin embargo, es necesario implementar estrategias que mitiguen un impacto drástico en la liquidez de la comercializadora, a través de la inversión en plataformas web con el fin de facilitar los pagos que realizan los clientes crédito y contado, garantizando el registro contable oportuno en la cuenta por cobrar y generando una liquidez para el pago de las obligaciones contraídas con los proveedores.

4.4 Estrategias en las políticas financieras para la adecuada administración del ciclo de conversión de efectivo

Con base a los resultados obtenidos en el proceso de investigación en la comercializadora, se presentan estrategias y herramientas de fácil aplicación las cuales se alinean a los ejes fundamentales de la organización y garantizando la sostenibilidad

en el mediano plazo como lo son: una adecuada gestión de cobro a través del fortalecimiento en las políticas de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Los efectos en la correcta ejecución de estas propuestas, se espera mejoren la liquidez actual en la comercializadora y en general la salud financiera en el mediano plazo.

Las políticas para la administración de un adecuado ciclo de conversión de efectivo, deben de documentarse y ser socializadas al personal de la comercializadora, cuyo fin primordial es lograr una eficiente gestión en las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar; adicional se espera obtener un impacto positivo en la liquidez y un incremento en el ciclo de conversión de efectivo, con base al análisis realizado se describen las principales políticas propuestas y los resultados previstos al aplicar las mismas.

4.4.1 Políticas para la administración de cuentas por cobrar

El objetivo principal es disminuir el periodo promedio de cobro a través de una mayor rotación anual en las cuentas por cobrar de la comercializadora, con el fin de mejorar el ciclo operativo de conversión de efectivo.

- a) El área de créditos y cobros debe definir criterios de calificación crediticia al momento de realizar el análisis de perfil del cliente y otorgar una ampliación de la línea de crédito o realizar un cambio en la modalidad de pago “Contado” a “Crédito”, los criterios deben de ir orientados a: referencias comerciales, verificación de información legal, si el cliente se encuentra en la modalidad de pago “Contado” y desea obtener crédito debe de tener un récord de 3 meses mínimo de antigüedad dentro de la compañía, solicitar al cliente estados financieros auditados al momento que se solicite crédito por un monto de \$. 5,000.00 en adelante, por un monto inferior el análisis crediticio se realizará mediante investigación de mercado realizada por el área de créditos y cobros de acuerdo a su procedimiento estándar, el área de créditos y cobros enviará la solicitud de crédito con el análisis crediticio realizado y recomendaciones a gerencia de ventas y posterior a gerencia de país, después de estas aprobaciones será configurado el nuevo límite de crédito en el sistema contable de la comercializadora y posterior se notificará al cliente la resolución.

- b) Se deben establecer montos y plazos máximos de crédito para clientes nuevos, al momento de aprobar el crédito estos estarán configurados en el sistema contable de la comercializadora como cliente categoría C (la más baja) y acorde a su cumplimiento en pagos realizados a la fecha de crédito y su antigüedad de saldos, progresivamente irán subiendo de categoría. Se debe indicar en la normativa que los clientes con récord tipo C no pueden optar a ampliaciones de límites de crédito y los tipos B es necesario presenten estados financieros auditados al momento que realicen la solicitud por ampliación de crédito, esto con el fin de mitigar el riesgo de otorgar créditos a clientes que no tienen la liquidez requerida.
- c) Supervisión mensual de la cartera de clientes, con el fin de identificar saldos vencidos y riesgo de cuentas incobrables; evaluar la necesidad de establecer recargos por mora, gestión de cobros administrativa o vía jurídico según el caso lo amerite. Esta responsabilidad estará a cargo de la gerencia financiera.
- d) Con el fin de recuperar el 32% de la cartera en riesgo de cobro e incentivar a cancelar los saldos en mora que poseen los clientes con una antigüedad mayor a 90 días, se propone otorgar un descuento del 5% del total pagado por los clientes con saldo mayor a 90 días, se espera recuperar el 45% de la cartera con riesgo de cobro.
- e) Acorde a las necesidades de efectivo de la comercializadora es necesario modificar la política de días de cobro, debido a que no se encuentra acorde a las necesidades de la compañía, generando insolvencia, durante el año 2020 el 55% de las ventas netas fue realizada al crédito, motivo por el cual debe de generar una mayor rotación de cuentas por cobrar, alineado a esto se propone, con el fin de ser obtener una mayor liquidez modificar la política de cobro a 45 días calendario.
Se propone una política que incentive el pronto pago antes del plazo de crédito y otorgando a los clientes temporalmente un descuento por pago anticipado reflejado en su próxima facturación del 3%, esta política se espera tenga vigencia por los próximos 2 años, al tercer año se espera reducir a 30 días calendario la política interna de cuentas por cobrar con el objetivo de generar un mayor flujo de ingresos debido a que sus obligaciones en el corto plazo más importantes son pagadas con un límite de

30 días calendario. Por lo cual se espera disminuir el monto por cobrar menor a 60 días en un 20%.

- f) No se otorgará ningún crédito sin el análisis requerido por el área de créditos y cobros y la información complementaria que debe de compartir el cliente, las autorizaciones de crédito requieren las firmas y el expediente del cliente. (Ver anexos cinco al ocho)
- g) Los clientes que requieran ampliar el límite de crédito por montos arriba de \$. 25,000.00, deben de entregar a la comercializadora una garantía bancaria por un monto no menor a \$. 15,000.00, sin este documento no se aprobará ningún crédito.
- h) Será socializada una circular a todos los clientes de la compañía sobre los cambios en la política de crédito.
- i) Por cada rechazo en el estado de cuenta del cliente por cheque sin fondos, el cliente será sancionado con el recargo de \$. 50.00 y el 1% del valor del cheque, no se liberarán los pedidos posteriores si la factura por cargos administrativos no ha sido cancelada.
- j) El seguimiento inicial de cobro lo deberá realizar verbalmente y por escrito el representante de ventas asignado a cada cliente, a los 30 días de antigüedad el área de créditos y cobros brindará soporte a la gestión de cobro.
- k) Seleccionar a los clientes con criterios objetivos y que los ingresos percibidos sean rentables para la comercializadora y correspondan a sus intereses particulares de negocio.

4.4.2 Políticas para la administración de inventarios

Su fin primordial es evitar la obsolescencia y los altos porcentajes de mermas procedentes de la evaporación en los hidrocarburos distribuidos por la comercializadora debido a una lenta rotación del inventario en estaciones de servicio, en planta y las terminales por lo cual las políticas propuestas tienen la finalidad de contribuir a la

disminución en la edad promedio del inventario, reducir el tiempo en el almacenamiento e incrementar su rotación anual.

- a) Las importaciones de combustible serán evaluadas acorde a estadísticas realizadas por la gerencia de ventas, tomando como referencia volúmenes, tiempos de entrega en barco y demoras en los barcos de carga al momento de recibir el producto. Se debe de agregar al análisis un estudio del entorno a nivel país con el fin de evaluar posibles escenarios que puedan repercutir en la baja de ventas.
- b) Establecer acuerdos con el proveedor de combustible para gestionar compra de producto urgente en un plazo de entrega menor a una semana, con el fin de evitar el desabastecimiento en las terminales.
- c) Diferir las compras de producto que se realizan mensualmente a cuatro y acorde a análisis previo de gerencia de ventas, actualmente se realizan tres y se toma como referencia consumo de los últimos seis meses; incrementando el costo por demoras que cobra el barco debido al galonaje del pedido, el mismo se paga al momento de cargar el combustible para su almacenaje en planta, el costo mensual por demoras que absorbe el costo de ventas en promedio asciende a Q.25,000.00. La política estar vigente a partir del año 2021; cada dos meses será evaluado el comportamiento en el costo de demoras y la variación el costo mensual de la merma por la coordinación de análisis de ventas y gerente de ventas, según estimaciones del área de inventarios y coordinación de análisis de ventas debería de disminuir el costo de mermas un 24% debido a la disminución en el producto almacenado en la terminal.
- d) El periodo promedio de conversión de inventarios aceptable es de 30 días según política interna, lo cual se puede lograr a través de la administración adecuada de compras con base a la planificación de ventas y control de existencias en la terminal, se estima un crecimiento en ventas del 20% para 2021 y una disminución en los inventarios derivado de la eficiencia en la rotación del 30%.

- e) Las técnicas de promociones en estaciones de combustible y asignación de precios específicos a clientes de los segmentos de Industria, Comercial y Retail serán analizadas y autorizadas por la gerencia de ventas y gerencia de país.
- f) Las mermas por arriba del rango aceptable de: Diésel 0.007 y gasolinas 0.0082 acorde al galonaje vendido serán aprobadas por la gerencia de ventas y gerencia de país, posterior a ello, el área de ventas debe de investigar el incremento mensual reportado.
- g) Los sobrantes de inventario por temperatura deben de ser documentados mediante acta levantada por la estación o jefe de planta y enviadas al área de ventas y gerencia financiera para su validación.

4.4.3 Políticas para la administración de cuentas por pagar

A través de un ciclo de conversión ágil del efectivo, se puede asegurar el cumplimiento en los plazos de pago pactados con los proveedores; sin embargo, tomando en cuenta que el plazo pactado con los proveedores de 30 días crédito posterior a la fecha de facturación con dificultad se cumple por parte de la comercializadora. Se sugiere la implementación de las siguientes políticas para la negociación con los proveedores:

- a) Los anticipos a proveedores con orden de compra no deben de sobrepasar el 40% del total de la orden. En los casos que el proveedor al momento de la cotización solicite anticipo por el total se evaluará facilidades de pago con la competencia, si el bien o servicio prestado es específico debe de solicitarse aprobación a gerencia de país para proceder con el pago como excepción.
- b) Con el fin de evitar la retención de facturas por los requisitos de los diferentes departamentos de la compañía, las facturas serán enviadas directamente por el proveedor al área de cuentas por pagar, con la orden de compra y comprobante de recibido del producto o servicio prestado, con el objetivo de considerarlo en la proyección del flujo de caja y evitar pagos urgentes por retención de facturas. los

pagos urgentes deberán de contar con las autorizaciones de gerente financiero y gerente de país.

- c) El área de compras solicitará ampliar las líneas de crédito y plazos de pago con su catálogo de proveedores recurrentes y negociar con los proveedores descuentos por pronto pago al cancelar facturas antes del periodo de vencimiento y compararlos con las fuentes alternativas de inversión como certificados de depósito en el sistema financiero guatemalteco, con el fin de aprovecharlos al determinarse financieramente viable.
- d) Priorizar el pago a proveedores de saldos vencidos para evitar el pago de recargos o temas legales; con el fin de no afectar la imagen comercial y récord crediticio de la comercializadora.
- e) Socializar con los proveedores, a través de cartas de aviso sobre las ventajas que obtendrán al cambiar su forma de pago de cheque a transferencia electrónica, con el fin de agilizar el proceso de pagos y por parte de la comercializadora representa un ahorro en cargos bancarios por emisión de cheque de caja.
- f) Disminución para el año 2021 de reclamos por proveedores derivado de pagos atrasados.

4.4.4 Plan de Inversión

A través de la implementación en las políticas de la administración de cuentas por cobrar y con el fin de agilizar la gestión de cobro, llevará a la comercializadora a poseer excedentes de efectivo y esto representa un costo de oportunidad. Por lo cual el sistema financiero guatemalteco, ofrece productos que serán interesantes para la comercializadora y permitirán obtener beneficios en el corto plazo por el capital invertido los cuales son de fácil conversión.

Entre las principales características de los certificados de depósito, se puede mencionar que son atractivos por su capitalización mensual de intereses, esto permite a la comercializadora compensar el impacto por los descuentos otorgados a los clientes al realizar pronto pago de sus facturas del 3% y 5% respectivamente. La disponibilidad inmediata de los fondos forma parte de uno de los atractivos de estos instrumentos, debido a que las entidades financieras permiten al inversionista realizar por lo menos un retiro mensual sin ninguna penalización y disponer de una línea de créditos con garantía de su inversión. Con la implementación de las políticas de cobro, se espera durante el año 2021 un incremento del 100% en las inversiones a corto plazo a través de certificados de depósito con vencimiento a 3 y 6 meses.

4.4.5 Refinanciamiento de la deuda bancaria a corto plazo

Es necesario refinanciar la deuda que paga intereses que se encuentra en el corto plazo, con la readecuación de la política de cuentas por pagar y el refinanciamiento de los préstamos a corto plazo se espera disminuir para 2021 un 41% del total de pasivos corrientes, el cual en 2020 representó el 68% del total de obligaciones por pagar.

El nivel de apalancamiento no representa inconveniente para la comercializadora, el índice de costo de la deuda es de 0.06 por lo cual se considera estable, sin embargo, el 25% del total de préstamos se encuentra en el corto plazo por lo cual es necesario realizar negociaciones con los bancos para diferir el monto en un plazo mayor al pactado inicialmente.

Por lo cual es prudente refinanciar el 50% de préstamos en el corto plazo a 3 años, inclusive con un incremento del 2% en la tasa de interés por concepto de penalización con los bancos y que modifica el contrato original, esto representa para la comercializadora una inyección importante a la liquidez con el fin de cancelar las deudas vencidas a proveedores y compañías relacionadas en el corto plazo y fijar planes de inversión.

4.4.6 Resultados esperados al implementar las estrategias en las políticas financieras para la administración del ciclo de conversión de efectivo

Las estrategias mencionadas anteriormente modificarán la estructura del activo corriente de la comercializadora, considerando que el resto de cuentas que no tienen impacto directo en la liquidez permanezcan constantes, la nueva estructura de activos corrientes se presenta en la tabla 15.

Tabla 15. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Estructura del Activo Corriente al Implementar las Políticas
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Activo	2020		Propuesta	
Corriente				
Caja y Bancos	22,322.72	7%	25,322.72	10%
Cuentas por Cobrar	135,841.14	44%	99,171.64	38%
Inventario de Producto Terminado	58,718.97	19%	41,103.28	16%
Gastos Pagados por Anticipado	3,348.53	1%	3,348.53	1%
Inversiones en Valores	5,022.80	2%	10,022.80	4%
Total activo corriente	225,254.17	74%	178,968.97	69%

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

Al implementar las nuevas políticas de cuentas por cobrar referente al descuento por pronto pago, se incrementa la rotación de la cartera, generando mayor liquidez la cual se ve reflejada en el rubro de caja y bancos con un aumento del 13%; esto para asegurar que se cuente con la liquidez necesaria para realizar los pagos de producto al proveedor internacional. Adicional y tomando en consideración las estrategias del plan de inversión se tiene un incremento en las inversiones de 3 a 6 meses del 100% con fin de compensar mediante capitalizaciones mensuales, los descuentos que se otorgaron a los clientes por realizar el pronto pago de las facturas al crédito.

En la política de inventarios se establecieron medidas que generarían un incremento en ventas del 20% y por ende una disminución en el saldo de la cuenta inventarios del 30%, de esta forma reducir la edad promedio del inventario y generar menores costos por mermas debido a que las gasolinas permanecen con esta medida a más tardar un mes almacenados.

En la tabla 16, se detallan los efectos de la refinanciación de la deuda con costo de intereses en la estructura financiera de la organización y los cambios propuestos en las políticas de cuentas por pagar.

Tabla 16. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Estructura del Pasivo al Implementar las Propuestas
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Pasivo	2020		Propuesta	
Corriente				
Cuentas a Pagar	- 95,875.36	31%	- 62,785.26	24%
Otras Cuentas a Pagar	- 21,025.37	7%	- 7,830.27	3%
Préstamos a Pagar	- 22,829.99	7%	- 11,414.99	4%
Total pasivo corriente	- 139,730.71	46%	- 82,030.52	31%
No Corriente				
Impuestos Diferidos	18.55	0%	18.55	0%
Préstamos a Pagar L/P	- 63,921.88	21%	- 75,336.87	29%
Provisión / Beneficio Empleado	- 1,536.63	1%	- 1,536.63	1%
Provisiones	- 205.70	0%	- 205.70	0%
Total pasivo no corriente	- 65,645.66	21%	- 77,060.66	30%
Total Pasivo	- 205,376.38	67%	- 159,091.18	61%

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

Debido al incremento en el flujo de efectivo por las propuestas realizadas se evidencia una disminución del 41% en los pasivos a corto plazo, en el rubro de cuentas por pagar se reporta una disminución del 35%, esto fue en gran medida a la priorización realizada en pagos vencidos de 2020; se aplicó la misma política para las cuentas a pagar de compañías relacionadas con lo cual se disminuyeron los saldos por pagar en un 63%, con el fin de no generar falta de liquidez en las afiliadas. Mediante la política de refinanciamiento en la deuda que paga intereses a corto plazo, se refinanció el 50% de los préstamos por pagar en el corto plazo con los bancos emisores, se cargó un incremento del 2% en la tasa de interés, sin embargo, esto genera mayores oportunidades de liquidez para la comercializadora con el fin de poder realizar sus pagos vencidos de proveedores y mejorar la imagen de la compañía.

La tabla 17 permite comparar los índices de liquidez actuales de la comercializadora y los propuestos al implementar las políticas.

Tabla 17. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Efectos Esperados en los Índices de Liquidez

índice	2020	Propuesta
Razón Corriente		
Activos Corrientes	225,254.17	178,968.97
Pasivos Corrientes	139,730.71	82,030.52
Resultado o razón corriente	1.61	2.18
Prueba de Ácido		
Activo Corriente - (Inv. + Gastos Prep.)	163,186.66	134,517.16
Pasivo Corriente	139,730.71	82,030.52
Razón Ácida	1.17	1.64
Razón del Efectivo		
Caja y Bancos	22,322.72	25,322.72
Pasivos Corrientes	139,730.71	82,030.52
Resultado Razón de Efectivo	0.16	0.31

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

Los índices de liquidez incrementarían considerablemente, esto se relaciona proporcionalmente a la disminución del 41% en los pasivos corrientes y en el incremento de la rotación de las cuentas por cobrar lo cual constituye un aumento en los flujos de efectivo por actividades de operación y de financiamiento debido a la restructuración de los préstamos por pagar. La razón corriente reporta un incremento del 35%, por lo cual la comercializadora contaría con Q. 2.18 en activos corrientes por cada Q. 1.00 en deuda al corto plazo, lo cual ubica a la compañía en una situación estable debido a que el recomendado en este índice es una relación 2 activos a 1 de pasivos de corto plazo.

Con respecto a la prueba ácida, se evidencia un incremento del 40% lo que permitiría a la comercializadora contar con Q. 1.64 de activos corrientes de fácil conversión de efectivo por cada Q. 1.00 de deuda en el corto plazo, lo cual podría hacer uso al momento de una contingencia. Por otra parte, la razón de efectivo reporta un incremento del 93%, lo cual es un resultado adecuado, ya que puede cancelar la tercera parte de su deuda en el corto plazo con su saldo líquido, la alta disponibilidad en caja y bancos es necesaria para la comercializadora, debido a que con frecuencia debe de desembolsar montos elevados por pagos de producto a su proveedor internacional. En la tabla 18 se presenta los efectos esperados en los días de cobro, días de pago y edad promedio del inventario.

Tabla 18. Comercializadora de Combustibles, S.A.
Efectos Esperados en el Ciclo de Conversión de Efectivo

Razón	2020	Propuesta	Política	Fórmula
Periodo Promedio de Cobro (+)	168	102	45	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas al Crédito} / 365 \text{ días}}$
Edad Promedio del Inventario (+)	50	30	30	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas por Día}}$
Ciclo Operativo	218	132	75	
Periodo Promedio de Pago (-)	83	46	30	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras al Crédito} / 365}$
Ciclo de Conversión de Efectivo	135	86	45	

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

El resultado de la tabla 18, muestra una disminución del 39% en el plazo promedio de cobro, esto se debe a la implementación de las nuevas estrategias en la administración de las cuentas por cobrar, a través de una adecuada gestión de cobro, incremento en las ventas netas para 2021 según proyecciones del área de coordinación y análisis de ventas en 20% y límites de crédito soportados por garantías bancarias y acorde a la capacidad real de pago del cliente se mitiga de una mejor manera el porcentaje de riesgo de cobrabilidad de la comercializadora, la modalidad de descuento por pronto pago es un incentivo a los clientes para poder contar con liquidez a los 45 días de crédito, por lo cual con el fin de incentivar que la rotación de las cuentas por cobrar sea antes de los 45 días y poder cubrir sus pasivos corrientes urgentes de 30 días.

La edad promedio del inventario se encuentra en los días sugeridos por la política, esto con base a las estrategias que permiten que el stock no se mantenga ocioso, la adecuada planificación del área de ventas en los volúmenes que serán adquiridos y que los costos por mermas producto de la evaporación sean controlables, reporta un incremento del costo de ventas del 17% en relación al reportado en 2020, esto con relación al incremento de ventas del 20% propuesto indica una eficiencia en el costo del 3%, adicional se puede observar una eficacia en su ciclo operativo del 39%, reduciendo a 2.86 meses la conversión de efectivo en el ciclo operativo.

A través de un adecuado manejo en los saldos vencidos con proveedores y generar mayores flujos de efectivo, se puede observar una disminución del 45% en el plazo promedio de pago, los beneficios que se pueden tener en esta eficiencia corresponden a negociaciones con proveedores de los límites de crédito actuales y los plazos de acuerdo al buen récord de crédito, esto permite adecuado apalancamiento para la comercializadora y poder realizar inversiones en el corto plazo por el efectivo ocioso como una adecuada estrategia financiera de inversión.

CONCLUSIONES

1. Los principales factores que afectan la liquidez en la comercializadora radican en la baja rotación de sus cuentas por cobrar debido a la apertura de nuevos límites de crédito y el incremento en líneas de crédito a clientes de los diferentes segmentos de la operación sin un análisis y modificación previa a la política anterior, elevó el saldo de la cartera mayor a 90 días en 32%; una inadecuada política de inventarios aunado a una disminución del 32% en las ventas en el año 2020, incrementó en 20 días el periodo de conversión del inventario en comparación con el nivel aceptable de 30 días indicado en política, esto deriva en un excesivo apalancamiento en las cuentas por pagar debido de un ciclo operativo deficiente de 218 días el cual incrementó 28% en comparación al reportado en 2019, lo cual causó que la comercializadora priorizara pagos urgentes y aumentó su periodo promedio de pago a 83 días, debido a ello se eleva el ciclo de conversión de efectivo para el año 2020 a 135 días, lo cual causa que la empresa tenga problemas de liquidez.
2. Se concluye que el ciclo de conversión del efectivo es deficiente, tomando como referencia el nivel aceptable descrito en las políticas internas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, el ciclo de conversión aceptable de acuerdo a las políticas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios es de 60 días, esto considerando que el periodo promedio de cobro excede en 108 días el nivel aceptable; la edad promedio del inventario supera en 20 días el indicador, con respecto al periodo promedio de cobro es 53 días mayor al indicado en política, como resultado el ciclo de conversión del efectivo para el año 2020 denota un incremento del 24% por lo cual se observan deficiencias en la gestión de cobro, al momento de rotar los inventarios esto debido a una inadecuada planificación en las compras de combustible que generan altos costos por mermas por un inventario ocioso; por lo cual el ciclo operativo de la comercializadora obliga a tomar decisiones de financiamiento externo el cual trae implícito un costo financiero de intereses.

3. El impacto negativo resultante derivado del ciclo de conversión de efectivo lento que presenta la comercializadora radica en un excesivo apalancamiento, a través del índice de endeudamiento la compañía presenta para el año 2020 una relación Q. 2.05 pasivos por cada Q. 1.00 de capital propio, financiando el 67% de activos por pasivos espontáneos y deuda que paga intereses, la comercializadora agrupa el 68% del total de pasivos en el corto plazo, esto afecta directamente la liquidez debido a que con sus activos líquidos no es posible afrontar las deudas en el corto plazo sin requerir financiamiento externo, tomando en consideración que el 44% del total de activos está representado por el rubro de cuentas por cobrar del cual el 40% de la cartera cuenta con una antigüedad de 30 a 60 días, aunado a ello se debe de realizar el pago de importación de combustible a más tardar en 30 días crédito a partir de recibido el producto.
4. Se concluye que el flujo neto positivo proveniente de actividades de operación corresponde principalmente a una disminución del 40% en los impuestos pagados durante el año 2020 a causa de la baja del 32% en las ventas por efecto pandemia, adicional se reporta una disminución del 6% en los cobros realizados por cartera, la cual es deficiente considerando el incremento del 296% que muestra este rubro en 2019, con respecto a las actividades de inversión se refleja una disminución del 115% debido a la adquisición de nuevas estaciones de servicio y remodelación en edificio corporativo, sin embargo posterior a dicha inversión en el pasivo se concentra el 25% del total de préstamos por pagar en el corto plazo y el 75% se ubica en el largo plazo, para las actividades de financiamiento se tiene un déficit del 155% en comparación al año 2020, esto debido las amortizaciones semestrales realizadas a los préstamos de corto plazo y el incremento del 66% de los dividendos pagados a los accionistas, por lo cual se puede denotar que existen falencias en la estrategia de inversión de la comercializadora y la política de pago de dividendos, la cual prioriza el pago a los accionistas antes que la inversión en activos fijos.

5. Al implementar la política de cuentas por cobrar referente al descuento por pronto pago del 3% y 5% con pagos realizados antes de 45 días y pago de saldos mayores a 90 días respectivamente, se incrementa la rotación de la cartera, en la política de inventarios se establecieron estrategias en el control de inventario que generarán un incremento en ventas del 20% derivado de un aumento en la rotación, el incremento en los flujos netos por recuperación de saldos en cartera y rotación de inventario decrementarán el ciclo operativo un 39% y disminuirán en 35% y 63% los saldos por pagar en las cuentas por pagar y cuentas por pagar a compañías relacionadas respectivamente, mediante la priorización de saldos vencidos por pagar a proveedores y compañías relacionadas; con la finalidad de evitar saldos ociosos en caja y bancos mediante las estrategias de inversión planteadas que consideran aumentar en 100% las inversiones a 3 y 6 meses mediante certificados de depósito que generan capitalizaciones mensuales de intereses y permite compensar el impacto monetario por los descuentos otorgados a los clientes por pronto pago.

RECOMENDACIONES

1. Implementar cambios en las políticas orientadas a las áreas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, plan de inversión y refinanciación de la deuda a corto plazo, con el fin de incrementar la liquidez y disminuir sus pasivos a corto plazo. Con base al manejo de inventario es necesario reforzar con la Gerencia de Ventas las proyecciones objetivas de acuerdo al comportamiento de la demanda y tomando en consideración el tema político y económico que se encuentre el país; realizar negociaciones con el proveedor de combustible internacional con el fin de mejorar los tiempos de entrega y evitar pagos a los barcos por concepto de demoras.
2. Aplicar las estrategias descritas en las políticas que afectan el ciclo de conversión de efectivo, en la gestión de cobro se deben de soportar la ampliación de límites de crédito otorgadas a clientes por garantías bancarias y acorde a la capacidad real de pago, lo cual mitigará el riesgo de incobrabilidad, el impacto resultante de implementar las estrategias planteadas a las políticas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, plan de inversiones, y refinanciamiento de la deuda reflejará según análisis realizado una disminución del 39% en el plazo medio de cobro, un decremento del 40% en la antigüedad promedio del inventario, una disminución del 45% en el plazo medio de pago y una baja de 48 días en el ciclo de conversión del efectivo.
3. Restructurar el 50% de la deuda que paga intereses por préstamos bancarios a corto plazo considerando el excesivo apalancamiento de la comercializadora, debido que el índice de costo de la deuda es del 6% y se encuentra en un parámetro estable la comercializadora puede absorber el 2% de intereses adicionales por penalización cobrado por los bancos emisores por el incremento en la tasa del préstamo, el aumento en los gastos financieros que dicha deuda conlleva, constituye un escudo fiscal cuyos efectos se espera que se perciban en la generación de beneficios.

4. Readecuar el plan de inversión y la política de dividendos vigente con el objetivo de fomentar la inversión en activos a través del capital propio resultante de las ganancias del período y utilidades retenidas, manejar una estructura adecuada de apalancamiento del 50% deuda y 50% fondos propios, esto con el fin de aprovechar los beneficios del apalancamiento sin incurrir en falta de liquidez y mantener un indicador aceptable de costo de la deuda no mayor del 8%, con respecto al plan de inversión se espera obtener rendimientos por certificados de depósito con capitalizaciones mensuales a plazos de vencimiento de 3 a 6 meses, esto para compensar las pérdidas por el descuento por pronto pago que se les otorgará a los clientes.

5. Utilizar la herramienta financiera del ciclo de conversión de efectivo para establecer oportunamente la necesidad o exceso de efectivo, al determinar un exceso se establezcan planes de inversión con el fin de generar un mayor rendimiento al efectivo ocioso, al momento que se establezca la necesidad de efectivo permite determinar mediante la realización de análisis interno y externo las causas raíz y a través de ello tomar decisiones estratégicas que ayuden a mantener un adecuado nivel de liquidez.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Aire C. Ariganello C., Barrera L. (2012). Gestión Financiera de las Organizaciones. Buenos Aires. Eudeba.
- 2 Anaya, H. O., & Niño, D. A. O. (2018). Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo 3a edición. Universidad Externado.
- 3 Calixto M., Ortiz O. (2016) Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración. Barranquilla. Editorial Universidad del Norte.
- 4 Casares, I. y Lizarzaburu, E. (2016). Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Perú. Editorial Platinum.
- 5 Córdoba M. (2012) Gestión Financiera. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- 6 García A., Paredes L. (2014) Estrategias Financieras Empresariales. Grupo Editorial Patria.
- 7 García V. (2014) Introducción a las Finanzas. Grupo Editorial Patria.
- 8 Gitman L. y Zutter C. (2012). Principios de Administración Financiera. México. 12ª Edición. Pearson, Educación Wesley.
- 9 Guerra, A.L. (2017). Administración del Ciclo de Conversión del Efectivo en el Sector Distribuidor de Equipo Médico y Material Quirúrgico descartable en la Ciudad de Guatemala. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- 10 Martínez E. (2013) Finanzas para Directivos. McGraw-Hill. España.
- 11 Mijangos, B.A. (2011) El Ciclo de Conversión en el Efectivo en las empresas comercializadoras de neumáticos (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- 12 Morales A., Morales J., Alcocer F. (2014) Administración Financiera. México. Grupo Editorial Patria.

- 13 Ross, (2012). Finanzas Corporativas. México, Editorial Mc Graw Hill.
- 14 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Guía metodológica para la elaboración del plan de trabajo e informe del trabajo profesional de graduación maestría en artes.
- 15 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes.
- 16 Vega, S.H. (2014) Administración del Capital de Trabajo en Empresas Distribuidoras de Snacks de Guatemala (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

E-GRAFÍAS

- 1 Ceballos, J. (2015). La importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo. México Revista observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado el 11 de septiembre de 2020 de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-efectivo.html>
- 2 Fornero, R. (2010). Análisis Financiero con Información Contable. Recuperado el 08 de septiembre de 2020. Recuperado de https://www.economicas.unsa.edar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/
- 3 Gallardo Ortiz, J. A. (2016). Incidencia del control de inventarios en los resultados económicos de la Empresa ADEHEC EIRL Comercializadora de Combustibles. Guadalupe. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4716>
- 4 Martínez Sánchez, J. D. (2019). Análisis financiero del ciclo de conversión del efectivo de Auto importadora Costa SA periodo 2016-2017. Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado el 02 de octubre de 2020 de <http://repositorio.ug.ec/handle/redug/38816?mod>
- 5 Ministerio de Energía y Minas (2019) Estadísticas de Hidrocarburos año 2018. Guatemala. Recuperado el 09 de mayo de 2019 de <https://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2020/01/02-Revista-2019>
- 6 Torres Gutiérrez, I. A. (2012). Mejoramiento de la gestión del capital de trabajo y del ciclo de efectivo, en la empresa NR Productos Industriales y Agrícolas SA. Pichincha, Quito-Ecuador. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle>

ANEXO 1
Cuestionario Gerente Financiero
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE
GERENTE FINANCIERO
CUESTIONARIO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Obtener información acerca de la administración del efectivo, utilización de las fuentes de financiamiento interno o externo, necesidades de efectivo, políticas administrativas relacionadas a fuentes de generación de liquidez.

No	INTERROGANTE
1	¿Utilizan alguna herramienta financiera para la administración de la liquidez en la empresa.?
R	Únicamente las razones financieras de liquidez y el flujo de efectivo.
2	¿Tienen política sobre el saldo mínimo que se debe de mantener en caja y bancos.?
R	No, es de acuerdo a obligaciones adquiridas.
3	¿Tienen política respecto a las cuentas por cobrar, si su respuesta es positiva a cuantos días asciende los días de cobro.?
R	La politica actual es de 60 dias crédito.
4	¿Con que periodicidad realizan los cashflows?
R	Se realizan semanales para verificar la disponibilidad.
5	¿Con base a que criterio realizan las proyecciones del flujo de caja? ¿A que areas se involucran para su realización?
R	Se toma en consideracion las proyecciones enviadas por cada una de las áreas que tienen un impacto en los desembolsos.
6	¿Actualmente tiene préstamos la empresa? Si su respuesta es positiva con que frecuencia solicitan préstamos.?
R	Las lineas de crédito se encuentran a 5 años y existen 3 prestamos con Banco Industrial y Banrural a 15 y 20 años respectivamente.

No	INTERROGANTE
7	¿Tienen empresas relacionadas? si su respuesta es positiva ha tenido que acudir la empresa por necesidades de efectivo a préstamos con sus empresas relacionadas?
R	Se ha acudido a ellas en ocasiones al momento que los clientes tienen retrasos para cancelar sus facturas en mora.
8	¿La planilla es cancelada el último día de quincena y fin de mes, o es cancelada con anticipación? Si es cancelada con anticipación con cuantos días.?
R	Es cancelada el 30 o 31 del mes, no se paga anticipada.
9	¿Con la finalidad de tener flujos de efectivo disponible para cancelar sus obligaciones a corto plazo han tenido que acudir a la técnica del factoraje o venta de documentos descontados.?
R	En ocasiones se ha recurrido a esta modalidad, por lo regular se realizan desinversiones para poder cancelar a los proveedores, por ello que el rubro de inversiones en el ultimo año ha tenido disminucion.
10	¿Cómo ha impactado la situación actual de la Pandemia COVID-19 sus flujos netos de fondos y su ciclo de conversión del efectivo?
R	En los flujos netos de efectivo ha impactado la operación debido a que muchos clientes se han quedado sin solvencia, adicional la herramienta del ciclo de conversión no se ha utilizado, unicamente los indices de liquidez.
11	¿Poseen liquidez para planes de inversión o deben de acudir a fuentes de financiamiento externo para poder invertir?
R	Se debe de recurrir a fuentes de financiamiento, la utilidad del ejercicio por politica de la compañía se paga en su totalidad a los socios a través de los dividendos.
12	¿Cuál es la estrategia de inversion que tiene la empresa para 2020 con respecto a incrementar sus inversiones y reducir la necesidad de financiación por operaciones del giro del negocio a traves de prestamos?
R	Poder recuperar la cartera debido a que se tiene una alta morosidad y ya no recurrir a prestamos con los bancos, debido a que se tiene mucha deuda en el corto plazo.

Entrevistador

Firma:


Nombre:
Profesión:Lic. Pablo Méndez
Contador Público y Auditor

Persona a quién se entrevista

Firma:


Cargo: Gerente Financiero
Profesión: Ingeniero Industrial

Fecha de elaboración: 18 de septiembre de 2020

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

ANEXO 2
Cuestionario Jefe Créditos y Cobros
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE
JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS
CUESTIONARIO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Obtener información acerca de la administración del efectivo, utilización de las fuentes de financiamiento interno o externo, necesidades de efectivo, políticas administrativas relacionadas a fuentes de generación de liquidez.

No	INTERROGANTE
1	¿Tienen política respecto a las cuentas por cobrar, si su respuesta es positiva a cuantos días asciende los días de cobro.?
R	Si, la política de crédito para los segmentos de Retail, Industria, Comercial y Aviación es de 60 días.
2	¿Tienen una política donde se encuentre definido el procedimiento para otorgar créditos y la documentación necesaria que debe de presentar el cliente?
R	Si, existe una política. Y se solicita papelería legal ya sea persona jurídica o individual y en ocasiones se solicita los estados financieros completos, cuando el crédito a solicitar es por arriba de Q.50,000.00
3	¿Qué tratamiento se le da cuando el banco le rechaza un cheque de otro banco al cliente y ya se le despachó el producto?
R	Se realiza reversión del recibo de caja generado en sistema, se notifica al cliente y a representante de cuenta encargado del cliente para que se recuperen los fondos.
4	¿Existe procedimiento para la identificación oportuna de los ítems abiertos en conciliación bancaria en los cuales no se ha recibido información del depositante a que corresponde?
R	Si, se debe de solicitar al banco la información del depositante.
5	¿Cuál es el procedimiento para la liberación de un pedido a cliente industrial o estación de servicio?
R	El sistema de liberación de pedidos es automático, si el cliente no presenta saldos vencidos ni sobregiros, el sistema autoriza el despacho, si el cliente presenta saldos en mora el sistema retiene el pedido y debe de aprobarse manualmente según los criterios que considere el analista de créditos.
6	¿Qué tratamiento se le da a las cuentas por cobrar mayores a 60 días?
R	Cobranza interna a través del representante de ventas.

No	INTERROGANTE
7	¿Cuál es el tratamiento contable y como se determina que una cuenta es Incobrable? ¿Qué aprobaciones lleva previo a registrarlo a cuenta de gasto?
R	Se determina incobrable una cuenta cuando los procesos de cobranza interna, administrativa o legal han concluido. Se lleva a gasto unicamente con una partida en modo reversible de provision, requiere aprobacion de Finanzas.
8	¿Cuál es el tiempo definido por la empresa para que el analista de Cuentas por Cobrar proceda a registrar el pago ya reportado por el cliente?
R	24 horas, desde que el cliente notifica a la empresa que ha realizado un pago para acreditar a su cuenta.
9	¿Existe alguna herramienta donde el cliente pueda subir sus pagos sin necesidad de llamar al contact center?
R	Si, existe una pagina web donde el cliente puede notificar sus pagos.

Entrevistador

Firma:



Nombre:

Lic. Pablo Méndez

Profesión:

Contador Público y Auditor

Persona a quién se entrevista

Firma:



Cargo:

Jefe de Créditos y Cobros

Profesión:

Licda. En Administración de Empresas

Fecha de elaboración:

18 de septiembre de 2020

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación.

ANEXO 3
Cuestionario Jefe Inventarios
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE
JEFE DE INVENTARIOS
CUESTIONARIO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Obtener información acerca de la administración del efectivo, utilización de las fuentes de financiamiento interno o externo, necesidades de efectivo, políticas administrativas relacionadas a fuentes de generación de liquidez.

No	INTERROGANTE
1	¿Manejan existencias de inventario por estación de servicio?
R	Si se manejan existencia de inventarios por estación.
2	¿Cuál es la frecuencia con la cual se concilia el inventario físico vrs el inventario teórico?
R	Semanal
3	¿Cuál es el porcentaje actual de merma mensual que se cataloga como aceptable? ¿Indicar galonaje aproximado?
R	Los porcentajes son: Diesel el 0.007 y para las gasolinas 0.0082.
4	¿Cuál es el procedimiento establecido cuando se detecta una merma por arriba del rango aceptable?
R	Se manda reporte a gerencia por las mermas arriba del porcentaje.
5	¿Qué tipo de método de valuación del inventario se tiene establecido en la Comercializadora?
R	Promedio Ponderado
6	¿Cuándo se realiza un cambio de costos en el inventario?
R	Cada vez que el negocio lo requiera y solicita, frecuentemente es cada quincena.

No	INTERROGANTE
7	¿Cómo se registra contablemente los sobrantes de inventario por temperatura?
R	Se registran mediante un ajuste al inventario.
8	¿Cuántas veces al día se realiza la medida de vara en las estaciones de servicio?
R	Siempre que realizan cambios de turno y cuando realizan recepciones de producto de eso dependera la medida de vara.
9	¿Cuál es el tratamiento contable cuando se tiene una obsolescencia en el inventario?
R	Primero se declara el iva para luego proceder con el ajuste.
10	¿Cuál es el procedimiento cuando existe un faltante de inventario en una estacion de servicio? ¿Cómo afecta el costo?
R	Se le notifica al controler, para luego hablar con el agenciado, dicho faltante no me afecta el costo.

Entrevistador

Firma:



Nombre:

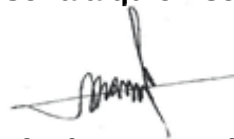
Lic. Pablo Méndez

Profesión:

Contador Público y Auditor

Persona a quién se entrevista

Firma:



Cargo:

Jefe de Inventarios

Profesión:

Ingeniero Industrial

Fecha de elaboración:

18 de septiembre de 2020

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

ANEXO 4
Cuestionario Jefe Cuentas por Pagar
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE
JEFE DE CUENTAS POR PAGAR
CUESTIONARIO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Obtener información acerca de la administración del efectivo, utilización de las fuentes de financiamiento interno o externo, necesidades de efectivo, políticas administrativas relacionadas a fuentes de generación de liquidez.

No	INTERROGANTE
1	¿Cuentan con una política de pago a proveedores si su respuesta es positiva cuantos son los días para pagar a los proveedores.?
R	Es correcto la política es pagar de acuerdo a los días crédito pactado con el proveedor la cual es de 30 días y 25 días con el proveedor del producto.
2	¿Han tenido problemas de liquidez para cancelar a los proveedores según contrato establecido, fecha de pago en contraseña, o política de pago de la empresa?
R	Si, se prioriza pagos urgentes en lo que se logra fondear las cuentas.
3	¿Para el pago de proveedores del exterior poseen líneas de crédito, si su respuesta es positiva en algún momento han sobrepasado el límite, teniendo que solicitar extrafinanciamiento.?
R	Se tienen líneas de crédito y si se han utilizado extrafinanciamientos con los proveedores.
4	¿Se ha presentado la situación de pagar multas, moras e intereses a Superintendencia de Administración Tributaria por pagar los impuestos despues de la fecha de vencimiento del pago.?
R	Si, por omision en el envío de facturas por los otros departamentos de la compañía, ya han enviado facturas al área de cuentas por pagar tarde y se generan multas ante SAT.
5	¿Qué aprobaciones debe de llevar un pago catalogado como urgente(que se le pague al proveedor antes del plazo pactado?
R	Debe pasar por la aprobacion de gerencia de linea, aprobacion de gerencia de compras y validaciones
6	¿Ha habido negociaciones con el proveedor de combustible para poder pagar el mismo en un mayor plazo de credito?
R	Si, sin embargo por temas contractuales esto genera penalizaciones economicas.

No	INTERROGANTE
7	¿El termino de dias credito es el factor fundamental que se toma en cuenta al momento de elegir un proveedor según cotizacion?
R	Aunque nuestra área no tiene relacion con el proveedor, los dias crédito no son un factor fundamental actualmente.
8	¿Qué plazo credito se le da a los pagos que se realizan entre compañías relacionadas por cobras o servicios?
R	30 dias
9	¿Indique el porcentaje anual que se da en el área de duplicidad de pagos a proveedores que representen una erogacion de efectivo?
R	Por la cantidad de pagos considero que un 2%
10	¿Se ha realizado una campaña informativa a los proveedores y se les ha exhortado a que se les cancele unicamente por transferencia electronica?
R	Es correcto, se envian cartas para que los proveedores consideren cambiarse a transferencia, sin embargo no es un proceso institucional.
11	¿Indique el porcentaje de reclamos anuales de proveedores por pago atrasado?
R	Considerando que a veces no se dispone de liquidez, actualmente es del 42%.

Entrevistador

Firma:



Nombre:

Lic. Pablo Méndez

Profesión:

Contador Público y Auditor

Persona a quién se entrevista

Firma:



Cargo:

Jefe de Cuentas por Pagar

Profesión:

Contador Público y Auditor

Fecha de elaboración:

18 de septiembre de 2020

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

ANEXO 5

Formato Solicitud de Crédito Propuesto



SOLICITUD DE CRÉDITO

Representante de Ventas: _____

I. INFORMACIÓN CREDITO SOLICITADO

Monto solicitado _____ Dias credito _____

Forma de Pago Deposito en banco _____ Transferencia _____
 Garantía Bancaria _____ Hipotecaria _____

SEGMENTO:

COMERCIAL	☐
RETAIL	☐
BITUMEN	☐
LUBRICANTES	☐

II. PERSONA INDIVIDUAL

a) Nombre Comercial _____
 b) Nombre propietario _____
 c) Direccion comercial _____
 d) Telefono _____ Fax _____ E-mail _____
 e) Registro mercantil _____ Folio _____
 f) DPI _____ Extendido en _____
 g) NIT _____

Activo	Monto	Pasivo	Monto
Bancos e Inversiones		Cuentas por Pagar	
Inversiones en Acciones		Prestamos y Obligaciones	
Cuentas por Cobrar		a) Corto Plazo	
Bienes inmuebles		b) Largo Plazo	
Vehiculos		Otros Pasivos	
Maquinaria			
Mobiliario y Equipo			
Menaje de Casa			
Otros Activos		Total Pasivo	
Total Activos		Patrimonio	

BIENES REGISTRALES

Datos Inmueble 1 _____
 Datos Inmueble 2 _____
 Datos Inmueble 3 _____

III. PERSONA JURIDICA

a) Razon Social _____
 b) Nombre Comercial _____
 c) Direccion comercial _____
 d) Telefono _____
 e) NIT _____
 f) Clase de Sociedad _____
 g) Fecha de Constitucion _____
 h) Registro mercantil _____ Folio _____
 i) Capital social _____



SOLICITUD DE CRÉDITO

III. PERSONA JURIDICA

j) Nombre de los socios y participacion accionaria

Nombre de los socios	% de Participacion Accionaria

k) Contactos principales (Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Créditos)

Nombre	Cargo	Telefono	email

IV. REFERENCIAS DEL SOLICITANTE

a) Entidades Bancarias y Financieras

Nombre	Contacto	Monto	Telefono/ Email

b) Entidades Comerciales (Nombre de empresas con las que tiene o ha tenido créditos)

Nombre	Contacto	Monto	Telefono/ Email

c) Préstamos

Institución	Clase Prestamo	Monto Inicial	Monto Actual	Fecha Otorgado	Banco

El solicitante se hace responsable de la veracidad de los datos arriba declarados, los cuales seran manejados confidencialmente por la Comercializadora de Combustibles, S.A. a quien se le autoriza para verificar la informacion proporcionada, si posterior a la consesion del credito Comercializadora de Combustibles, S.A. comprobare la falta de veracidad en lo manifestado por el deudor, podrá dar por concluido el credito y exigir judicialmente el cumplimiento inmediato de la obligacion.

Representante Legal y/o Propietario _____

Firma del Representante Legal y/o Propietario _____ **Sello** _____

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

ANEXO 6

Informe Cualitativo Propuesto



INFORME CUALITATIVO DE LA EMPRESA

CODIGO:

RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:

NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA:

1. INFORME COMERCIAL:

Tipo de sociedad (Industria, comercio, etc.):

Tiempo de estar en el mercado:

Actividad a la que se dedica:

Página Web y correo electrónico:

2. EMPRESAS RELACIONADAS:

3. PRODUCTOS QUE OFRECE:

4. MERCADO

5. POLITICA DE CREDITO BTOB

% de participación en el mercado:

Segmento que atiende:

NOTA:

FOTOS:

REPRESENTANTE DE VENTAS:

FIRMA:

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

ANEXO 7
Formato Limite de Crédito Propuesto

Aprobación de Crédito

Formulario de registro



No. Solicitud	Tipo de Solicitud	
	☐ Nuevo Crédito ☐ Ampliación	
Segmento de Negocio	Moneda	No. De Identificación Tributaria
Código de Cliente	Razón Social	

*Colocar el nombre de razón social, tal
como aparece en registro tributario*

Adjuntar documentos de crédito

- | | | |
|---|-----------------------|--|
| 1. Informe cualitativo de la empresa | ☐ | |
| 2. Estados financieros auditados último periodo | ☐ | |
| 3. Patente de Comercio | ☐ | |
| 4. Copia de Representación Legal | ☐ | |
| 5. RTU Actualizado | ☐ | |
| 6. Escritura de Constitución | ☐ | |
| 7. DPI Representante Legal | ☐ | |
| 8. Solicitud de Crédito | ☐ | |

*La documentación debe de estar completa
para proceder con la solicitud.*

Comentario Ventas

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos durante la investigación

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Relación Consumo-Importación Combustibles	2
2	Estructura Organizacional de la Comercializadora	4
3	Ciclo del Flujo de Efectivo	12
4	Línea del Tiempo del Ciclo de Conversión de Efectivo	19
5	Ciclo del Flujo de Efectivo	26
6	Secuencia para Calcular una Proyección financiera	31
7	Ciclo de Efectivo y sus efectos	39
8	Administración del Riesgo de Negocio	41
9	Estrategia para el Desarrollo de un Mapa de Riesgos	42
10	Administración del Riesgo de No Negocio	44
11	Principales Cuentas del Activo	56
12	Principales Cuentas del Pasivo	58

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Ventajas y Desventajas en la Elaboración de Proyecciones Financieras	32
2	Estado de Situación Financiera Comparativo	53
3	Estado de Resultados Comparativo	59
4	Análisis Horizontal Comparativo del Balance General	61
5	Análisis Horizontal Comparativo del Estado de Resultados	63
6	Ciclo de Conversión de Efectivo	65
7	Análisis de Antigüedad de Cartera	68
8	Razones Financieras de Liquidez	70
9	Razones Financieras de Actividad	73
10	Razones Financieras de Endeudamiento	75
11	Estado de Flujos de Efectivo	77
12	Análisis Interno de Fortalezas Detectadas	80
13	Análisis Interno de Debilidades Detectadas	82
14	Análisis externo, utilizando metodología PESTEL	84
15	Estructura del Activo Corriente al Implementar las Políticas	94
16	Estructura del Pasivo al Implementar las Propuestas	95
17	Efectos Esperados en los Índices de Liquidez	96
18	Efectos Esperados en el Ciclo de Conversión de Efectivo	97