



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se desarrolla el problema, se efectúa el planteamiento del problema, se realizan los objetivos y la justificación de esta investigación.

MARCO DE REFERENCIA

1.1 El Problema

Realizar que un modelo de negocios logre cumplir sus objetivos es una tarea difícil para sus directivos, lograr gestionar la estrategia resulta complicado incluso para las empresas Multinacionales, al analizar a las Pequeñas y Medianas Empresas la situación se torna mucho mas compleja, ya que la situación de administrarla es similar a conducir un automóvil sin el tablero de indicadores como el de gasolina, el nivel de aceite, la velocidad, las revoluciones, el kilometraje o la temperatura? Es probable que el auto, de pronto no arranque, se apague, no avance, sufra una avería de consideración o simplemente no funcione más. Si nadie en su sano juicio compraría y/o conduciría un auto sin indicadores de control, nos preguntamos ¿por qué la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se conducen sin indicadores financieros de control y de gestión? La falta de conocimiento del propietario o dueño de la PYME en aspectos como: Finanzas, RRHH, Mercadeo, entre otros temas se torna una situación común, que ocasiona que los indicadores de desempeño que se utilicen sean limitados y no valorados para la toma de decisiones, dando como resultado empresas incompetentes en la administración de negocios. Así las Pequeñas y Medianas Empresas deben aprender a operar y gestionar eficientemente creando valor para sus dueños, de igual forma que las empresas multinacionales lo hacen para sus accionistas.

Las Pymes hoy en día deben estar preparadas no solamente para ser eficientes, sino también para competir con empresas multinacionales que con la globalización entrarán a competir en mejores términos en los mercados que actualmente son atendidos por las Pymes, muchas veces estas empresas determinarán las reglas de juego en cada mercado, esto hace que

las Pymes deban empezar a gestionar su estrategia, que estén en la capacidad de responder a los cambios del mercado, que puedan crear fuentes de trabajo bien remuneradas y sostenidas, contribuir al gasto gubernamental, y puedan cooperar con el desarrollo de la comunidad.

La importancia de las PYMES en las economías andinas según datos de la CAN son:

Bolivia: absorbe el 60% de la Población ocupada; Ecuador: emplea el 40% de la PEA Colombia: representa más del 95 % de las empresas, proporcional el 65% de empleo, genera más del 35% del PIB; Perú: representa el 45.1% del PIB y el 75% de la PEA; Venezuela: aporta mas del 13% del PIB, emplea al 55% de la población activa, generan el 77% del empleo en el sector privado.

Es aquí donde la Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) es el caso específico de Ecuador debe empezar a desempeñar un rol capaz de asumir retos, que sea capaz de dinamizar la economía, que pueda generar ingresos, aliviar la desocupación y combatir la pobreza, De acuerdo a los datos de la CAPEIPI los indicadores de la pequeña industria del Ecuador representan el 95% de los establecimientos industriales, la participación del PIB Industrial es del 54%, la participación en las exportaciones es del 5% , la generación de empleo directo e indirecto es mas de 1.000.000 de personas, que versus la ocupación total del país representan un 38% .

Los problemas que enfrentan las Pymes entre otros: es la incipiente organización, informalidad y dispersión con las que se manejan, la falta de toma de decisiones en base a criterios técnicos, los conceptos financieros y económicos no existen; Es por ello que la gestión financiera en el manejo de una PYME se vuelve una herramienta imprescindible para el entendimiento teórico y práctico del análisis de la evaluación financiera que ayuda en la toma de decisiones.

De esta forma centraremos nuestro estudio en los Distribuidores Exclusivos de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio CEDAL S.A. La cuál es una compañía ecuatoriana constituida en el año 1974, en la ciudad de Latacunga, Provincia del Cotopaxi, creada con el fin de producir y comercializar perfiles de aluminio estructurales y arquitectónicos.

Cedal S.A. cuenta con más de 40 distribuidores exclusivos a nivel nacional que contribuyen al desarrollo de la industria del aluminio y la construcción en el Ecuador.

1.2 Planteamiento del Problema

En la Administración de la Gestión Financiera se toman decisiones a fin de que estas puedan generar valor a la empresa y sus dueños, como por ejemplo: la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, etc.

La falta de aplicación de la gestión financiera en la mayoría de Distribuidores exclusivos de CEDAL S.A. hace que dejemos a la casualidad las decisiones que en un gran porcentaje son medidas que responden a una evaluación y control donde se determina la causa-efecto que esta generando tal decisión, así estas afectan los resultados de cada Distribuidor y en un mediano o largo plazo también CEDAL S.A. se verá afectada, esto nos lleva a plantear las siguientes preguntas directrices:

¿Un manejo adecuado de la gestión financiera agrega valor a nuestros Distribuidores?

¿Nuestros Distribuidores utilizan la evaluación financiera como herramienta para la toma de decisiones?

¿Los gerentes y dueños de nuestros distribuidores utilizan la gestión financiera en sus operaciones de corto, mediano y largo plazo?

1.3 Objetivos

1.3.1._ Objetivo General

Desarrollar un modelo de Gestión y Control Financiero que genere valor y sirva para la toma de decisiones para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que son Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A.

1.3.2._ Objetivos Específicos

- Determinar los problemas de los Distribuidores de Aluminio de CEDAL S.A.
- Establecer un método de evaluación financiera como herramienta para la toma de decisiones.
- Diseñar un esquema adecuado de gestión financiera que agregue valor.
- Desarrollar un módulo de capacitación para Gerentes y Dueños de los Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1.4 Justificación

Este Tema pretende crear una relación de negocio entre CEDAL S.A. y sus Distribuidores, conocer los problemas que afectan el desenvolvimiento de los mismos y que les impide desplegar sus potencialidades, esto con el fin de diseñar un modelo de Evaluación Financiera que reemplace sus anacrónicos métodos de gestión, fomentando una relación de beneficio mutuo (ganar-ganar), a través de desarrollar un esquema adecuado de gestión financiera en los distribuidores exclusivos de CEDAL S.A. para que agreguen valor y sea una herramienta para la toma de decisiones, así el propietario de esta PYME podrá de forma teórica y práctica conocer que hacer a fin de que su empresa genere valor, pueda ser competitiva frente a desafíos que tarde o temprano los tendrá que asumir, de esta forma deberá adquirir los conocimientos necesarios a fin de que pueda sacar adelante su empresa en un mundo globalizado que no espera, donde los productos nos llegan a menores costos y con mayor calidad.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

En este capítulo revisamos como están las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, luego revisamos las teorías que nos ayudarán a desarrollar el análisis del contenido del proyecto del capítulo V.

MARCO TEÒRICO

2.1 PYMES

2.1.1 Introducci3n

El presente capítulo PYMES corresponde a uno de los resultados del Proyecto %Diagn3stico y Programa de Desarrollo Global y Sectorial de la Pequeña y Mediana Industria¹+ impulsado por la Subsecretaría de Micro, Pequeña, Mediana Industria y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior, Industrializaci3n, Pesca y Competitividad (MICIP), este nos permitir3 conocer una realidad importante de este sector de la economía ecuatoriana.

Esta investigaci3n se realiz3 en empresas afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria de las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, que segun datos del MICIP y del INEC, est3n asentados el 90% de los establecimientos de pequeña y mediana industria del país y comprendió los siguientes sectores de producci3n:

Productos Alimenticios y Bebidas	Papel, Imprenta y Editoriales
Textiles y Confecciones	Productos Químicos y Plásticos
Cuero y Calzado	Productos Minerales no Metálicos
Madera y Muebles	Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo

Se trabaj3 con una muestra de 803 empresas, lo que determina un coeficiente de confiabilidad del 95% y un error máxímo probable del 5%. El

¹ %Diagn3stico de la Pequeña y Mediana Industria+ Instituto de Investigaciones Socio-Econ3micas y Tecnol3gicas INSOTEC, Quito Marzo 2002

número indicado representa además, aproximadamente, al 10% de los establecimientos registrados por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

2.1.2 Diagnóstico

Teniendo en cuenta que el objetivo del proyecto es generar un Programa Global de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI), el diagnóstico puso énfasis en los siguientes aspectos:

- Caracterización general de la PYMI.
- Evaluación de las condiciones de los factores de la producción (recursos humanos, tecnología, gestión empresarial, etc.) y de la medida en que estos coadyuvan para el éxito empresarial.
- Análisis de la situación competitiva de la pequeña y mediana industria, es decir, de los factores internos y de las condiciones del mercado.
- Evaluación de la influencia de los factores externos o del ambiente en el desenvolvimiento de las actividades productivas.

2.1.3 Características Básicas

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales (35.2%). Puede afirmarse entonces que en la conformación del capital de la pequeña industria se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. De todos modos es importante señalar que el 97% de las PYMIS ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes

(RUC), lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.

En lo referente a empleo, los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de la PYMI. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50 y, con más de 50 empleados, el 10.4% de PYMIS.

Para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). Por su parte, el 8% habría extendido su radio de acción a las provincias limítrofes y solamente el 6% estaría sosteniendo un flujo exportable.

Entre las razones de mayor incidencia por las que la PYMI no exporta o tiene dificultades para hacerlo están: la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes; desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales; precios no competitivos; limitaciones en la calidad; trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

El mercado interno de la PYMI se divide en dos grandes sectores institucionales: el privado, que representa el 79% y el público, que equivale al 21%.

Al interior del sector privado el consumidor directo representa el 39%, lo que querría decir que los compradores más recurren a las plantas industriales o a los centros de venta directa de los fabricantes, mientras que los distribuidores o intermediarios representan el 30%, lo que contrasta con la creencia de que la principal vía de llegar al consumidor es a través de la cadena de intermediación. Los compradores catalogados como ~~otras~~ otras industrias+ significan el 11%, dato que refleja una escasa integración de las PYMIS como proveedores en sus cadenas de producción.

En lo que corresponde a las compras del sector público se destaca la importancia de los ministerios y otras entidades relacionadas con el Gobierno Central (9.5%), las denominadas empresas públicas (4.1%) así como los consejos provinciales y municipios (5%).

2.1.4 Condiciones de los Factores de la Producción

Toda nación o sector productivo dispone, en mayor o menor grado, de los denominados factores de la producción, es decir, de los elementos (mano de obra, capital, infraestructura tecnológica, etc.) que, combinados de determinada forma, permiten la producción de bienes y servicios. Es necesario entonces evaluar en qué medida contribuyen a crear ventajas competitivas.

- Recursos humanos:

De todo el personal que trabaja en las PYMIS afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

El 14.8% de este personal tiene nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de la PYMI, adicionalmente se encuentra ya un 1.3% de personas con formación de postgrado

En función de las características específicas de los sectores o de las tecnologías de producción es mayor o menor la demanda de profesionales. Así, por ejemplo, mientras en los sectores de confecciones y madera alrededor del 11% de los ocupados son profesionales, en el sector químico representan el 20.3%. En relación al conjunto de sectores, se encuentra también mayor concentración de tecnólogos en metalmecánica, alimentos y productos químicos. Más presencia de obreros calificados en las industrias de confecciones, imprenta, metalmecánica y alimentos. Los obreros no calificados están presentes en mayor intensidad en las industrias de madera y minerales no metálicos.

- Capacitación

El 60.8%% de las empresas no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, incluso sectores como madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos, rebasan el 60% de respuestas en este sentido.

Solamente el 27.1% de las empresas capacitan su personal en forma periódica. El 73% no tiene entre sus prioridades la capacitación pues, o no capacita o lo hace esporádicamente.

Para las PYMES, las fuentes más importantes de capacitación, históricamente, han sido los propios gremios de la pequeña industria (24.8%), el SECAP (25.2%) y las empresas privadas especializadas en estos servicios (24.8%). La acción de las universidades todavía es limitada.

Hay diferencias muy marcadas a la hora de evaluar los resultados de la capacitación, así, para el 45% de los empresarios su efecto fue alto y para el 39% fue de nivel medio. La mayor incidencia estaría en el desarrollo de productos y procesos y en la calidad.

No obstante la importancia de la capacitación para mejorar la productividad, no existe una política de Estado que apoye al desarrollo industrial y específicamente al proceso de innovación. Iniciativas recientes de organismos como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) cubren tan solo el 3% de las empresas afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria.

- Tecnología

Al evaluar el grado de automatización de la maquinaria utilizada, se encontró un mejoramiento con relación a la situación encontrada en investigaciones anteriores (entre 1993 y 1996). Actualmente, el 29.1% del equipamiento es considerado por los empresarios como de accionamiento manual; el 43.6%, semiautomático; el 23.6%, automático y el 3.7% computarizado.

Al interior de los sectores prevalece la maquinaria y equipo con accionamiento manual en madera y muebles (44.6%) y minerales no metálicos (42.9%). Los sectores con mayor equipamiento semiautomático

son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánico (47.3%) y confecciones (46.7%). Imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%).

De modo general, el proceso de modernización tecnológica de la PYMI, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.

El 43% de la maquinaria tendría una antigüedad máxima de 10 años; el 31% entre 10 y 20, y el 18%, entre 20 y 30 años; el 8.4% tendría más de 30 años. Si se tiene en cuenta la velocidad con la que opera el cambio tecnológico, es fácil advertir el atraso que tiene el sector.

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35%, que dispone de uno sólo. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres.

El 66% de empresas que tienen computador afirman que poseen Internet. Las que no lo utilizan atribuyen a costos elevados y, en última instancia, a políticas internas. Para el 87% de estas empresas su integración a las redes mundiales de información y comunicación no tiene más de tres años, esto determina que sea una herramienta todavía no bien aprovechada.

Es evidente que las empresas que llevan mayor tiempo de utilización de estas tecnologías informáticas presentan un perfil distinto de organización y

gestión, así también, la intensidad de uso en lo administrativo, financiero y comercial ha significado una sustancial mejora en estas áreas. Hay, sin embargo, una especie de atrofia tecnológica en otras áreas como producción, control de calidad, mantenimiento.

- Productos y procesos

El 66% de la producción se realiza a pedido, aún en aquellos sectores cuyas características de fabricación favorecen la producción continua como alimentos, confección textil, químicos. Probablemente la explicación más cercana a esta aparente contradicción se encuentre en las limitaciones del mercado interno.

En lo que respecta al control de la producción y a los sistemas de control de calidad, se encuentra que estas responsabilidades están concentradas en el jefe de la planta y siguiendo procedimientos manuales, es decir, poco técnicos. La delegación de responsabilidades en personal específico es todavía de alcance muy limitado.

En cuanto a métodos de control de calidad, prevalece la inspección visual por simple observación (57.4% de las empresas), es decir, sin la utilización de instrumentos especializados para ensayos y pruebas relacionados con parámetros establecidos en normas y especificaciones, lo cual, por lo demás, es congruente con la baja disponibilidad de laboratorios y equipos especializados de verificación.

Dadas sus limitadas condiciones financieras y el estado de situación de las empresas productoras, es difícil que la PYMI entre ampliamente, como

sector, en la adopción de sistemas internacionales de calificación de calidad (normas ISO u otras), sin embargo, hay algunas empresas que ya lo han hecho.

- Capacidad Utilizada

En promedio, la PYMI ocupa el 62% de su potencial de producción. Papel e imprenta es el sector con niveles más altos de utilización (72%), y minerales no metálicos el que tiene porcentaje más bajo (53.5%) de capacidad utilizada.

Los bajos niveles de utilización se deben a limitaciones del mercado, la competencia entre empresas locales y con la oferta importada. En ciertos sectores, como confección y calzado, el tema del contrabando es una preocupación fuerte.

- Control de Costos

Se verificó que el 39% de empresas no tendría contabilidad de costos, incluso en sectores como textil y confecciones, cuero y calzado, madera y muebles, productos químicos y minerales no metálicos, la proporción de empresas con esta situación es más alta que el promedio. De las empresas que llevan contabilidad de costos, el 87% lo hace por cuenta propia, pero el tema se estaría considerando como un asunto exclusivo de fabricación, sin advertir la pertinencia de hacerlo en las fases de diseño, comercialización, servicios de postventa, etc.

- Gestión de Inventarios

Las formas de procesamiento y utilización de la información están rezagadas respecto de las necesidades del proceso productivo ya que en alrededor del 28% de las empresas se está apelando a la experiencia, es decir a la costumbre, lo cual explica la vulnerabilidad del sistema; el 36% está empleando kárdex manual y solamente el 36%, formas computarizadas.

- Gestión Ambiental

La relación de la actividad productiva con el ambiente ha sido, probablemente, uno de los temas menos atendidos en la agenda de la gestión empresarial. En todo caso, el 24% de las empresas manifiesta haber recibido capacitación en gestión ambiental y de éstas, el 40% considera que su incidencia fue alta. El financiamiento en un 83% provino de recursos propios de las empresas.

- Mercadeo

El 90% de las PYMIS sostiene que conoce los gustos del consumidor, los hábitos de sus clientes, la calidad y los precios de la competencia. Sin embargo, sólo el 57% afirma que realiza investigaciones de mercado, por lo que no habría un sustento técnico en ese conocimiento del mercado. Adicionalmente, el 85% sostiene que ofrece garantía de calidad, afirmación que contrasta con los métodos de control de calidad utilizados, según se indicó anteriormente.

- Materia Prima

Aunque con una diferencia no significativa, las empresas utilizan más materia prima de origen nacional (52% de empresas) que importada (48%). Esto es

muy importante destacar por las connotaciones que tiene la PYMI en el proceso de integración productiva y de generación de componente nacional. De todos modos, en promedio, ha disminuido la utilización de materia prima local, lo que debe llamar a reflexión.

De modo general, la PYMI revela un bajo poder de negociación frente a sus proveedores, esto quiere decir que son muy débiles sus posibilidades de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, plazos y demás requerimientos.

También se observa un débil desarrollo de la gestión de proveedores, entendida como una estrategia para reducir costos y agregar valor.

- Organización Empresarial

El 54% de las empresas habrían definido su misión y el 72% sus metas. Además, en el 73% los trabajadores las conocerían y, por lo tanto, las compartirían y trabajarían para ellas en el ejercicio de sus actividades cotidianas. En el 87% de los casos los gerentes manifiestan disponer de información oportuna para la toma de decisiones. Sin embargo, si se cruzan estos datos con otros resultados de la presente investigación, relacionados con la organización, administración, mercado, producción y otros aspectos de la empresa, se advierten evidentes contradicciones.

- Generación y Uso de la Información

Todas las empresas llevan contabilidad general. La mayoría (75%) por cuenta propia y un grupo importante (25%), utilizando servicios de terceros.

El 77% sostiene que utiliza medios computarizados y, complementariamente, el 23%, que todavía emplea sistemas manuales. Sin embargo, el 76% de PYMIS estaría trabajando con datos atrasados ya que obtiene balances con periodicidad mayor a la trimestral, es decir, en la práctica no se cuenta con información oportuna para tomar decisiones.

- Integración Intra e Intersectorial

Únicamente el 30% de las empresas utiliza servicios de subcontratación. En sectores como alimentos, papel e imprenta, industria química y minerales no metálicos, la proporción es significativamente menor. A pesar de que más del 50% de PYMIS afirman disponer de capacidad instalada para trabajar como subcontratistas, este tipo de relación es para la mayoría de empresas de carácter esporádico. Es decir, este mecanismo de aprovechamiento de capacidad y reducción de costos fijos no se está aprovechando adecuadamente.

La investigación ha permitido concluir que el tejido industrial en la mayor parte de sectores es sumamente débil. Esto se ratifica al verificar que tan sólo el 23% de empresas afirma que mantiene esquemas de cooperación con otras empresas en temas relacionados con producción. En comercialización nacional, tan solo el 8% sostiene que mantiene algún tipo de cooperación; en comercialización externa, un 7%; en capacitación, 11%; y, en diseño y desarrollo de productos, el 6%. (Estas dos últimas respuestas probablemente reflejan colaboraciones esporádicas y/o asesorías más bien de tipo informal).

- Innovación tecnológica

Los resultados que se recogieron dan cuenta de un conjunto de acciones emprendidas por las empresas, las mismas que se encaminan hacia la innovación en los productos, los procesos y la organización. El orden de importancia se distribuye en forma más o menos homogénea, destacándose rubros como mejoramiento de productos (10.2%) y procesos (8.9%), desarrollo de nuevos productos (7.3%) y de control de la calidad (8.3%) que tienen mayor relevancia. Sectorialmente se ubica en la vanguardia la industria metalmecánica, seguida por alimentos, químicos y cuero y calzado.

Sobre el impacto de las iniciativas de innovación ejecutadas los resultados no son tan satisfactorios, ya que para el 33% fue de nivel alto; para el 41%, medio; para el 14% bajo y para el 12% no tuvo ningún efecto.

En este momento parece claro que no es la mejor opción para la PYMI la incorporación de equipo con control numérico computarizado (en forma masiva), por lo que prevalecerá en el futuro el equipamiento con maquinaria de tipo convencional, pues la modernización industrial no necesariamente implica la incorporación de tecnología de punta, ya que éste es un proceso ligado, ineludiblemente, al perfil tecnológico y económico de las organizaciones, de las cadenas productivas, de los mercados y de la nación. Muestra también la necesidad, en ciertos procesos productivos, de reemplazar el equipamiento manual o de accionamiento mecánico por otros con cierto nivel de automatización.

2.1.5 Situación Competitiva

Se evaluó la situación la PYMI, en base a la opinión de los empresarios, a través de dos grandes componentes: atractividad del mercado (tasa de crecimiento del mercado, amenaza de nuevos competidores locales y extranjeros, presión de productos sustitutos, dependencia de pocos compradores y de pocos proveedores) y ventajas (desventajas) competitivas. Para la evaluación se estableció una escala de cuatro niveles. El casillero ~~1~~ correspondió al nivel más alto y el ~~4~~ al nivel más bajo.

- Atractividad del Mercado

No se observó una concentración pronunciada de las empresas en ninguno de los niveles, lo que quiere decir que, dependiendo del sector, productos, características de cada empresa, etc., y en función de las variables estudiadas, el mercado tiene diverso grado de atractividad.

Para una proporción elevada de empresas (25.9% en nivel 4) el mercado no es atractivo debido, básicamente, a: amenaza de nuevos competidores extranjeros; presión de productos sustitutos, nacionales o extranjeros; dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales la PYMI tiene un bajo poder de negociación.

Para las PYMIS ubicadas en la escala 1 (25.3%), es decir, allí donde la atractividad del mercado es la más alta, las empresas tendrían un mejor posicionamiento frente a nuevos competidores extranjeros, a la presión de productos sustitutos y a la dependencia de pocos proveedores. Sus debilidades mayores radicarían en: amenaza de nuevos competidores locales y dependencia de pocos compradores, debido a la limitada capacidad de compra de los estratos de la población que demandan en mayor medida

bienes de origen nacional; ausencia de una política de compras estatales y, posiblemente, débil capacidad exportadora.

- Ventajas Competitivas

El 45.2% de las empresas se ubicó en el primer nivel de la escala, es decir, catalogaron a sus productos con ventaja competitiva en todos los parámetros seleccionados. Por supuesto que, siendo ésta una autoevaluación, seguramente tenga una dosis de sobrevaloración pues hay que recordar que en otros temas analizados en este documento se señalan falencias que contradicen los resultados aquí expuestos.

- Competitividad Sectorial

Con base en las variables descritas, el puntaje final establece que el 33.3% de las empresas se consideran en el primer casillero de competitividad y el 28.5% en el segundo, pero asimismo, segmentos importantes (17.5% y 20.7%) caen en el tercero y cuarto respectivamente, lo que permite precisar algunos juicios y extraer conclusiones, especialmente: la heterogeneidad tecnológica de la PYMI y su diferente capacidad de asimilación y respuesta a los efectos del entorno; la urgencia de plantear estrategias y planes de acción específicos, según las características sectoriales, y, recordar que quienes compiten son las empresas y que su éxito está en lograr ventajas sostenibles.

2.1.6 Factores de Apoyo a la Competitividad

- Capacitación de los Recursos Humanos

El 65% de los empresarios siente que los recursos humanos que contrata no están suficientemente aptos para desempeñarse con eficiencia. El 15.6% estima que este tema tiene una incidencia baja y el 20% cree que el problema no le afecta.

Concomitantemente, el 55.9% estima como insuficiente o inadecuada la oferta de servicios de capacitación; el 44% complementario se distribuye entre quienes creen que la afectación por la falta de programas adecuados de capacitación es baja (22.2%) y entre quienes sostienen que no les afecta (21.8%).

- El Mercado

El 80.8% de las PYMIS (46.1% en forma elevada y 34.7% en grado intermedio) se siente afectado por el reducido tamaño del mercado. Además, las empresas sienten una fuerte competencia extranjera en el mercado local. Para un segmento muy importante (39%) este problema gravita fuertemente y para el 24.5% es un poco menor. El 23.4% es indiferente frente a esta situación.

- Política Arancelaria

Los empresarios sienten que la política arancelaria no es coherente con las necesidades del desarrollo industrial. Esto se advierte en la relación entre las tarifas para bienes de capital, productos elaborados y materias primas.

- Política Monetaria y Financiera

El 30.2% de las PYMIS percibe que la dolarización tuvo un alto grado de afectación, el 26.3% cree que si bien tuvo efectos negativos, éstos no fueron tan graves. El 28.8% estima que no tuvo ninguna incidencia. Se estima que no ha habido claridad sobre los efectos que ahora están sintiendo algunas empresas, una vez que se perdió el beneficio de la devaluación inicial. Peor aún, hay pequeñas industrias que todavía no toman con seriedad la necesidad de mejorar su productividad y calidad.

Respecto al financiamiento, el 49.8% de las empresas expresan que tienen un elevado grado de dificultad para acceder a créditos. El 24.3% admite también tener dificultades pero en un grado menor. El 66% de las inversiones y de la operación de la PYMI se ha financiado con recursos propios y el 26.5% con crédito bancario, el 8% restante ha sido cubierto por otras fuentes. El 61.3% de los empresarios, al evaluar las condiciones del crédito nacional, manifestó que las tasas de interés son inadecuadas y el 52.5% que los montos son insuficientes.

Esta situación podría tener algunas explicaciones: (i) el crédito otorgado por el sistema financiero y bancario ha sido principalmente de corto (45.6% de empresas) y mediano plazo (39%); (ii) la descapitalización del Banco Nacional de Fomento y la conversión de la Corporación Financiera en banco de segundo piso; (iii) el diseño de los programas de fomento de exportaciones de la CORPEI y para la ciencia y tecnología de FUNDACYT, en la práctica, excluyen a la PYMI; (iv) hay carencia de crédito especializado para apoyar actividades de innovación tecnológica, capacitación, asistencia técnica y fomento de exportaciones.

- Política Tecnológica

El empresario de la PYMI no identifica que existan políticas tecnológicas que le beneficien. Alrededor del 63.7% de empresas se sienten afectadas debido a una insuficiente información tecnológica. De otro lado, alrededor del 60% percibe como fuerte limitante la falta de infraestructura tecnológica.

Si bien el sistema de ciencia y tecnología está constituido y funcionando, es menester realizar ajustes y dinamizarlo en función de los requerimientos del sector industrial, particularmente de la PYMI.

- Rol de los Gremios y Asociaciones Industriales

Los servicios que ofrecen a sus afiliados las Cámaras de Pequeña Industria no están suficientemente diversificados y/o aprovechados. Lo que más reciben las empresas (43.4%) son los llamados informativos, publicación que es más de relación pública entre las cámaras y sus afiliados. En segundo lugar aparecen los servicios de capacitación (22.6%), que constituyen eventos de corta duración, luego están las ferias y exposiciones (10.4%), los servicios médicos y las ruedas de negocios. En suma, se puede afirmar que, en cuanto a la oferta de servicios de apoyo al mejoramiento de la productividad y competitividad de sus afiliados, los gremios denotan, en general, todavía un escaso desarrollo.

De otro lado, en los tiempos actuales, la iniciativa privada tiene el protagonismo en la conducción de sus propias políticas, de tal modo que es de esperar un fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa de las Cámaras, con el fin de que puedan abordar los retos que ellas mismas se

han planteado. En esta perspectiva, las empresas esperan encontrar una adecuada respuesta en temas tales como capacitación (12.7%), asistencia técnica (10.2%), facilitación en el crédito (10.4%), asesoría legal (8.3%), información especializada (7.7%), ferias (7.6%), ruedas de negocios (7%), trámites de comercio exterior (7.4%).

- Políticas Esperadas

Los empresarios perciben que, no obstante que el Estado ha venido abandonando su papel de promotor del desarrollo, debe persistir en algunos campos, sobretodo en aquellos que son de su principal incumbencia. Esto tiene relación directa con el mejoramiento de la situación competitiva de la producción nacional y la necesidad de generar un entorno propicio para la actividad productiva.

Se insiste mucho en aspectos como el crédito (28.3%), racionalidad en los aranceles (14.3%) y en el diseño de las políticas macroeconómicas (11.7%). Curiosamente, la capitalización del Banco Nacional de Fomento, que ha sido frecuentemente reclamada, no consta entre las prioridades, como tampoco el apoyo a las exportaciones. En cambio, un grupo significativo se pronunció por una ley específica de apoyo a la PYMI (90%).

2.2. CONTABILIDAD BÁSICA²

2.2.1 Principios Contables.

Normas básicas o P.C.G.A.

Las normas básicas o PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas) son el conjunto de postulados, conceptos y limitaciones que fundamentan y circunscriben la información contable, con el fin de que ésta goce de las cualidades fundamentales de utilidad, comprensibilidad y comparabilidad de la información contable.

Equidad. La contabilidad debe prepararse bajo reglas que favorezcan a todos los intereses, inclusive a los denominados minoritarios.

Entidad, ente o entes económicos. Las normas comerciales de todos los países, determinan que la empresa que realiza actos de comercio es diferente a sus dueños o accionistas y se les debe identificar separadamente por medio de nombres formalizados en escrituras de constitución registrados, las cuales se identifican como personas jurídicas inclusive existiendo empresas de un solo dueño denominadas ~~empresas personales~~. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes.

Empresa en marcha o continuidad. La mayoría de empresas se organizan pensando que subsistan en el tiempo y por tanto los recursos y los hechos económicos deben contabilizarse y revelarse teniendo en cuenta que continuará funcionando normalmente en períodos futuros. En caso que el

² Análisis Financiero y de Gestión

Estupiñán, Rodrigo Ecoe Ediciones. Cap IV, pág23-27, Cap VII, pag 40,41,44, II parte Cap I, pag76-81, 84-86, Cap II, pag 89-101

ente económico no vaya a continuar en marcha, la información contable se planteará y se formará de esa forma.

Al evaluar la continuidad de una entidad, debe tenerse en cuenta asuntos tales como: a) tendencias negativas (pérdida recurrentes, deficiencias de capital de trabajo, flujos de efectivo negativos); b) indicios de posibles dificultades financieras (incumplimiento de obligaciones, problemas de acceso al crédito, refinanciamientos, venta de activos importantes), concordatos; y, c) otras situaciones internas o externas (restricciones jurídicas a la posibilidad de operar, huelgas, catástrofes naturales).

Unidad de medida. Los diferentes recursos y hechos económicos deben medirse y reconocerse en una misma unidad de medida denominada moneda funcional, la cual es el signo monetario del medio económico en el cual el ente económico obtiene y usa el efectivo. Para cada país la moneda funcional principal es la moneda interna que esté en circulación, pesos, bolívares, colones, soles, nuevos pesos, dólares estadounidenses, dólares canadienses, marcos, yens, francos franceses, francos suizos, etc. Si existieren otras monedas funcionales que se reconozcan, para efectos contables debe transformarse a la moneda funcional principal.

Período. El ente económico debe preparar y difundir estados financieros por tiempos definidos, durante su existencia; los cortes deben definirse previamente y difundir los estados financieros contables según los ciclos contables. Por normas fiscales y en forma regular el corte contable anual será el 31 de diciembre de cada año.

Valuación medición. Los recursos y los hechos económicos que afecten la contabilidad deben ser apropiadamente, por medio del criterio de medición aceptados, cuantificados en términos de unida de medida.

Los criterios de medición aceptados normalmente son el valor histórico, el valor actual, el valor de realización y el valor presente.

Esencia sobre forma. Los recursos y hechos económicos deben ser reconocidos y revelados de acuerdo con su esencia o realidad económica y no únicamente en su forma legal. Cual en virtud de una norma superior, los hechos económicos no pueden ser reconocidos de acuerdo a dichos parámetros en notas a los estados financieros se debe indicar el efecto ocasionado por el cumplimiento de aquella disposición sobre la situación financiera y los resultados del ejercicio.

Realización. Sólo pueden reconocerse hechos económicos realizados o causados contablemente. Un hecho se ha realizado o causado cuando quiera comprobarse que, como consecuencia de las transacciones o eventos pasados, internos o externos, el ente económico tiene o tendrá un beneficio o un sacrificio económico, o ha experimentado un cambio en sus recursos, en uno y otros casos razonablemente cuantificables por medio de estimaciones cuantificadas por medio de los valores de realización o mercado.

Asociación. Se debe asociar en cada período, los costos y gastos incurridos para producir ingresos, revistando unos y otros simultáneamente en las cuentas de resultados o definiéndolos hasta que sean correlativos. Cuando una partida no se pueda asociar con un ingreso, costo o gasto, correlativo y concluya que no generará beneficios o sacrificios futuros, debe registrarse en las cuentas de resultados en el período corriente.

Mantenimiento del patrimonio. Se entiende que un ente económico obtiene utilidad, o excedentes en un período, únicamente después de que su patrimonio al inicio del mismo, excluidas las transferencias de recursos a otros entes realizadas de conformidad con la ley, haya sido mantenido o recuperado. Esta evaluación puede hacerse respecto del patrimonio financiero o aportado o del patrimonio físico u operativo.

Revelación plena. El ente económico deberá informar en forma completa, aunque resumida, todo aquello que sea necesario para comprender y evaluar correctamente su situación financiera, los cambios que hubiera experimentado, los cambios en el patrimonio, el resultado de sus operaciones y su capacidad para generar flujos futuros de efectivo.

La norma de la revelación plena se satisface a través de estados financieros certificados de propósito general, de las notas de los estados financieros, de información suplementaria, del informe de gestión de los administradores sobre el desarrollo de los negocios, la situación financiera, económica, administrativa y jurídica de la empresa y sobre lo adecuado de su control interno.

También contribuyen a ese propósito, los dictámenes o informes emitidos por personas legalmente habilitadas para ello, después de haber examinado la información con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

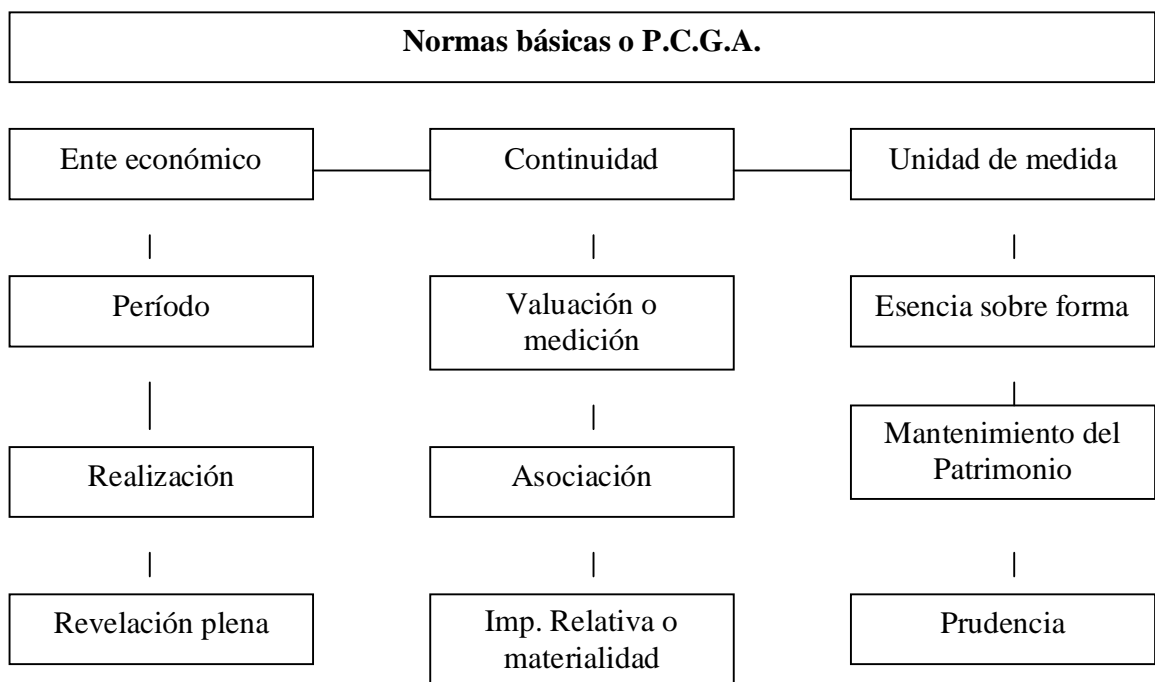
Importancia relativa o materialidad. El reconocimiento y presentación de los hechos económicos debe hacerse de acuerdo con su importancia relativa. Se consideran materiales, cuando debido a su naturaleza o cuantía, su conocimiento o desconocimiento, teniendo en cuenta circunstancias que lo rodean, puede alterar significativamente las decisiones económicas de los

usuarios de la información; al presentar estados financieros su materialidad debe medirse respecto al activo total, al activo circulante o corriente, al pasivo total, al pasivo circulante o corriente, al capital de trabajo, al patrimonio a los resultados del ejercicio, según corresponda.

Prudencia. Cuando existan circunstancias o dificultades para medir de manera confiable y verificable un hecho económico realizado, se debe optar por registrar la alternativa que tenga menos probabilidades de sobreestimar los activos y los ingresos, o de subestimar los pasivos y los costos o gastos.

Características y prácticas de cada actividad. Teniendo como base la satisfacción de las cualidades de la información contable, la contabilidad debe diseñarse teniendo en cuenta las limitaciones razonablemente impuestas por la naturaleza de sus operaciones, su ubicación geográfica, su desarrollo social, económico y tecnológico.

CUADRO.1



Características y prácticas de cada actividad

2.2.2 El Balance General

Llamado también estado de situación o estado de Posición financiera, reporta la estructura de recursos de empresa de su principales y cantidades de activos, como de su estructura financiera de sus importantes cantidades de pasivos y capital, los que siempre deben estar en equilibrio bajo el principio de la contabilidad de la partida doble: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital}$. El Balance de una empresa ayuda a los usuarios externos a: a) determinar la liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operación de una empresa, y b) evaluar la información sobre su desempeño de producción de ingresos durante el período.

Como leer o interpretar el balance general

En el Balance o Estado de la situación financiera a una fecha determinada hay que observar en primera instancia los grandes totales y los subtotales, los cuales reflejan el tamaño de la empresa, los activos más importantes y la forma como esos activos se financian con los pasivos y el patrimonio. Como las normas contables obligan a presentar los informes financieros comparativamente deben corresponder con el último período o mejor, si se encuentran comparados con varios períodos, conviene observar los cambios que se reflejan en los distintos balances durante el período del informe.

En el caso de que aparezcan cambios importantes en los activos totales, investiga si esa tendencia se debió a un aumento importante en los activos correspondientes, los activos fijos u otros activos. Después comparar esas tendencias con los cambios en el total de los pasivos y el patrimonio; así mismo, los cambios en los pasivos corrientes con las obligaciones financieras u otros pasivos a largo plazo; descartar las relaciones y tendencias lógicas entre las diferentes cuentas de la empresa y las del sector al que pertenece.

Entre las cuentas de balance y las de resultado existen interrelaciones claras como las de las cuentas por cobrar clientes con las ventas, los inventarios con los costos de ventas, los diferidos con las amortizaciones, la de la cuenta propiedad, planta y equipo con los costos gastos de depreciación, las cuentas por pagar con costos y gastos y otras; así ellas servirán de base para identificar tendencias en los activos y pasivos.

Revelaciones sobre Balance General

1. Principales inversiones temporales y permanentes
2. Principales clases de cuentas y documentos por cobrar . Provisión
3. Principales clases de inventarios, métodos y base valuación . Provisión
4. Activos recibidos por Leasing
5. Activos no operativos o puestos en venta
6. Obligaciones financieras (monto, Interés, vencimiento, garantías, etc.)
7. Obligaciones laborales y pensiones de jubilación
8. Financiamiento por bonos.
9. Convertibles en acciones
10. Origen y naturaleza de las principales contingencias probables
11. Capital proyectado, comprometido y pagado

12. Utilidades o excedentes . Revalorización patrimonio
13. Dividendos, participaciones o excedentes en especie
14. Preferencias y otras restricciones sobre utilidades . remesas
15. Desglose rubros superiores al 5% de activo.

Como ejemplos: A) si se ha identificado que las ventas han aumentado considerablemente, lo más probable es que se vea un aumento proporcional en las cuentas por cobrar, el inventario y los activos fijos, es el reflejo de ese crecimiento. B) los pasivos corrientes deben cambiar de manera similar a los activos corrientes a los cuales financian, C) las deudas a largo plazo suelen compararse de igual manera que los activos fijos. D) Los aumentos sustanciales de los costos de ventas llevan a una disminución de los inventarios; por tanto diferencias o discrepancias, que vayan en contra de los comportamientos mostrados en estos ejemplos deberán investigarse de manera más profunda.

Para el análisis de los activos, investigar primero si para el sector estudiado apliquen las normas de los ajustes por inflación, en caso positivo recordar que ellos se aplicarán exclusivamente a las cuentas denominadas No Monetarias que son los inventarios, los activos fijos o propiedad, planta y equipo (costo ajustado y depreciaciones) y para las inversiones permanentes en las cuentas de los activos y en el patrimonio en una cuenta que se llama revalorización del patrimonio o de reexpresión de estados financieros, viéndose su efecto neto dentro de las cuentas de resultado.

Si no se aplican los ajustes por inflación se debe aclarar si la empresa aplica los principios fundamentales del costo histórico y en su defecto se aplican las valorizaciones por su valor comercial o avalúos técnicos para propiedad, plata y equipo y para las inversiones permanentes, a las cuales aparecerán

separadas de los activos en el último renglón de éstos con un valor igual en el patrimonio como superávit por valorización.

También se debe analizar desde el punto de la liquidez (aumento o disminuciones) bajo los siguientes parámetros de flujo de fondos o de capital de trabajo, en cuanto:

1. Los aumentos de las cuentas de los activos son uso de fondos.
2. Las disminuciones de las cuentas de los pasivos son origen o fuente de fondos.
3. Los aumentos de los pasivos son origen o fuente de fondos.
4. Las disminuciones de los pasivos son uso de fondos.

Por último, determinar si los cambios en los activos, pasivos y el patrimonio han creado o consumido efectivo. Después tomar nota de los cambios en el balance de la cuenta de efectivo durante los períodos cubiertos. Este análisis le dará por lo menos una base acerca del estado de liquidez de la empresa.

En resumen el análisis de un Balance General hay que mirarlo bajo los siguientes aspectos:

- Revisar cuáles han sido las inversiones en activos que se han llevado a cabo, tanto en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas.
- La forma de financiamiento utilizado en dichas inversiones, que bien puede ser por constitución de pasivos a corto y largo plazo.
- Por fuentes internas de emisión de cuotas, partes o acciones de capital, y,
- El financiamiento mediante la generación interna de fondos en las operaciones.

Después del análisis integral del balance interpretado según estas recomendaciones en él se podrá clarificar:

- El tamaño de la compañía.
- Los cambios más recientes en los activos.
- La forma como los pasivos y el patrimonio financian los activos.
- Los cambios importantes que hayan ocurrido recientemente con respecto a las deudas y el patrimonio.

2.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de pérdidas y ganancias, o estado de resultados, o de ingresos y egresos, de operaciones (resume los resultados por ingreso y egresos operacionales y no operacionales de un ente económico durante un ejercicio o en períodos intermedios desde enero a la fecha intermedia; sus cuentas se cierran y se cancelan al final del período).

Cómo leer o interpretar el estado de Resultados

El estado de resultados o llamado por otros el pérdidas y ganancias o estado de ingresos y egresos, presenta la evolución de un negocio, el desempeño de las operaciones o resultados de utilidad o pérdida operacional o no operacional de un período.

Muestra los ingresos operacionales (los generan la presentación de servicios, ventas de productos, según sea su objeto social principal) y los no operacionales (venta de desperdicios, ingresos financieros y otros extraordinarios), así como los costos de los servicios o ventas y los gastos de administración y de ventas (denominados egresos operacionales), así como,

complementariamente, los gastos no operacionales, que resultan de arrendamientos, intereses, comisiones, gastos bancarios, pérdidas súbitas, etc.

Revelaciones sobre rubro del Estado de Resultados

1. Ingresos brutos actividad principal y devolución
2. Monto o porcentaje de los ingresos de tres principales clientes 50% o 20% individualmente
3. Costo de ventas
4. Gastos de venta, administración, investigación y desarrollo
5. Costo integral de financiamiento (intereses, cambios y corrección monetaria)
6. Otro conceptos 5% de ingresos brutos

Para su interpretación y análisis comience analizando la utilidad o pérdida operacional que la conforman las ventas netas o servicios prestados netos menos los costos de ventas, los gastos de administración y los gastos de ventas. Teniendo claridad de la variación originada en el ejercicio, empiece a interpretar que fue lo que la originó, puede ser un aumento importante de los ingresos por concepto de prestación de servicios o ventas o una disminución importante en los costos o gastos de operación; siempre se debe hacer observando las tendencias ocurridas durante los períodos cubiertos. Saque una conclusión de los resultados del estudio de la utilidad operacional con las causas que les representó utilidad o pérdida.

Después revise la utilidad neta total, pasando por la incidencia de los ingresos y gastos financieros, y otros ingreso y gastos no operacionales, los

ajustes por inflación si se les aplica, y la incidencia de los impuestos de renta y complementarios.

Bajo el conocimiento básico de las tendencias de las cuentas de resultados, referidas a las ventas, los costos de ventas y gastos operacionales y no operacionales y el efecto resultante sobre las utilidades brutas, operacional y neta para los períodos estudiados, se debe analizar el Estado de resultados con más detalle.

Para una profundización mayor, estudie una línea de productos o un segmento de ventas, junto con la información de sus costos de ventas detallados, profundizando los componentes del costo, las materias primas, materiales, mano de obra directa e indirecta y otros gastos de fabricación indirectos.

Tenga presente que el costo de los bienes no vendidos aparece como el inventario en el balance, por tanto podría existir sobre valuación del inventario afectando los costos de ventas, en el primer caso como mayor costo (menor utilidad bruta) y en el segundo como menor costo (mayor utilidad bruta).

Verifique después la incidencia de los gastos de administración y ventas bajo un análisis vertical de participación en las ventas netas y con sus variaciones con el anterior ejercicio u otros determine las tendencias por rubros de gastos de personal, honorarios, impuestos, arrendamientos, servicios, depreciaciones, amortizaciones de diferidos, mantenimiento y otros operacionales; investigue cualquier diferente de importancia, estableciendo las razones que las originaron.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Efectúe un estudio especial a los ingreso y gastos financieros, conjuntamente con a las inversiones temporales y las financiaciones recibidas respectivamente, haga cálculos aritméticos con las tasas normales de mercado aproximadamente para determinar si los acumulados son razonables, cualquier diferencia de importancia, investiguela.

Para los otros ingresos y gastos no operacionales pida información de la fuente o situaciones que los originaron y si son realmente no operacionales o podrían considerarse como la operación, lo cual podría engañar la presentación adecuada del estado de resultado.

Como recomendación especial para la interpretación adecuada del Estado de Resultados, tenga una cuenta que existen dos grandes sistemas de contabilidad en el mundo, una de Caja y otra denominada de Casación. La primera se aplica para la presentación del estado de flujo de efectivo y la segunda para los demás estados financieros básicos y sobre todo para el de Resultados bajo el principio contable de que los ingresos se reconocen en el momento en que ocurre la venta o la presentación del servicio, independientemente de la fecha en el cual se recibe el dinero del cliente, mientras que los gastos se reconocen en el momento en que se producen, independientemente de la fecha en la cual se efectúa el pago.

Para revisar el estado de resultados desde la perspectiva del flujo de fondos, súmele la depreciación, las provisiones de cartera, los ajustes por inflación y las amortizaciones a la utilidad o pérdidas netas. Así obtendrá una versión aproximada del ingreso efectivo, ya que esas partidas no generaron salida de fondos o efectivo, pero si afectaron la utilidad o pérdida.

El análisis aquí planteado del estado de resultados, nos puede dar una idea general sobre lo siguiente:

- El volumen y la tendencia de las ventas
- La incidencia de los costos de ventas, a las ventas bajo los tres elementos básicos del costo (materia prima o materiales, mano de obra y el CIF costos indirectos de fabricación).
- Los totales y las tendencias de los gastos operacionales de administración y ventas
- Los totales y las tendencias de los ingresos y gastos financieros en las inversiones temporales y las financiaciones recibidas.
- Los totales y las tendencias de los demás ingresos y gastos no operacionales (arrendamientos, participaciones, venta de desperdicios, apreciamentos, recuperación de gastos y otros recibidos, así como los gastos extraordinarios, de ejercicios anteriores, etc.)
- El ingreso neto o la pérdida resultante.
- El ingreso efectivo generado por la actividad de la empresa.

2.2.4 Estado de Flujos de Efectivo

Estado de flujos de efectivo, o de cambios en la situación financiera con base en el Efectivo (es el de presentar datos relevantes sobre las entradas y desembolsos de efectivo de un ciclo contable mostrando los flujos de efectivo de las operaciones, las inversiones a largo plazo realizadas y su forma de financiación, como sus nuevos aportes y reparto de dividendos, es decir muestra separadamente las 3 actividades básicas de una empresa: operativa, inversión y financiación, ayuda a los usuarios a determinar: 1. La

capacidad del ente económico para generar flujos de efectivo futuros positivos. 2. La solvencia del ente para cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos o participaciones 3. La necesidad de financiamiento externo de la empresa 4. Las razones de las diferencias entre el ingreso neto de la organización y las entradas y desembolsos de efectivo correspondientes. 5. Las inversiones y financiaciones de entrada y salida de efectivo realizadas durante el período).

En resumen, El estado de flujos de efectivo indica la capacidad real generadora de efectivo durante un período que ya pasó y su capacidad de pago realizada. De allí la importancia de que las instituciones financieras conozcan de sus clientes los flujos de efectivo hacia el futuro para conocer con qué capacidad cuenta una empresa a la hora de cumplir con sus obligaciones.

Mediante el flujo de efectivo se puede determinar la liquidez que manejó la empresa, liquidez que se puede calificar de desacertada si no fue aprovechada en el manejo de los descuentos o rendimientos que ofrece la banca; caso contrario, cuando tuvo iliquidez y se conoció, cuál fue la cantidad de endeudamiento que requirió para el desarrollo de sus operaciones, con el objetivo de evaluar una actividad ya realizada, sobre la cual no se puede tomar decisiones sino recomendaciones hacia el futuro.

El flujo de efectivo facilita el conocimiento de generación de efectivo a nivel operativo, financiero y de las desinversiones, así como también el uso en estos mismos tres conceptos.

Existe una duplicidad de información por conocer igual información entre el flujo de efectivo y el estado de cambios en la situación financiera y se discute

aún cuál de los dos es más representativo; las autoridades norteamericanas han elegido de mayor utilidad el estado de flujos de efectivo.

El objetivo del flujo de efectivo es mostrar el manejo financiero del dinero en un período pasado y conocer las causas por las cuales se cumplió o no, con las metas propuestas.

Como leer o interpretar un estado de flujos de efectivo

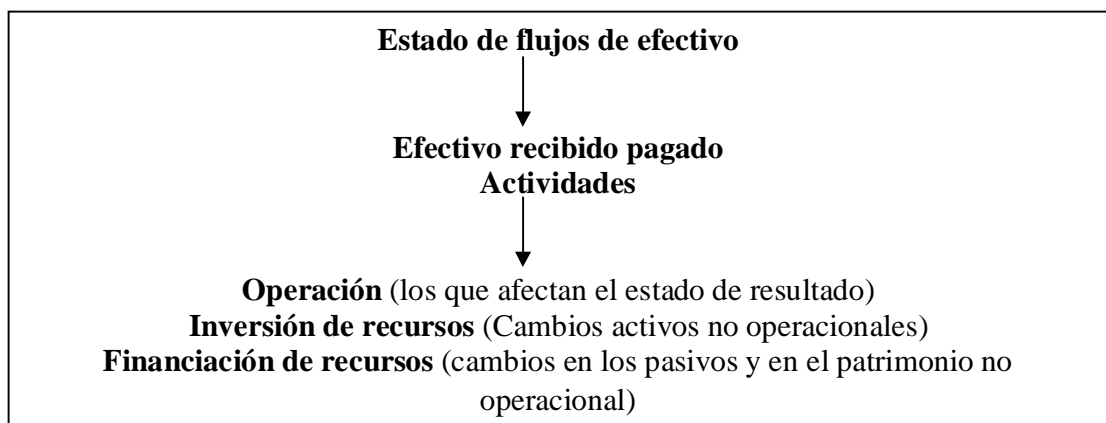
Incluye tres actividades fundamentales enmarcadas dentro de la administración operativa (ciclo integral operativo desde la adquisición, pago, transformación de productos, análisis de crédito, despachos, ventas y cobranzas) y la administración financiera (obtención de recursos por efecto de capitalización, préstamos de terceros, redención de inversiones y uso de los mismos para inversiones por suficiente liquidez, inversiones en otros activos presupuestados o por necesidades reales, anticipos para obtención de descuentos, préstamos a empleados y otros no operativos).

Dentro de la administración operativa se encuentra la actividad que muestra la generación o déficit de efectivo de la operación, que revela la gestión real en la generación de efectivo de la gerencia, denominada actividad operativa.

Dentro de la administración financiera se clasifican las otras dos actividades que conforman el estado de flujos de efectivo, la actividad de inversión y la actividad financiera, las cuales deben estar presupuestadas y coordinadas para la obtención de recursos dentro de la actividad operativa.

La primera actividad denominada operativa del estado de flujos de efectivo revela las entradas y salidas de efectivo de la actividad de operación, que se refleja dentro de las cuentas de resultados interrelacionadas con los activos y pasivos corrientes, exceptuando las obligaciones financieras a corto plazo; muestra también como efecto a la operación los rendimientos financieros y costos financieros, así como los impuestos que la afectan, denominados **Costo integral de financiamiento**. Si los resultados son positivos o de superávit, se puede considerar que es una empresa en marcha óptima y su dependencia financiera principal es la operación así que no depende totalmente de deudas.

CUADRO 2.



La actividad denominada de inversión, muestra las decisiones gerenciales ejecutadas en las entradas y salidas de efectivo por las inversiones en los activos no operativos (inversiones permanentes, compra venta de activos fijos, intangibles, software y otros)

La tercera actividad denominada financiera muestra las entradas y salidas de efectivo por las financiaciones recibidas y los pagos o abonos efectuados

durante el período, ya sea por intermedio de entidades financieras o de terceros en general y por aumentos o disminuciones de capital efectuadas en efectivo, donaciones recibidas en efectivos o repartos de utilidades o participaciones.

Para representar el flujo de la actividad operativa se presenta bajo dos métodos, el directo y el indirecto. En el método directo la entrada y la salida de efectivo se resumen con respecto a las categorías principales, entre las cuales están las siguientes:

- El efectivo recibido de los clientes
- El efectivo pagado a los empleados y los proveedores
- El efectivo recibido y pagado por concepto de financieros en general
- El efectivo pagado por concepto de impuestos

Aunque el método directo es una forma más intuitiva de comprender los flujos de fondos correspondientes a las actividades de operación y además es el más conveniente para proyectar los flujos de caja, es el método indirecto el que se utiliza en la mayoría de los informes anuales por considerarse aparentemente, más fácil su preparación.

Con el método indirecto, dentro de la actividad operativa, se hace una conciliación de la utilidad neta, aumentada con aquellas partidas contabilizadas dentro del estado de resultados que no generaron entrada ni salida de efectivo, como al depreciación, las provisiones, las amortizaciones y el efecto total de los ajustes por inflación, aumentadas o disminuidas por las variaciones de las cuentas operativas.

Mediante el flujo de efectivo se puede determinar la liquidez que manejó la empresa, liquidez que se puede calificar de desacertada si no fue aprovechada en el manejo de los descuentos o rendimientos que ofrece la banca; caso contrario, cuando tuvo iliquidez y se conoció cuál fue la cantidad de endeudamiento que requirió para el desarrollo de su operaciones, con el objetivo de evaluar una actividad ya realizada, sobre la cual no se pueden tomar decisiones sino recomendaciones hacia el futuro.

Este análisis breve del estado flujos de efectivo debe darle una idea general sobre lo siguiente:

- La cantidad de efectivo creado o consumido por las operaciones diarias, incluyendo el efecto que tienen sobre la liquidez los cambios en la cuenta capital de trabajo.
- La cantidad de efectivo invertido en activos fijos o en otros activos
- La cuantía de la deuda tomada en préstamos o amortización.
- Los réditos de la venta de acciones o los pagos de dividendos.
- El incremento o la disminución del efectivo durante el período en cuestión.

2.2.5 Análisis Vertical y Horizontal

2.2.5.1 Análisis vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas

para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.
- Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos sobre las empresas, así como va a acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
- Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
- Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios y de financiamiento.
- Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento.

El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. Este

tipo de análisis se denomina análisis vertical Como el análisis horizontal, los estados pueden formularse en partidas separadas o independientes, pueden presentarse en forma detallada o condensada. En este último caso, los detalles adicionales de los cambios en partidas separadas o independientes pueden presentarse en cédulas auxiliares. En estas cédulas, el análisis de porcentajes pueden basarse y ya sea en el total de la cédula o en el total del estado, si bien el análisis vertical se limita a un estado individual, su importancia puede ampliarse al preparar estados comparativos.

En el análisis vertical del balance general, cada partida de activos se presenta como un porcentaje del total de activos. Cada partida de pasivos y de capital contable de los accionistas se presenta como un porcentaje del total de pasivos y del capital contable de los accionistas.

En el análisis vertical del estado de resultados, cada partida se expresa como porcentaje de las ventas netas.

Estados Financieros Relativos

Los análisis horizontal y vertical con cantidades en dólares y en porcentajes son útiles para evaluar las relaciones y tendencias de las condiciones y operaciones financieras de una empresa. El análisis vertical con cantidades en dólares y en porcentajes también resulta de utilidad para comparar una compañía con otra o con promedios de la industria. Estas comparaciones son más fáciles de hacer al utilizar estados financieros relativos.

En un estado financiero relativo, todas las partidas se expresan en porcentajes.

Los estados financieros relativos resultan útiles para comparar el período actual con períodos anteriores de empresas diferentes, o de una empresa con los porcentajes estándar de la industria. Los datos de las industrias frecuentemente se encuentran disponibles en las asociaciones comerciales y en los servicios de información financiera.

Tendencia General

Complementario a este análisis vertical, se puede obtener la tendencia general de los períodos observados, mediante los promedios simples de los porcentajes o ponderados, aunque se constituyen en una estructura vertical ideal, porque siempre se deben comparar los resultados de la gestión en el estándar del sector.

Generadores de Valor

Por principio toda decisión modifica la estructura financiera de la compañía, la cual se fundamenta en los generadores de valor, que consiste en que para determinado nivel de actividad o ventas, la empresa mantiene una estructura de capital de trabajo y de activos productivos, al igual que el nivel determinado en las fuentes de financiamiento, por consiguiente, cualquier decisión de incremento en las ventas tiene su correspondiente requerimiento en la estructura financiera.

El crecimiento en las ventas debe ser consistente con el cambio de la estructura financiera, de lo contrario las decisiones en tal sentido se vuelven desacertadas.

2.2.5.2 Análisis horizontal

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un período a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante cuentas y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la situación financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.

- Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos; se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

Para facilitar el análisis de estructura, es importante que el asesor recolecte las estructuras financieras de las empresas relevantes del sector, del mismo tipo y naturaleza, para disponer de un parámetro de comparación, porque hacerlo sobre la misma estructura de los años anteriores, no tiene objeto.

El análisis horizontal puede incluir una comparación entre dos estados. En este caso, el estado del año anterior, se utiliza como base. Este análisis puede incluir también tres o más estados comparativos. En este caso el año 2 o presente ejercicio puede utilizarse como base para comparar todas las fechas o períodos posteriores. Alternativamente, cada estado puede compararse con su anterior inmediato.

Análisis de estructura de varios años

Para facilitar el análisis de estructura, es importante que el asesor recolecte las estructuras financieras de las empresas relevantes del sector, del mismo tipo y naturaleza, para disponer de un parámetro de comparación, porque hacerlo sobre la misma estructura de los años anteriores, no tiene objeto.

Para lograr este propósito, existen revistas especializadas, en todos los países y periódicos de alto contenido económico, que publican los resultados de las empresas en cuanto a ventas, activos, patrimonio y utilidad y que

sirven para generar tablas de análisis para efectos de comparar los resultados de la empresa objeto de estudio.

Corresponden al análisis financiero, hallar las justificaciones a cada crecimiento en las cuentas de inventarios y cartera, al igual que el crecimiento del activo el cual debe estar financiado por pasivos o capital social.

Otra forma de hacer este análisis, es utilizando las relaciones desde el primer año, tomando como base del estudio, para concluir que los resultados son totalmente diferentes.

Factores que representan algunas variaciones

Las variaciones en las cuentas por cobrar se deben a varios factores:

- Incrementos en las ventas
- Flexibilización de plazos en ventas
- Disminución por una buena gestión en el cobro de cartera
- cambio en las condiciones de ventas en cuanto a descuentos, rebajas, financiación
- Cumplimiento de metas y objetivos.

Las variaciones en los inventarios pueden resultar de:

- Mayor demanda del mercado.
- Dificultades en el aprovisionamiento de la materia prima por escasez
- Restricción en las políticas de importación
- Utilización de metodologías justo a tiempo
- Recesiones económicas.

- Incremento en los precios.

Las variaciones en los activos pueden acontecer por:

- Expansión en la empresa.
- Desinversiones en activos fijos a cambio de activos corrientes.
- Crecimiento de la demanda de bienes y servicios.

Las variaciones en los pasivos, se presentan por:

- Cambios en las políticas de financiación.
- Expansión financiada con recursos externos.
- Cambio en el régimen laboral.
- Generación interna de fondos que solventan la financiación de las operaciones.

Las variaciones en cuentas de resultados se muestran por algunas situaciones:

- Cambio en el volumen de actividad
- Cambio en los precios por inflación.
- Cambio en la estructura de costos.
- Cambio en la estructura de gastos de administración y ventas.

Los resultados del análisis de estructura, son la respuesta a las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa tanto por su acción como por su omisión, las cuales se deben tener en cuenta en el análisis de gestión que se hará en el capítulo V.

2.3 CAPITAL DE TRABAJO³

2.3.1 Concepto y determinación del capital de trabajo

Se entiende por capital de trabajo el exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante es decir:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Coincidiendo a estos efectos el pasivo circulante con la financiación ajena a corto plazo.

Desde esta perspectiva, el capital de trabajo viene concretado por conceptos que son eminentemente vivos y dinámicos que están en constante movimiento, por así decirlo.

La igualdad anterior tendría que arrojar un saldo positivo, esto es, que el activo circulante sea superior al pasivo circulante, con lo cual no todo el activo circulante está financiado a través de deuda a corto plazo sino que existirá una parte de dicho activo circulante que será financiada a través de recursos permanentes. Por ello, se habla de capital de trabajo negativo, o incluso de déficit de capital de trabajo, cuando el pasivo circulante, equivalente a nuestros efectos a la suma de todas las deudas a corto plazo, supere al activo circulante. Sin embargo, aunque la regla general invite a que el activo circulante sea superior al exigible a corto plazo con lo cual el capital de trabajo reviste carácter positivo, esa regla general hay que saberla interpretar en cada momento y para cada empresa, sin olvidarnos del sector

³ Análisis de Estados Contables, Diagnóstico Económico-Financiero+
Goxens, MaAngeles, Prentice Hall, Cap6, pag169-192

al que la misma pertenezca. ¿Qué sucede si no, en aquellas empresas cuyo negocio es la explotación de grandes superficies? ¿Cuál acostumbra a ser la configuración de los activos y pasivos a corto plazo que muestra una cadena de supermercados? Es evidente, pues, que la regla general ha de ser amoldada a cada empresa en consonancia con sus circunstancias y el hecho de que una determinada empresa muestre un capital de trabajo negativo no ha de ser sinónimo, ni muchos menos, atendiendo al sector de actividad económica en el que opere, de hallarse atrapada en las garras de la suspensión de pagos. Todo dependerá, como es natural, de cuál sea la composición de sus activos circulantes, de la velocidad con que los mismos se conviertan en dinero constante y sonante, del grado de participación de los grandes conceptos que conforman el activo circulante . stocks, realizable y disponible -, de cual sea y, cómo no, de cuál sea el período de pagos a proveedores y acreedores.

Ahora bien, aun siendo casi o exactamente lo mismo que acabamos de ver, el capital de trabajo también se puede establecer desde el punto de vista de los capitales permanentes, haciendo:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{capitales permanentes} . \text{Inmovilizado}$$

Entendiendo, para ello, por capitales permanentes los fondos propios más la financiación ajena a largo plazo, o sea todos aquellos recursos puestos a disposición de la empresa por un período superior a un año. Cómo inmovilizado se incluye el activo fijo, es decir, la suma del inmovilazo material neto más el inmovilazo inmaterial neto y más el inmovilizado financiero.

Decíamos que eso viene a ser casi lo mismo que la igualdad anterior, aquella que nos dice:

Capital de Trabajo = Activo circulante . Pasivo circulante
--

Con todo obsérvese un pequeño, pero crucial detalle. para captar los aspectos que queremos señalar, la representación gráfica de un balance:

CUADRO 3.

INMOVILIZADO MATERIAL NETO	CAPITALES PERMANENTES= RECURSOS PROPIOS + EXIGIBLE A LARGO PLAZO	
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO		
INMOVILIZADO FINANCIERO		
STOCKS		
REALIZABLE	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	
DISPONIBLE		

En esta representación gráfica se ve cuál es la franja que ocupa el capital de trabajo, en vez de agrupar las clases de inmovilizados bajo el manto de activo fijo hemos optado por singularizar cada una de ellas y así tendríamos al parte del activo que corresponde al inmovilizado material neto, al inmovilizado inmaterial neto y al inmovilizado financiero; todo ello es, en definitiva, el volumen de activo fijo de esta empresa. Por debajo de ese activo

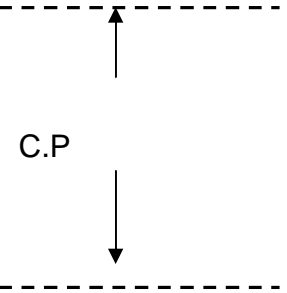
fijo asoma los tres grandes componentes del activo circulante: las existencias, el realizable y el disponible; y, como se observa, el protagonismo tan habitual, de los stocks y del realizable como amo y señor de la inversión empresarial se repite de nuevo aquí.

Por lo que respecta al pasivo, se aprecia que los capitales permanentes, suma de recursos propios y exigible a largo plazo, cubren todo el activo fijo; o sea, que esos recursos que permanecen en el seno de la empresa y a su disposición con carácter de largo plazo, siempre y por lo menos a más de un año, son suficientes para financiar la inversión total de esta empresa en inmovilizado material e inmaterial más financiero. Pero esos capitales permanentes no sólo son suficientes para financiar la totalidad de los activos fijos, sino que, por añadidura, sufragan también una parte destacada de los stocks. En consecuencia, el capital de trabajo se define como aquella parte de capitales permanentes que, tras cubrir la totalidad del activo fijo, sobra y se aplica a financiar una parte del activo circulante. ¿Qué parte de activo circulante? Pues precisamente aquella que no está cubierta por el exigible a corto plazo. Volviendo a la anterior representación gráfica, observamos que el capital de trabajo es la parte de capitales permanentes que sobra - ¿sobra?, ¿acaso el capital de trabajo puede ser etiquetado como de sobras? . tras cubrir el activo fijo, destinándose a dar cobertura financiera a buena parte de los stocks. Esa parte de los stocks coincide con la del circulante que no es financiada por el exigible a corto plazo, entre otras cosas por razones de seguridad, ya que a menudo, y salvando excepciones como las mencionadas anteriormente, es razonable y prudente que no todo el activo circulante sea financiado por exigible a corto plazo y, de esta guisa, se recomienda que la suma de activos circulantes sea siempre superior a la de exigibles o deudas a corto plazo.

Así pues el capital de trabajo lo forman por lo tanto los recursos permanentes que se han aplicado en la financiación de una parte del activo circulante

CUADRO 4.

ACTIVO	PASIVO
INMOVILIZADO O ACTIVO FIJO	FODOS PROPIOS + FINANCIACION AJENA A LARGO PLAZO =CAPITALES PERMANENTES
ACTIVO CIRCULANTE	
	EXIGIBLE A CORTO PLAZO



A menudo se dice que el capital de trabajo sirve para conocer la liquidez y la capacidad financiera a corto plazo que tiene la empresa, si bien hay que relacionarlo con otras variables como son el activo total y la cifra de ventas. Está claro que, en general, tener un capital de trabajo positivo es una garantía de la estabilidad de la empresa.

Hasta aquí la parte normal, lo Light, como hoy se dice, a propósito del capital de trabajo. Empero, los problemas surgen cuando entramos en el mundo real y cotidiano de la vida empresarial y nos percatamos de que buena parte de los problemas financieros de solvencia que, en ocasiones, acaban por abocar a estados de suspensión de pagos, judicial o extrajudicial, arrancan de los defectos que se advierte en la gestión del circulante, con especial énfasis en la falta de conciencia y de evaluación de las necesidades de capital de trabajo. El Kit de todos esos males tiene su raíz en que dentro del activo circulante existen partidas que se mantiene en la empresa por un tiempo superior al ejercicio económico y, en consecuencia, ya no podemos hablar de

activos circulantes puros y duros, sino de activos circulantes no líquidos, o de activos circulantes fijos o de inmobilizaciones circulantes pseudos fijas. Aquí se encuentra la causa de muchos males empresariales. Esto implica que parte de los activos circulantes -¿Qué parte, mucho o poca? . tienen un comportamiento de inversión no de consumo en el ejercicio como debe ser lo usual en el circulante sino más bien revisten carácter de permanencia. Esto es lo que ocurre con el stock de seguridad ya que es necesario mantener siempre en el almacén una cantidad de existencias para evitar el problema de no poder atender suministros futuros por falta de existencias. Pero lo mismo sucede con esos saldos de clientes que necesariamente se han de sostener y aun esas mínimas disponibilidades monetarias que siempre han de estar al servicio de la empresa para atender pagos corrientes; también es necesario en consecuencia, mantener un saldo mínimo de tesorería. Y eso ha de estar a cada día del año y cada año, siempre, perennemente. Otro sí, año tras año. Y a mayor abundamiento, las necesidades de mantener inversiones en circulante se agrandan cuando la empresa se enfrasca en una etapa de crecimiento empresarial. Todo ello al fin y al cabo, hace que el valor global del activo circulante deba ser superior a las deudas contraídas a corto plazo para evitar el no poder atenderlas en un monto determinado.

¿Qué ha de ser lo adecuado cuando hablamos de capital de trabajo? Con frecuencia, y sobre todo en las empresas industriales, donde el ciclo de explotación propende a alargarse por la propia dinámica de actividad al tener que almacenar materias primas, invertir una serie de días en proceso de producción y luego disponer de stocks de productos acabados, además de la irrenunciable inversión que se ha de acometer en cuentas a cobrar de clientes, el capital de trabajo, para estar tranquilos financieramente hablando, debe cubrir los stocks.

2.3.2 Evaluación de la necesidad del Capital de Trabajo

La cuantía del capital de trabajo depende de la naturaleza de la empresa, y así, cuanto más rápida sea la capacidad de conversión de los activos circulantes en disponibilidades líquidas, menos problemas se tendrá en hacer frente a las deudas contraídas a corto plazo, pudiendo tener un capital de trabajo menor. Pero si los activos circulantes tardan demasiado tiempo, se demoran en demasía en convertirse en dinero líquido, constante y sonante, entonces los problemas inherentes al capital de trabajo estallarán, salvo que la empresa se halle dotada de un buen y colmado capital de trabajo. En principio, se considera, en términos generales, que el capital de trabajo es suficiente cuando su importe equivale al valor de las existencias, salvo que éstas sean de rápida rotación en cuyo caso puede ser inferior al valor de las mismas, pudiendo llegar a ser negativo en algunas empresas que tiene una rotación diaria, con ventas al contado y pagos a treinta o más días

La relación de los cobros de clientes y efectos comerciales activos, por un lado, y los pagos a proveedores y a efectos comerciales pasivos, por otro, es una relación a tener en cuenta al valorar y concretar las necesidades del capital de trabajo. Así, si una empresa obtiene financiación de sus proveedores a dos meses y cobra de sus clientes a un mes, los cobros de los clientes le permitirán financiar en parte los pagos a los proveedores, cosa que no ocurriría a la inversa, por lo que en el primer caso podría tener un capital de trabajo inferior al del segundo.

Por ello podemos decir que en el capital de trabajo de la empresa tiene una gran influencia la coordinación financiera.

Si el crédito concedido a los clientes es menor que el obtenido de los proveedores . grandes superficies, por ejemplo-, la empresa dispondrá, en

todo momento, de un excedente de potencial financiero que puede ser invertido en operaciones a corto plazo.

En cambio cuando el crédito concedido a los clientes es más amplio que el crédito obtenido de los proveedores, entonces la diferencia debe ser cubierta por el propio potencial financiero; es decir, la empresa, inicialmente, debe tener disponibilidades monetarias, ya sean procedentes del neto patrimonial, ya se obtengan inmovilizando el potencial financiero no dinerario mediante créditos bancarios y operaciones de cesión de efectos.

La función del dinero como medio de pago obliga a la empresa a tener en su poder, de manera constante, una disponibilidad que viene influenciada por el volumen de operaciones que realice y por el plazo del almacenamiento, el crédito obtenido de los proveedores, el concedido a los clientes y la posibilidad de obtener préstamo bancarios.

La facilidad de obtención de descuentos bancarios contribuye con el propio potencial financiero a suplir la falta de conexión en el tiempo, del vencimiento de las compras de materias primas o mercaderías y el de las ventas de productos acabados o de mercaderías. Al descontar los efectos bancarios, la empresa opera con el crédito propio, y, además, con el de los clientes. La póliza de crédito igualmente viene a proporcionar esa cobertura de financiación requerida. Sin embargo, el problema del endeudamiento bancario, que lo es también a corto plazo, puede complicar en seguida el panorama de los circulantes. Por ejemplo, el descuento bancario normal no es apropiado cuando se trata de suplir la falta de movilidad en la rotación de los stocks; en este caso la empresa, para compensar la falta de potencial financiero, debe recurrir a créditos especulativos con garantía de los propios stocks o de otros valores.

2.3.3 La gestión del circulante.

En el siguiente cuadro, se aprecia el papel que con frecuencia asume el circulante, el activo circulante, dentro de la inversión empresarial y, sobre todo, el protagonismo que ese activo circulante muestra en la gran mayoría de las empresas.

CUADRO 5.

ACTIVO FIJO 30%		CAPITALES PERMANENTES= RECURSOS PROPIOS + EXIGIBLE A LARGO PLAZO 35%	
STOCKS 25%	ACTIVO CIRCULANTE 70%	EXIGIBLE A CORTO PLAZO 65%	
REALIZABLE 40%			
DISPONIBLE 5%			

De esta representación gráfica se desprenden algunas conclusiones. En primer lugar, que el peso que todo balance suele a tener el realizable es significativo. En nuestro caso, supone un 40 por 100 del conjunto de la inversión empresarial. ¿Qué hay dentro del realizable? Pero la pregunta, ligando con lo comentado hace un momento, es ésta: todos esos saldos de clientes que mantiene nuestra empresa, ¿se deben por nuestros clientes desde hace menos de un año, o, acaso, de vez en cuando, su antigüedad se

remonte a más allá del año? Con lo cual, dentro de lo que tiene que ser la lógica del equilibrio financiero, se produce una fisura a la vista de la representación gráfica anterior: El activo circulante está demasiado apoyado, financieramente hablando, en el exigible a corto plazo, con lo cual los activos que teóricamente se han de convertir en dinero a menos de un año, esto es, activos circulante, fian prácticamente toda su financiación al exigible a corto plazo que éste sí que con plena seguridad habrá de liquidarse a menos de un año. Pero, ¿y qué decir de los stocks? ¡Malditos stocks!, a veces ñ puesto que cuesta Dios y ayuda sacarlos de nuestros almacenes. El período de almacenamiento del stock, el número de días en promedio las mercancías . producto directamente se comercializa o bien materias primas, producción en curso, producto terminado ñ - permanecen en la empresa siempre tendría que ser inferior a un año, a mucho menos de un año. Pero, en muchas ocasiones, las existencias van cobrando un especial color: el de la fijeza, el de los activos fijos. Las existencias se encuentran a gusto en nuestros almacenes y ¡no hay forma humana de echarnos de ellos!, con lo cual tendremos que preocuparnos, entretanto, de financiar esa inversión. Por cierto que el volumen de la misma, contemplando la anterior representación gráfica, se concreta en un 25 por 100.

Entre los stocks y el realizable, es decir, entre las inversiones que descansan somnolientas en nuestros almacenos . los stocks- y los saldos pendientes de cobro de nuestros clientes . principal componente insistimos, del realizable- la empresa de nuestra representación gráfica aglutina una inversión del 65 por 100 o sea, que por cada 100 dólares de activo, de inversión, destina a stocks y realizable 65 dólares.

El inconveniente que se advierte es el bajo nivel de capital de trabajo, que apenas cubre una parte del stock. Sí la inversión en stocks fuese muy baja,

lo cual significaría almacenar muy poco, que suele ser lo mismo que hablar de altísima rotación de las mercancías, podría valer ese poco capital de trabajo. Lo malo aquí es que los stocks se antojan altos, el disponible muy bajo y en realidad, toda la financiación del activo circulante gravita sobre las deudas a corto plazo. ¡Malo!

Encadenando todas esas ideas que se van lanzando acerca del capital de trabajo, aparece por así llamarlo, ese casus belli o conflicto en el contexto económico . financiero que lleva por título %circulante versus inmovilazo+ ¿Cuál es el gran problema en la órbita de las pymes, de las empresas que no son grandes monstruos? No cabe la menor duda: La gestión y financiación del circulante, haciéndose absolutamente necesario implantar una estrategia del circulante, porque ahí es donde están las pifias. Aunque no ha de extrañar tampoco toparse con ellos, es bastante más difícil dar con errores en cuanto a la financiación del inmovilizado. Buena parte de los problemas empresariales, de solvencia, estallan por vía del circulante.

Y es que no todo el mundo se percata de lo que nosotros damos en llamar %a cara fija del activo circulante+ ¿Por qué? porque lo normal, lo que debiera ser normal es que el circulante tuviera siempre una vida inferior al año, a la duración del ejercicio económico, en tanto que los activos fijos se caracterizan, entre otras cosas, por prestar servicio a la empresa durante más de un año, por permanecer en la empresa por encima del año. Ahora bien, la realidad demuestra que son legión las empresas en que una gran parte del circulante realmente constituye una inversión permanente, más bien fija. Y ¿cómo se financia?

Hay, por supuesto, otra parte del activo circulante que es circulante puro, que se financia a través de la financiación esporádica, del crédito comercial normal y corriente, de la financiación concedida por los acreedores habituales, por la propia Seguridad Social, por la periodificación de las pagas

extraordinarias en suma, unos activos circulantes que se financian mediante deudas a corto plazo.

Volvamos a la afirmación hecha un poco mas arriba ¿Cuál es esa parte del circulante que es circulante fijo? Por lo pronto los stocks mínimos, esos que, para hacer o no la puñeta, siempre están ahí aunque no sean los mismos; hablamos de inversión cuantitativa, no en términos cualitativos. Por consiguiente, ejercicio tras ejercicio, año tras año, la empresa está obligada a mantener unos mínimos de inversión en stocks, simplemente para situarse en la pool position de la competición empresarial, para poder atender unos mínimos pedidos. Mas, a continuación, hay otra inversión irrenunciable cual es la de los clientes mínimos o, mejor dicho, de esos saldos de clientes que mínimamente se ha de sostener, de esos créditos a clientes que forzosamente se han de conceder, éstos que siempre se han de financiar para poder estar en el concierto económico, en el mercado, no son lo mismo, pero sus saldos están ahí, Y ¡ay de aquella empresa que no tenga claro que está compelida a dar crédito a sus clientes, a tener que financiar a sus clientes, porque de ella será el mundo de los infiernos! Desde luego, a todo eso hemos de agregar unos mínimos de tesorería que, también, siempre se requieren para poder operar en condiciones normales.

Las consiguientes preguntas, una vez que se ha tomado conciencia de la cuestión previa, de lo recién dicho, conectan con una serie de grandes claves que dentro de unos instantes desmenuzaremos prácticamente: ¿cuál es la fracción del ciclo de explotación?, ¿cuál es el período de almacenamiento de los stocks?, ¿cuántos meses o años están las existencias en el almacén?, ¿cuál es el plazo efectivo de cobro sobre clientes?, ¿cuántos meses tardamos en cobrar de nuestro clientes?

Y, la verdad sea dicha, ¿no se van produciendo en varios sectores, sobre todo en el industrial, una cierta demora actualmente en liquidar las deudas por parte de nuestros clientes?

Acerca de la inversión que representan los créditos sobre o a clientes

CUADRO 6.

ACTIVO	PASIVO
Inversión	Financiación
Saldos de clientes, o sea cuentas a cobrar de clientes: ¿Es un activo? ¿Es un riesgo? ¿Somos conscientes del volumen de inversión que tenemos en saldos de clientes?	¿Deuda con proveedores? ¿Deuda sin costo explícito? ¿Deuda espontánea? ¿Deuda bancaria? ¿Recursos propios? ¿Deuda a largo plazo? ¿Somos conscientes de que hay que financiar los saldos de las cuentas a cobrar de clientes?
Cuál es el período o plazo efectivo de cobro?	¿Cuál es el plazo de devolución de la deuda?
¿Qué rendimiento le sacamos a esa inversión?	¿Qué coste representa la financiación de esta inversión?
Podríamos haber invertido en otros activos más rentables y con menos incertidumbres? ¿Por qué invierto acá?	Al inmovilizar aquí, en saldos de clientes, estos recursos, ¿me impide llevar a cabo otras inversiones ínfulas o más rentables y con menos riesgo?

<p>El crédito a clientes:</p> <p>¿Es un ama de marketing?</p> <p>¿Dilato ex profeso el plazo de cobro de mis clientes como arma comercial y arañar cuota a la competencia?</p> <p>¿Soy torpe y no sé negociarlo?</p> <p>¿Son rentables mis clientes, para mí?</p>	<p>¿Hubiera podido utilizar esta financiación en cosas mejores?</p> <p>¿Sé financiar adecuadamente el activo que representan los créditos que concedo a clientes?</p>
---	---

¿Por qué se alarga el período de cobro?

CUADRO 7.

- Morosidad de nuestros clientes: ¿en general o en particular?
- Complicación sean la coyuntura económica: rubros de crisis
- En general, se dilata el plazo de pago por parte de nuestros clientes
- Nuestros vendedores han de alcanzar objetivos de venta y no presionan a los clientes, no vaya a ser que no hagan pedidos.
- Conceder un amplio plazo de pago a los clientes refuerza nuestras acciones comerciales
- Vamos boyantes de liquidez, y hay relajamiento en nuestro departamento de administración
- Nuestra gestión de cobro sobre clientes no funciona
- Fecha valor a efectos bancarios
- Mala gestión bancaria en lo referente a los cobros
- ¿Es culpa el aumento en saldos de clientes de haber entrado en una fase expansiva?

Bien con independencia de que en seguida penetremos en las entrañas de cómo calcular esos períodos, de cómo se tiene que determinar el ciclo de explotación, la subsiguiente interrogación es de cajón: ¿cómo se ha de financiar esa inversión de circulante que es permanente? Y la respuesta, en pos del bienestar financiero, en aras de jactarnos de tener una salud económica . financiera como un verdadero roble, no puede ser otra que ésta: a través de recursos permanentes. Pero ¿Cuáles y cómo? Nos inclinamos por lo que algunos expertos dan en llamar la vía de la financiación estructural o sea, recursos permanentes, sean propios o ajenos, pero financiación a largo plazo, que dé tranquilidad financiera a la empresa y le evite agobios y tensiones de circulante. De pronto, uno piensa que eso se tendrá que obtener a través de capital de trabajo o, mejor, a través de lo que doctrinalmente se conoce como necesidades operativas de fondos. También, esas coberturas pueden lograrse mediante pasivo circulante ~~permanente~~; en palabras llanas, esas deudas con que siempre contamos y que puede decirse que tiene a representar una especie de financiación espontánea. Con todo, la financiación estructural no sólo incide sobre el activo circulante, sino que también se proyecta hacia los activos fijos.

La cosa se agrava en lo tocante a la evaluación de las necesidades del capital de trabajo y la gestión del circulante, porque ¿qué demonios sucede cuando en una pyme o, en todo caso, en una empresa no monstruosamente grande se vive una etapa de crecimiento y expansión? Se cae en la trampa del crecimiento. ¿Cómo? El proyecto, el objetivo es aumentar las ventas y para ello necesitamos más inversiones productivas, más activos fijos, más y mejores inmovilizados materiales. Para ello, cubrimos la financiación de esos activos fijos a través de recursos permanentes (fondos propios, y deudas a largo plazo), disponiendo así de financiación estructural. Hasta aquí, primer actor completo y miel sobre hojuelas. pero como el activo circulante siempre

depende del volumen de actividad empresarial, se produce una inversión inducida en activo circulante, concretada así:

- aumentan los stocks, al haber aumentado la capacidad productiva;
- aumentan los saldos de clientes, al vender más (a los mismos clientes o a otros clientes);
- aumentan las necesidades de tener más cash, más liquidez, para atender el mayor volumen de gasto corriente que se ha de pagar al contado.

Bien, ¿cómo se financia todo ese crecimiento inducido del activo circulante? A menudo, no se ha previsto la necesidad de incrementar el capital de trabajo y la empresa va trampeando con el recurso más fácil y, en teoría, menos complicado: incrementar su deuda a corto plazo, fundamentalmente de color bancario. La deuda a corto plazo se dispara, con la garantía de que buena parte de la misma se concreta en endeudamiento bancario. En ocasiones, es importante hacerse esta simple pregunta: ¿está bien dotado el capital de trabajo ante esta etapa de crecimiento empresarial en que se anda enfrascando? Pero la pregunta bien podría ser si el capital de trabajo está bien dotado desde que la propia empresa nació. Por desgracia, la historia narra las desventuras de un sinnúmero de empresas que se ha estrellado por no haber calibrado bien y de antemano, justo al nacer, cuál tenía que ser el capital de trabajo. Tal vez, y para empezar, la errática gestión financiera comenzó a dar sus primeros coletazos al no evaluar debidamente el volumen de la inversión y ajustar el endeudamiento con que se iba a trabajar, o era interesante e idóneo trabajar.

En realidad ¿Qué es el capital de trabajo? lo sencillo, y antes apuntábamos, es decir que capital de trabajo es el sobrante de recursos permanentes que se da después de que estos hayan cubierto el activo fijo. Entonces ¿el circulante y sus problemas se han de contentar simplemente con las sobras de capitales permanentes que quedan tras cubrir los activos fijos o, en cambio, el capital de trabajo es más un problema que se ha abordado desde el ángulo de los circulantes empresariales, poniendo el acento en el activo circulante y considerando el pasivo circulante que se mueve? Por ahí se produce deflagración del circulante: no se le acopla la financiación que realmente merece tener y el pobre circulante, a fin de cuentas indudable y activo motor de toda empresa, se ha de limitar a malvivir de una sobra, las de los recursos permanentes tras cubrir los activos fijos. No, claro que no. La correcta y apropiada financiación de los activos circulantes es un problema de ellos mismo, no de otros componentes de la inversión empresarial. En este sentido, ¿se fija el límite que ha de tener en todo momento el circulante, esto es, decimos: los clientes tendrán estos saldos, los stocks esto, ò ? Normalmente, no. Pero eso sí que se hace con el inmovilizado. Los clientes y los stocks están en permanente ebullición, van a remolque del ritmo de actividad empresarial. Entonces si decimos:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Recursos permanentes} - \text{Activo fijo}$$

lo vemos desde una perspectiva de permanencia y desde el punto de vista del pasivo.

¿No decimos que el problema radica en la inversión en circulante, en la dimensión de los activos circulantes? Por tanto:

CUADRO 8.

<p>ACTIVO FIJO</p>	<p>CAPITALES PERMANENTES = RECURSOS PROPIOS + EXIGIBLE A LARGO PLAZO</p>
<p>ACTIVO CIRCULANTE + PASIVO A CORTO PLAZO</p>	<p>PASIVO A CORTO PLAZO OPERATIVO= FINANCIACION ESPONTANEA</p>

¿De que se componen esas necesidades operativas de fondos? De esos stocks que siempre han de permanecer en los almacenes, en términos cuantitativos; de esos saldos de clientes que siempre se han de aguantar y conceder; de ese dinero que mínimamente hemos de tener. Y tales necesidades operativas de fondos se cubren gracias, de un lado, al capital de trabajo, y de otro a los recursos negociados con terceros. ¿Las necesidades operativas de fondos equivalen a financiación estructural? No

necesariamente. El concepto de financiación estructural abarcaría también lo que sería la cobertura de inversiones de carácter permanente.

2.3.4 El ciclo de explotación y el ciclo de caja

El capital de trabajo de una empresa está relacionado con su ciclo de explotación, que se define como el período de media desde que se hace una salida de tesorería para la compra de materias primas o de mercaderías, según se trate de una empresa industrial o comercial, hasta que se recupera mediante la venta y el cobro de los clientes.

La parte del ciclo de explotación que no se financia automáticamente y que, por tanto, necesita de fondos de la empresa para ser financiada la definiremos como ciclo de caja.

El ciclo de explotación, por regla general, es menor en las empresas comerciales que en las industriales, ya que las comerciales no tienen elaboración de productos sino que la venta de sus mercaderías es sin ulterior transformación.

Ratios aplicables al capital de trabajo

En términos generales, cuanto mayor es el capital de trabajo, mayor seguridad confiere la empresa a sus acreedores a corto plazo. Para conocer el peso específico que tiene el capital de trabajo en relación con el activo circulante lo presentamos en forma de cociente (ratio). Así:

$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo Circulante}}$$

Se considera que el capital de trabajo debe cubrir las existencias, o por lo menos la parte de estas existencias que deba permanecer en la empresa, esto es, el llamado stock de seguridad, al margen de las restantes consideraciones que se han formulado:

$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Existencias}}$$

Si el ratio es igual a 1, quiere decir que el capital de trabajo cubre el total de las existencias, o que es igual que éstas, y en cualquier caso, que los stocks están totalmente financiados por capitales permanentes. Por el contrario, si el ratio fuera menor que 1, el capital de trabajo no llegaría a cubrirlas.

Los componentes de capital de trabajo se pueden presentar en forma de ratio:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Este ratio presenta si existe o no capital de trabajo, ya que siempre que el activo circulante sea mayor que el pasivo circulante existirá capital de trabajo. Otra representación del ratio del capital de trabajo se puede hacer desde el punto de vista de los recursos permanentes de la empresa con relación a los activos fijos:

$$\frac{\text{Capitales permanentes}}{\text{Inmovilizado}}$$

Indicándonos la cobertura del inmovilizado de la empresa por los capitales permanentes si es mayor de 1, querrá indicar que existe capital de trabajo, y si está por debajo de la unidad, que no hay capital de trabajo. La participación en el capital de trabajo de los fondos propios y del exigible a largo plazo, a fin de comprobar su calidad, se puede expresar así:

$$\frac{\text{Recursos propios} . \text{ Activo fijo}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Capital de trabajo

Que nos señala qué parte del capital de trabajo corresponde a los capitales propios tras haber cubierto estos la inversión en activo fijo:

$$\frac{\text{Exigible a largo plazo}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Capital de trabajo

que nos dice cuál es el tanto de participación del capital de trabajo debido al endeudamiento a largo plazo.

2.4 ANALISIS FINANCIERO⁴

2.4.1 Indicadores Financieros de Gestión.

Todo análisis de datos contables involucra una serie de comparaciones. Una afirmación absoluta tal como «la Empresa X tuvo una utilidad de un millón de pesos» no es, en sí misma, útil. Se torna útil cuando el millón de pesos se compara con otros valores. La comparación puede, a veces, ser bastante imprecisa e intuitiva.

En términos generales, el proceso de análisis puede describirse como la comparación entre

lo que en realidad ocurrió y un estándar. Un estándar es una medida de lo que debió haber ocurrido bajo las condiciones que prevalecieron.

Objetivo de la empresa: Para poder determinar los tipos útiles de comparaciones, necesitamos primero: considerar a qué se dedica la empresa, es decir, sus objetivos, dado que las comparaciones tienden esencialmente a descubrir la forma en que aquella los está alcanzando. Generalizando, podemos decir que, en la medida en que es mensurable cuantitativamente, el objetivo principal de una empresa es lograr sobre los fondos invertidos en ella una rentabilidad satisfactoria y compatible con el mantenimiento de una sólida posición financiera.

El enunciado de objetivos que antecede tiene dos aspectos:

⁴ «Análisis Financiero y de Gestión»

Estupiñán, Rodrigo Ecoe Ediciones. Cd Indicadores Financieros de Gestión

1. El logro de un rendimiento satisfactorio sobre la inversión realizada en la empresa.
2. El mantenimiento de una sólida posición financiera.

Rendimiento sobre la inversión. La medida del rendimiento sobre la inversión se utiliza

en dos sentidos:

- 1) El rendimiento sobre la inversión realizada por los accionistas;
- 2) El rendimiento sobre la inversión total de la empresa.

Sólida posición financiera. Además de desear un rendimiento satisfactorio sobre su inversión, al inversor espera que su capital esté protegido contra riesgos anormales. El rendimiento sobre la inversión del accionista podría aumentar si una gran parte de la inversión tuviese por origen pasivos a largo plazo, permaneciendo sin variantes el ingreso neto. Esta situación, sin embargo, haría aumentar el riesgo de los accionistas de perder su inversión, dado que los intereses y pagos del capital de los préstamos a largo plazo son obligaciones fijas y si no se cancelan en el momento de su vencimiento podrían llevar a la quiebra de la empresa. El grado de riesgo de una situación dada podría ser medido, en parte, por el monto relativo de los distintos tipos de pasivos y de los fondos de que se dispone para su pago, y esto también involucra el empleo de índices.

Algunos índices comunes

Un índice es, simplemente, un número expresado en términos de otro. Se extrae dividiendo un número, denominado base, por el otro. Un porcentaje es una clase de índice en el cual la base es igual a 100, y el cociente se expresa como «por ciento» de la base.

Con un solo juego de estados contables se pueden calcular decenas de índices, pero en general sólo unos pocos son útiles en una determinada situación. Por ello, el mejor procedimiento analítico es no calcularlos mecánicamente, sino decidir en primer lugar que índices pueden ser relevantes para el tipo particular de investigación que se está realizando y luego calcular solo estos. Los índices financieros pueden ser agrupados en cuatro categorías:

1. Índices de rentabilidad.
2. Índices de liquidez.
3. Índices de solvencia.
4. Índices generales.

Dado que las cifras del balance se refieren a un momento determinado, y que las del estado

de resultados se refieren a un período, es necesario tenerlo en cuenta al calcular los índices que utilicen cantidades de ambos estados. Por muchos motivos, lo ideal es comparar la cifra que figura en el estado de resultados con el promedio de la cifra del balance.

2.4.2 Índices de rentabilidad.

El porcentaje de utilidad bruta indica el margen promedio que se obtuvo sobre

la venta de los productos. Como es un promedio, no representa necesariamente el margen obtenido sobre los productos individualmente considerados, puesto que pueden diferir del promedio.

El porcentaje de ingreso neto es una medida de la rentabilidad total de la empresa. Esta medida también se denomina rendimiento sobre las ventas o porcentaje de utilidad. Algunas personas, consideran esta medida como la más importante para determinar el desempeño de la empresa. Esto es erróneo, dado que el ingreso neto en sí mismo no tiene en cuenta los activos utilizados para producir ese ingreso.

Algunos de los índices de rentabilidad son los siguientes:

Margen de utilidad operacional:

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad neta:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad del patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}}$$

2.4.3 Índices de liquidez.

Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes. Por lo tanto, los índices de liquidez se refieren al monto y a las relaciones entre el pasivo corriente y el activo corriente que, presumiblemente, proveerán los fondos con que se abonarán las deudas.

Índice de liquidez corriente

Activo Corriente

Pasivo Corriente

El índice de liquidez corriente es el índice de balance más empleado. No sólo es una medida de la liquidez de la empresa, sino también una medida del margen de seguridad que la gerencia tiene para cubrir las inevitables disparidades en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente. Considerando que una empresa puede contar en muy pocas oportunidades con un flujo parejo de fondos, necesita una cierta cantidad de fondos líquidos para asegurarse la capacidad de abonar sus cuentas a medida que éstas lleguen a su vencimiento.

El índice de liquidez corriente indicará la medida de este moderador.

Prueba ácida

Activos de rápida realización

Pasivo corriente

Los activos de rápida realización incluyen el efectivo, las inversiones

temporales que se mantienen en lugar del efectivo, las cuentas corrientes y los documentos a cobrar. Estos ítems pueden, presumiblemente, ser convertidos en forma rápida en efectivo, aproximadamente a su valor nominal, a diferencia de los inventarios, que son la principal cuenta del activo corriente que se excluye de este índice. La prueba ácida, o «liquidez», es, por lo tanto, una medida del monto de recursos líquidos de que dispone la empresa de inmediato para cubrir las obligaciones corrientes.

Crédito sobre ventas

Créditos (netos)

Ventas netas

En caso de disponerse de este dato, la base debería ser hecha sobre las ventas netas a crédito, que por supuesto tienen mayor relación sobre las cuentas a cobrar que las ventas totales.

Algunas veces se utiliza el promedio de cuentas a cobrar como numerador, pero se da mayor énfasis a la cifra de fin de año. Los créditos incluyen las cuentas corrientes comerciales más los documentos a cobrar de la misma índole.

Plazo de cobranza. Este índice se deriva:

$$\frac{\text{(Crédito sobre ventas * Días que comprende el ejercicio)}}{\text{Plazo de cobranza}}$$

El plazo de cobranza se puede relacionar, aproximadamente, con las condiciones de crédito que ofrece la empresa. Una regla empírica es que el

plazo de cobranza ni debe exceder en 1 1/3 veces el período regular de pago. Es decir, si la condición típica que ofrece la empresa es el pago a 30 días, el plazo promedio de cobranza no debería exceder los 40 días. Las modificaciones de este índice indican cambios en la política de crédito de la empresa o en su capacidad para cobrar a sus deudores.

Rotación de inventarios

Costo de mercaderías vendidas

Inventario promedio

La rotación de inventarios es un índice de la velocidad con que se mueven las mercaderías a través de la empresa. Un aumento del volumen absoluto del inventario, por ejemplo, puede representar: existencias adicionales requeridas por la expansión de la empresa o una acumulación de mercaderías, motivada por una disminución en el volumen de las ventas.

En este último caso, disminuirá la rotación de inventarios. Una disminución en la rotación de inventarios puede, por lo tanto, ser muy significativa.

2.4.4 Índices de Solvencia.

Así como la liquidez se refiere a las obligaciones corrientes, la solvencia se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir los costos de intereses y el pago de sus obligaciones a largos plazos.

Índices de endeudamiento. La división del pasivo en pasivo corriente, las obligaciones a largos plazos y el patrimonio, tiene una íntima relación con la

solvencia de la empresa.

Los índices de endeudamiento de mayor importancia son aquellos que muestran la relación entre el capital ajeno y el capital propio. El capital adeudado es otro de los nombres con que se denomina el pasivo. Desde el punto de vista de la empresa, el capital ajeno es un riesgo, dado que si no se abona en término a los tenedores de obligaciones y otros acreedores, ellos pueden iniciar acciones judiciales para obtener el pago de sus créditos y, en casos extremos pueden incluso llevar la empresa a la quiebra. El capital propio es un riesgo mucho menor para la empresa, dado que los accionistas reciben dividendos que son acordados sólo por voluntad del directorio.

Desde el punto de vista de la empresa, cuanto mayor sea la proporción del capital que ha recibido de sus accionistas, tanto menor será la preocupación para cubrir sus obligaciones fijas. Pero, en cambio, la empresa debe, en la mayoría de los casos, pagar un costo total mayor para obtener su capital. Por el contrario, cuanto más fondos obtenga la empresa por medio de las obligaciones, tanto más podrá manipular la relación capital propio/ajeno, es decir que utilizará los fondos obtenidos por tasas relativamente bajas con la esperanza de obtener mejores rendimientos para sus accionistas sobre estos montos. Una empresa con un alto porcentaje de obligaciones se dice que está endeudada en sumo grado. Los índices de endeudamiento muestran el equilibrio logrado por la gerencia de una determinada empresa entre estas fuerzas.

Veces que se ha ganado el interés

Utilidad operativa

Intereses sobre obligaciones

El numerador de este índice es el monto de ganancias de que se dispone para cubrir una determinada obligación que proviene de los intereses sobre obligaciones. El índice que se obtiene es una medida del nivel al que pueden descender los ingresos sin poner en peligro la capacidad de la empresa para cubrir los gastos por intereses sobre sus pasivos fijos. La utilidad se toma antes de calcular los impuestos, dado que, si ésta disminuye, el impuesto de los réditos sería proporcionalmente menor. El índice implica que el ingreso neto es equivalente a fondos adicionales, lo que por supuesto no es necesariamente cierto.

Si se han emitido acciones preferidas, se puede calcular un índice de cobertura similar para los dividendos de esas acciones, pero aquí se utilizará como numerador la utilidad después de calcular los impuestos e intereses.

Una empresa puede tener obligaciones fijas para cubrir además los intereses que paga, por ejemplo, cuando debe abonar alquileres sobre propiedades. En tales casos se calcula la cobertura agregando estas obligaciones adicionales al monto de los intereses. En este caso se denomina al índice «Veces que se han ganado los cargos fijos».

2.4.5 Índices Generales

Rendimiento sobre la inversión. Este índice puede expresarse de distintas formas. Desde el punto de vista de los accionistas, equivale a la rentabilidad sobre la inversión realizada en la empresa por éstos.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Promedio del patrimonio de los accionistas}}$$

Al calcular el promedio del patrimonio de los accionistas, no debe emplearse

el promedio simple de las cifras al principio y final del ejercicio si se obtuvieron y emplearon fondos para el patrimonio, en fechas distintas a mediados del año. Por ejemplo, se podrían excluir fondos obtenidos cerca de fin de año del denominador de la fracción, dado que la utilidad registrada en el numerador no surgió como consecuencia del empleo de los citados fondos.

El rendimiento sobre la inversión se refiere a la utilidad en relación al total de fondos invertidos con carácter permanente en la empresa. Estos fondos permanentes están constituidos por el patrimonio de los accionistas más el pasivo no corriente. La misma cifra puede determinarse restando el pasivo corriente del total del activo. Las utilidades provenientes de estos fondos generales se toman como utilidad neta antes de los impuestos, más los intereses sobre el pasivo no corriente. El índice queda como sigue:

Utilidad operativa

Promedio de capital propio + Promedio del pasivo no corriente

El rendimiento sobre la inversión total es un índice que indica cómo ha utilizado la gerencia los fondos invertidos de manera permanente en la empresa.

Por diferentes razones, especialmente para comparar un sector de la empresa con otro, es aconsejable calcular el rendimiento sobre la inversión, teniendo en cuenta la base del activo bruto, que significa capital de trabajo más activo fijo (al costo, sin deducir las amortizaciones

acumuladas).

El rendimiento sobre la inversión puede ser calculado utilizando otro procedimiento, el que a pesar de ser más largo y dar el mismo resultado, muchas veces es más claro. En primer lugar se calculan dos índices secundarios, rotación de la inversión y utilidad operativa sobre ventas. La rotación de la inversión es la siguiente:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital propio} + \text{Pasivo no corriente}} = \text{Rotación de la inversión}$$

Luego:

$$\text{Rotación de la inversión} \times \text{Índice de utilidad operativa} = \text{Rendimiento sobre la inversión}$$

Se piensa que es ésta la forma más útil de considerar el desempeño total de una empresa. El índice muestra que el desempeño puede mejorarse, ya sea por la realización de nuevas ventas por cada dólar invertido en la empresa o por el aumento en el margen de utilidad de cada dólar que se obtiene de las ventas.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Pruebas de mercado. Las personas que estudian los estados contables de las empresas con el fin de decidir dónde invertirán sus ahorros pueden emplear los índices ya mencionados y aún otros que figuran en distintas publicaciones, algunos de los cuales se explican a continuación.

Rendimiento por acción

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Acciones en circulación}}$$

Este índice es muchas veces el más importante para el inversor, por cuanto vigila las modificaciones que ocurren año tras año y pueden utilizarlo para estimar el valor de plaza de las acciones.

Índice precio - ganancia. Este índice se basa en el precio promedio de plaza de las acciones y se calcula como sigue:

Precio de mercado por acción

Ganancia por acción

Invirtiendo este índice se obtiene la tasa de capitalización, o sea, la tasa en la cual el mercado está capitalizando, aparentemente, el valor de las ganancias corrientes:

Ganancia por acción

Precio de mercado por acción

Rendimiento. El rendimiento, o, más correctamente, el rendimiento en forma de dividendos, se basa en los dividendos que han sido declarados durante el año. El índice es el siguiente:

Dividendos por acción

Precio por acción

Muchas veces se compara el rendimiento de las acciones con el rendimiento e interés sobre títulos u obligaciones, pero una comparación de este tipo no es válida, puesto que los ingresos de los tenedores de obligaciones están formados únicamente por el interés, mientras que los ingresos de los accionistas están formados no sólo por los dividendos, sino también por las utilidades no distribuidas. Aun cuando los accionistas no tienen la garantía de que recibirán las utilidades no distribuidas, es un hecho que parte de la utilidad neta fue retenida por la empresa y, presumiblemente, invertida en la

adquisición de bienes que a su vez reeditarán una mayor utilidad, que aumentará el valor de la inversión realizada por los accionistas.

2.4.6 Dificultades para establecer comparaciones

Muchas veces se pueden obtener informes bastante exactos acerca de la situación real de una empresa. No obstante, es difícil encontrar un estándar adecuado con el cual medir la situación de la empresa.

Algunos de los problemas con que se tropieza en este campo se describen a continuación:

1. Decisión acerca de la base adecuada para comparaciones. En la realidad existen una serie de situaciones en las cuales, no necesariamente, un índice más alto, comparado con un menor, es indicativo de mejor desempeño.

Un elevado índice de liquidez corriente no es, forzosamente, mejor que un bajo índice de liquidez corriente.

Una disminución del índice de liquidez corriente, por ejemplo, no indica un empeoramiento

de la posición de liquidez de la empresa. En muchos casos es sólo el resultado de un programa de expansión llevado a cabo con éxito.

En algunas comparaciones es razonablemente clara la dirección del camino que representa una situación «buena» o «mejor». En general, un alto índice de utilidad neta es mejor que uno menor y del mismo modo un

elevado rendimiento sobre la inversión es también mejor que uno menor. Aun en estos casos, sin embargo, pueden existir excepciones.

Muchos estándares pueden ser considerados con acierto como una variación de calificación y no un número exacto. Cuando el resultado real está dentro de esa variabilidad se le puede considerar como satisfactorio. Cuando el resultado comienza a salirse de este entorno, en cualquier sentido, puede significar una situación poco satisfactoria.

2. Diferencias entre las situaciones a comparar. Las diferencias en los factores que afectan el desempeño de una empresa en un año, comparadas con las que le afectaron el año anterior, o las que afectaron al desempeño de otra empresa, son complejas y difíciles de evaluar. Sin embargo, se deben tener en cuenta. En general esta tarea no es tan difícil cuando las cifras a considerar pertenecen a la misma empresa, pero puede tornarse más difícil si se está comparando una empresa con otra, aunque éstas tengan la misma importancia y pertenezcan al mismo ramo. En cambio se hará muy difícil cuando ambas empresas se dedican a industrias diferentes o son en importancia enteramente disímiles.
3. Modificaciones en la unidad monetaria. Las cifras contables están expresadas en moneda corriente a un valor distinto del actual. Una modificación en el valor de esa moneda corriente, es decir, un cambio en el nivel de precios, puede, por lo tanto, poner seriamente en peligro la validez de las comparaciones de los índices calculados para distintos ejercicios. Del mismo modo, un índice cuyo numerador y cuyo denominador estén expresados en moneda de distintos valores no tiene

significación.

4. Diferencias de definición. Los elementos individuales que involucran vocablos tales como «activo corriente» o «pasivo corriente» no tienen una definición exacta y hay una diversidad de opiniones en la práctica acerca de cómo han de medirse.
5. Cambios ocultos en el corto plazo. Un balance a veces no refleja la situación promedio típica. éste se prepara para un determinado momento y, por lo tanto, no registra las fluctuaciones a corto plazo en el activo y en el patrimonio que ha ocurrido dentro del período comprendido entre dos balances. Una empresa que está analizando su propia situación puede estudiar movimientos estacionales, utilizando los balances mensuales en lugar de los balances anuales. Los mensuales, en general, no están a disposición de terceros.
6. El analista debe reconocer también que las empresas muchas veces deliberadamente «limpian» sus balances. Por ejemplo, pueden pagar las deudas antes del balance, lo cual hace aumentar su índice de liquidez corriente, y tomar préstamos nuevamente a principios del ejercicio siguiente. Esta clase de operaciones no surge siempre del balance general.
7. El pasado como índice del futuro. Los estados financieros son documentos históricos y los índices muestran las relaciones que han ocurrido en el pasado. El analista está interesado por supuesto en lo que ocurre en el presente y lo que probablemente sucederá en el futuro más que en lo que ocurrió anteriormente. Muchas veces el analista



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

no tiene otra alternativa más que basarse en la información del pasado como índice de la situación actual, pero no debe engañarse suponiendo que los índices históricos reflejan, necesariamente, la situación actual, y mucho menos la futura.

8. Uso de comparaciones. _El valor principal de un análisis de la información de los estados financieros es que sugiere preguntas que deben ser contestadas, pero un análisis de este tipo rara vez suministra las respuestas.

Una diferencia desfavorable entre los resultados reales y los pronosticados, si es importante, indica que probablemente algo anda mal, y esto da motivos para una investigación. Aun cuando el análisis indique positivamente que algo anda mal, éste rara vez indica cuál es la causa de la dificultad. Sin embargo, es importante saber elegir entre las miles de preguntas posibles aquellas que realmente son importantes. La única cifra que abarca todas las relaciones previamente descritas es el índice de rendimiento sobre la inversión. Una modificación en un índice menos amplio puede ser engañosa como indicador de un mejor o peor desempeño, a menos que se tomen en cuenta las variaciones compensatorias posibles de aquellos factores que el índice no comprende.

En suma, cualquier otro índice que no sea el rendimiento sobre la inversión, tomado en forma individual, implica que todos los otros elementos son iguales. Esta condición *ceteris paribus* no ocurre en general, y, por ende, la validez de las comparaciones se ve disminuida.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Sin embargo, el rendimiento sobre la inversión es tan amplio que no nos da ninguna indicación acerca de que factores subyacentes pueden ser responsables de las modificaciones que sufra.

Para situar estos factores, que si son desfavorables indican las posibles áreas de conflicto, se emplean los índices secundarios de rentabilidad. Más aún, el rendimiento sobre la inversión no nos dice nada acerca de la situación financiera de la empresa, por lo que deben emplearse los índices de solvencia y liquidez.

2.5. PRESUPUESTOS⁵

2.5.1 Planeación y presupuestos

Planeación.- Es el proceso en el que se proyectan los objetivos y planes de la empresa a corto y largo plazo, organizándose separadamente la planeación estratégica de la financiera.

Planeación Estratégica.-Para las empresas en crisis debe hacerse mayor énfasis a los planes de largo plazo, utilizando la planificación estratégica, la cual está integrado por las siguientes situaciones: a) diagnóstico de la empresa (externo e interno), b) diseño de objetivos a medio y largo plazo, c) la estrategia más adecuada para alcanzar dichos objetivos, d) ejecución y control de la estrategia.

Planeación Financiera.- Incluye el presupuesto de inversión, de financiación y de ingresos, costos y gastos de un período, coordinándose todas las proyecciones conjuntamente para que salga de ella el %Cash Flow+ mensual, para ir efectuándose la comparación con las ejecuciones y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general si son posibles, para adoptar alternativas de inversión y de financiación.

2.5.2 Cómo Efectuar Un Presupuesto y su Proyección Financiera

⁵ %Análisis Financiero y de Gestión+ Estupiñán, Rodrigo Ecoe Ediciones. III Parte Cap IV, pag 197-204

La proyección de acontecimientos y acciones de la empresa deberá expresarse en programas, presupuestos, informes e indicadores de gestión, influyendo para ello condiciones económicas, políticas, decisiones de la empresa, las estadísticas y el movimiento de fondos.

Las Proyecciones que se efectúen permiten examinar efectos futuros, establecer necesidades de fondos adicionales, comprobar las posibilidades financieras, como herramienta de control para descubrir y corregir desviaciones comparando contra presupuesto, además brinda confianza convirtiéndose en herramienta de negociación, busca la forma más rentable de utilizar las utilidades o excedentes que se puedan presentar.

La Información Financiera es Histórica tomada del Balance Inicial, para luego establecer las bases para las proyecciones, por tanto es necesaria la sustentación de cifras, basándose en:

Los cálculos establecidos con base en la situación económica,

La planeación estratégica de la empresa, un estudio de mercado para los productos de la empresa,

Un análisis de la competencia, determinar las perspectivas del sector,

El uso previsto de mano de obra y tecnología,

Las inversiones previstas, las políticas de capitalización y las de costos y gastos.

Para el efecto, se deben formular bases para la elaboración de los documentos de las cuentas de resultado, flujo de caja y balance general.

2.5.3 La Metodología Para La Preparación Del Presupuesto:

2.5.3.1 **Primera etapa:** Revisión de la información básica.

2.5.3.2 **Segunda etapa:** Formulación de las bases para las proyecciones de:

Ingresos: Base primordial para la proyección.

Estimativos mensuales de colocación de cartera y recuperación de la misma.

Deterioro de la cartera.

Tasas de colocación y tasa interés de mora.

Recuperación de intereses por cobrar.

Intereses causados.

Intereses por inversiones.

Dentro de los aspectos generales más importantes que se deben tener en cuenta para lograr una adecuada metodología, son:

Los Costos de operación:

Los estimativos de pagos mensuales y recibo de financiaciones.

Las Tasas de interés de los préstamos con sus plazos.

Las Variaciones en gastos generales

Las Variaciones en gastos de personal, despidos y contratación

Ingresos financieros: tasa de interés, capital y plazos.

Depreciaciones

Otros ingresos y egresos

Provisión para impuestos

Distribución de utilidades

Política de la empresa y sujeta a la disponibilidad de flujo de efectivo y activo.

Saldo mínimo de Caja:

Inversión en Activos Fijos:

Costo, forma de pago y fuentes de financiación

Provisión Cartera:

Política a seguir y porcentaje de provisión.

Capital: Si se tiene previsto un incremento.

Reservas: Normas y políticas.

2.5.3.3 Tercera etapa: Preparación de los principales presupuestos

Presupuesto de Ingresos.

Presupuesto de Costos y Gastos.

Plan de Inversión y Financiación.

Plan de Amortización de las deudas.

2.5.3.4 Cuarta etapa: Presentación de los Estados Financieros o informes de:

1.) Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.- Es el primero en ser proyectado.

Ingresos.- Su valor sale del cuadro de presupuesto de ventas antes elaborado y basado en el estudio de mercado y la planeación de la empresa.

Otros Ingresos.- De las fuentes extraordinarias o no operacionales que se identifiquen de acuerdo al histórico y a los proyectos, de acuerdo a las expectativas que tenga la empresa.

Costos y Gastos: Sale del cuadro de presupuesto y es el resultado de las

operaciones realizadas por la empresa.

Otros costos y gastos, utilidad y ajustes por inflación.

2.) Presupuesto de efectivo o Flujo de caja.- Presenta los ingresos o egresos de efectivo de acuerdo con las operaciones previstas.

Metodología: Se debe tomar el estado de pérdidas y ganancias proyectado y determinar cuales renglones afectan el presupuesto de caja y luego se determina si son ingresos o egresos.

Se toma el último balance histórico o el balance inicial junto con el plan de inversión y financiación y se observa que renglones existentes o nuevos podrían generar entrada o salida de efectivo. El saldo de caja y bancos que existe al comienzo del periodo, se debe sumar al resultado (flujo neto) del periodo.

Los rubros que normalmente se afectan son:

Inversiones temporales

Cuentas por cobrar % Cartera+

Activos Fijos: toda inversión que signifique desembolso

Obligaciones Bancarias: Nuevos préstamos se convierten en ingreso de caja y la amortización o cancelación se constituye un egreso.

Impuesto de renta: El impuesto por pagar se debe considerar como egreso, generalmente se paga dentro del periodo siguiente a su causación.

Capital: Incremento de capital es un ingreso siempre que se haga en efectivo.

Utilidades: Todo reparto de utilidades representa una salida.

3.) Balance General.- Se debe tener a la mano:

Balance Inicial

Estado de Pérdidas y Ganancias

Presupuesto de Caja

Con base en los rubros del balance histórico, se observa cuáles de ellos se modifican de acuerdo con los registros del estado de pérdidas y ganancias o con los movimientos del presupuesto de caja.

Todo ingreso o egreso contabilizado en pérdidas y ganancias debe pasar por el mismo valor al presupuesto de caja o al balance general.

Renglones que no están en el flujo de caja:

Depreciación.

Cesantías.

Provisiones etc.

Los ingresos y egresos del flujo de caja no reflejados en el estado de pérdidas y ganancias debe reflejarse en el Balance.

Renglones que no están en pérdidas y ganancias:

Compra Activos Fijos.

Pago Obligaciones.

Incrementos de Capital.

Caja : Es el mismo valor que aparece como saldo final en el presupuesto de caja.

Inversiones Temporales : Además del saldo del periodo anterior, se tiene que tomar en cuenta las compras o ventas que estén en el flujo de caja.

Deudores Cartera clientes: Ventas (P y G) . Recuperación de cartera (Flujo de Caja)

Provisión Cartera: Provisión balance inicial + Cargo provisión (P y G) . Provisión utilizada por castigo de cartera.

Activo Fijo: Activo Fijo del balance anterior + Compras (Flujo Caja) . Ventas (Flujo de caja)

Depreciación Acumulada: Suma la depreciación del balance anterior con la depreciación cargada por el periodo en el (P y G).

Activos Diferidos: Si se han hecho amortizaciones en el (P y G), el saldo de activos diferidos, resulta de restar el valor de las amortizaciones del saldo del balance anterior.

Obligaciones Financieras Su valor debe coincidir con el que se registra en flujo de caja si el que se tenía se cancela durante el periodo.

Capital Social: Se debe afectar con el movimiento del Flujo de caja.

Utilidades del Ejercicio: Debe coincidir con el valor final del Estado de resultados.

Otros aspectos fundamentales a tener en cuenta:

Proyecciones Financieras en Términos Corrientes y en Términos Constantes

La diferencia entre términos corrientes y constantes surge de la existencia de



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

la inflación en la economía, lo cual hace que, a través del tiempo, el dinero pierda valor en términos de poder adquisitivo.

Una proyección en términos corrientes es aquella que involucra la inflación en todos los renglones que la componen, de esta forma, los precios y los costos se van afectando cada año, pero el efecto en cada rubro puede ser diferente.

2.6 EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS⁶

2.6.1 Preparación de Flujos de Caja

Existen distintas y complementarias formas de medir la rentabilidad para un mismo proyecto. En este punto se exponen los procedimientos para elaborar los flujos de caja que hacen posible la evaluación de la inversión.

2.6.1.1 Flujo de Caja de Proyectos de Creación de Nuevos Negocios

Cuando se evalúa la creación de un nuevo negocio, la opción de no hacerlo es cero. Por lo tanto, todos los costos y beneficios asociados a su materialización y funcionamiento tienen el carácter de relevantes para la decisión. Como se verá más adelante, cuando se evalúa un proyecto dentro de una empresa en funcionamiento, la opción de no hacerlo no es cero, sino seguir con los costos y beneficios históricos proyectados. El primer problema que se debe resolver al construir un flujo de caja es el plazo u horizonte de evaluación en que se medirá la rentabilidad. En una situación ideal, debería ser igual a la vida útil real del proyecto. Sin embargo, esto es poco práctico para todas aquellas iniciativas de inversión que se hacen para perdurar en el tiempo. En aquellos proyectos que tienen una vida útil real de cinco, ocho o quince años, lo correcto es proyectar el flujo a esa cantidad de años. Si la empresa que se crearía con el proyecto pretende mantenerse en el tiempo, se aplica una convención no escrita de hacerlo en un horizonte de 10 años. Los beneficios que se podrían esperar después del décimo año quedarán reflejados en el valor de desecho del proyecto. En la creación de un nuevo

⁶ [Proyectos de Inversión+](#)

Nassir Sapag Chain, Ed. Pearson Educación, Conceptos Introdutorios de Proyectos de Inversión

negocio al que se le augura una muy larga vida, se construirá un flujo de caja que tendrá doce columnas. La primera para explicitar los ítems de ingresos y costos que se cuantificarán en la proyección. La segunda, denominada la del momento cero, para reflejar todos los desembolsos que deben realizarse antes de que el proyecto empiece a funcionar y que son condición para que ello ocurra. Es decir, se anotará aquí el resultado del calendario de inversiones. Las diez columnas siguientes servirán para anotar los movimientos de caja proyectados para cada uno de los diez primeros años. Cada columna representa también un momento. De esta forma, la columna 6 corresponde al momento seis y registrará todos los costos y beneficios pronosticados para el sexto año, más aquellas inversiones que deben hacerse para que el año siete pueda funcionar en forma normal. Aunque existen diversas formas de construir un flujo de caja, hay una que es particularmente simple y que, además, posibilita evitar algunos de los errores típicos que se observan en su construcción. Este procedimiento se conoce como Estructura general de un flujo de caja y consta de cinco etapas o pasos básicos:

CUADRO 9.

PASO 1	Incluir todos los ingresos y egresos que afectan a las utilidades contables y, por lo tanto, a los impuestos.
PASO 2	Incluir todos aquellos gastos contables que no son movimiento de caja pero que ayudan a reducir la utilidad contable y el impuesto a pagar.
PASO 3	Calcular el impuesto sobre las utilidades.
PASO 4	Anular las variables que no son flujo de caja: se procede a revertir ese egreso, sumando lo que se restó sin ser egresos
PASO 5	Incluir todos los costos y beneficios que no están afectos a impuesto y que, por lo tanto, no fueron considerados en los pasos

	anteriores.
--	-------------

2.6.1.2 Flujos de Caja de Proyectos en Empresas en Marcha

Cinco son los tipos de proyectos que se evalúan en empresas en marcha: ampliación, reemplazo de activos, abandono de un área de negocios, outsourcing o externalización de servicios y los proyectos de internalización o agregación de áreas de negocio que antes no se hacían. En todos estos casos existe la posibilidad de no hacer el proyecto, es decir, de seguir con el flujo de lo que se denomina situación base o sin proyecto. La particularidad de estos proyectos es que permiten omitir una gran cantidad de información que se considera irrelevante para la toma de decisiones. Por ejemplo, si se evalúa la sustitución de una ambulancia, no interesa la remuneración del chofer, por cuanto se haga o no el reemplazo, esa remuneración se le seguirá pagando igual.

2.6.1.3 Flujo de Caja del Inversionista

Los flujos de caja anteriores sirven para medir la rentabilidad de toda la inversión, independientemente de donde provengan los recursos que financiarán la inversión. Para medir la rentabilidad del inversionista se debe incluir el efecto del financiamiento. Esto se logra incluyendo en el paso 1 de la estructura del flujo de caja los intereses de la deuda con signo negativo y agregando en el en el paso 5 el monto del préstamo con signo positivo (por constituir un ingreso) y la amortización del préstamo con signo negativo.

Lo anterior permitirá calcular dos rentabilidades: la del proyecto, o sea la del total de la inversión, y la del inversionista, o sea, la de los recursos propios colocados en ese proyecto.

2.6.1.4 Flujo de Caja de un Proyecto de Desinversión

Un caso particular lo constituyen los proyectos de desinversión o abandono de un área de negocio. Como su nombre lo indica, consiste en medir la conveniencia de liquidar parte de las inversiones, ya sea porque se estima que es un mal negocio (abandono) o porque existe otra opción más rentable (outsourcing, por ejemplo) para mantener el nivel de operación, pero bajo otra modalidad de funcionamiento y mejor estructura de costos. En la construcción de este tipo de flujo de caja, los costos aparecen como beneficios (menor producción con ahorros de costos), los ingresos con signo negativo (menores ventas), las depreciaciones con signo positivo (se poseen menos activos) y el valor de desecho como negativo (por liquidar antes los activos, se reducen los activos disponibles al final del horizonte de evaluación), entre otros.

Difícilmente se encontrará en los textos de proyectos un concepto tan simple y a la vez tan útil como el denominado valor tiempo del dinero, que consiste en reconocer que \$1 hoy vale más que \$1 de un año más. Esto es así por la posibilidad de que al invertir hoy ese \$1, en un año más habrá crecido por la existencia de un interés. Las matemáticas financieras, en este respecto, permiten calcular la equivalencia del dinero en el tiempo. Al evaluar un proyecto de inversión, todos los valores monetarios deben ser comparables. Ya que \$1 de hoy vale más que \$1 de un año más, los flujos futuros de caja se deberán expresar en el equivalente a recibirlos en el momento cero, que es cuando se hace la inversión.

Los problemas que se resuelven con las matemáticas financieras se caracterizan por tener dos elementos que siempre estarán presentes: una tasa de interés i , que corresponde al costo asociado de los recursos que

serán utilizados en el proyecto, y un número de períodos n , que es el plazo en que se usarán esos recursos. Si el interés se expresa en años, el número de períodos lo hará en esa unidad de tiempo y si el interés es mensual, el número de períodos se expresará también en unidades mensuales.

2.6.2 Equivalencia Entre un Valor Actual y un Valor Final

El problema más simple es calcular la equivalencia entre dos únicos valores, uno actual y otro futuro. El valor final o valor futuro (VF) de un valor actual (VA) se calcula por la expresión:

$$VF = VA(1+i)^n$$

donde i es la tasa de interés ofrecida por los depósitos y n el número de períodos que se dejará el depósito. El valor temporal del dinero, en este caso y cuando el plazo está determinado, supone que ni los recursos depositados ni el interés ganado son retirados sino hasta el final del período n . Esto significa que a partir del segundo período se obtiene, además, un interés sobre el interés ganado y acumulado y se conoce como interés compuesto. En este caso, lo que se hizo fue ~~desplazar~~ desplazar el dinero en el tiempo. Es decir, conocido un valor inicial, se calculó a cuánto crecerá en un número de períodos cuando se aplica una determinada tasa de interés. El crecimiento del monto inicial se debe a que se capitalizaron los intereses en vez de restarlo. Por eso, al cálculo de un valor futuro se le conoce también como valor capitalizado.

Si, por el contrario, se busca determinar cuál es el valor actual de una suma de dinero que se va a recibir dentro de n períodos, o también, cuánto se debe depositar hoy para terminar con una determinada suma al final de un

número de períodos, se procede despejando el elemento VA de la ecuación anterior:

$$VA = VF \frac{1}{(1+i)^n} = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

Como en este segundo caso se calculó el valor actual de un monto futuro, el procedimiento se denomina **actualización**. Cuando se calculan equivalencias de dinero en el tiempo es posible encontrar, además de los valores actuales o finales, el número de períodos o la tasa de interés que hace que se cumpla la equivalencia de los dineros en el tiempo. Para calcular cuánto tiempo debe mantenerse un depósito a una determinada tasa de interés para que se logre capitalizar en un valor final predeterminado, en una planilla Excel se selecciona **Financieras** en la Categoría de **Función** del menú **Insertar** y se elige **Nper** en el Nombre de la Función. En el cuadro de diálogo **Nper** se escribe en la casilla **Tasa** el interés al que se quiere buscar la equivalencia, se anota el monto que se desea tener al final de los **n** períodos en la casilla **VF** y el valor que se desea invertir inicialmente en la casilla **VA**. Marcando la opción **Aceptar**, se obtiene el número de períodos que hace ambos montos equivalentes. Para calcular la tasa de interés que hace equivalente un valor actual con uno final después de **n** períodos se sigue un procedimiento similar, seleccionando **Tasa** en el Nombre de la Función y completando las celdas con la información disponible.

2.6.3 Equivalencia Entre una Serie de Pagos Iguales y un Valor Actual

En la evaluación de un proyecto se busca determinar si los flujos futuros de caja son o no suficientes para recuperar la inversión del momento cero y

obtener la rentabilidad exigida para aceptarlo. La tasa exigida se definirá, por ahora, como la tasa que puede ofrecer otra inversión alternativa de igual riesgo que el proyecto que se evalúa. Cuando se capitaliza un flujo o un valor actual, la tasa se denomina de interés compuesto, mientras que aquella que se usa para actualizar una serie de cuotas o un valor futuro se denomina tasa de descuento.

Para calcular la rentabilidad de una inversión, se debe expresar cada uno de los flujos futuros en su equivalente al momento cero. Cuando todos los flujos son iguales, el valor actual se puede calcular alternativamente por la siguiente expresión:

$$VA = P$$

donde P es el valor del flujo neto de caja, uniforme anualmente, y que se denomina anualidad.

El valor actualizado del flujo queda expresado un período antes del inicio de la serie uniforme. Es decir, si se actualizan los flujos iguales desde el momento uno al momento 10, el resultado quedará expresado en moneda del momento cero.

En una planilla Excel este valor se obtiene seleccionando Financieras en la Categoría de Función del menú Insertar y se elige VA. En el cuadro de diálogo que se expande, se escribe en la casilla Tasa el interés del 10%, se anota el monto de la cuota en la casilla Pago y el número de cuotas o pagos en la casilla Nper. Marcando la opción Aceptar, se obtiene el valor actual de las cinco cuotas iguales. Si las cuotas son de diferente valor cada año, se podrá calcular su valor actual sumando los valores actuales calculados de

cada cuota. Un concepto importante que se deriva de este caso es el de anualidad. La anualidad corresponde a una serie de pagos iguales durante un número concreto de años. Para calcular el valor actual de una anualidad se despeja el término P de la ecuación anterior para obtener:

$$P = VA * \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

En una planilla Excel este valor se obtiene seleccionando Financieras en la Categoría de Función del menú Insertar y se elige Pago. En el cuadro de diálogo que se expande, se escribe en la casilla Tasa el interés, se anota el valor actual en la casilla VA y el número de cuotas o pagos en la casilla Nper. Marcando la opción Aceptar, se obtiene el valor de cada una de las cinco cuotas. De la misma manera, también es posible determinar la tasa de interés implícita entre un valor actual y una serie de pagos futuros.

2.6.4 Costo Anual Equivalente

Un concepto de gran utilidad en la comparación de proyectos con distinta vida útil es el que se denomina costo anual equivalente. Este costo corresponde a la anualidad de un conjunto de variables que suceden en distinto momento de tiempo. Una aplicación particular es cuando se busca comparar opciones con distinta vida útil. Cuando existen dos o más opciones que solucionan un mismo problema, pero que tienen valores de adquisición, costos operacionales, valores de desecho y, especialmente, distinta vida útil, se puede calcular el costo promedio anual que habría que enfrentar de por vida (a perpetuidad) al elegir una de ellas. Para ello, se calcula el costo promedio anual de su inversión, costo de operación y valor de desecho para

toda su vida estimada. Se supone que si se reemplaza, al término de ella, por otra igual, el costo promedio anual, o costo anual equivalente, continuará siendo el mismo.

Para calcular el costo anual equivalente de cada proyecto alternativo, se procede, en primer lugar, a actualizar todos los valores del flujo de caja, mediante la función VNA, tal como se expuso anteriormente. Como el valor actual obtenido es del flujo de caja que se inicia en el momento uno, debe agregarse el valor de la inversión que ya está actualizada por estar en la columna cero. El valor así obtenido se usa para calcular el valor de las cuotas iguales, mediante la función Pago, para el número de períodos equivalente a su vida útil. De esta forma, se determina el costo promedio anual de optar por una alternativa para cada uno de los años de su vida útil. Considerando que al final de su vida será reemplazada por otra de iguales características, se asume, entonces, que el costo anual equivalente calculado se repite para cada ciclo de sustitución a perpetuidad.

Aunque el concepto es costo anual equivalente, lo mejor es asociarla a un valor anual equivalente, ya que incluye costos y beneficios. En algunos casos, las opciones diferirán, además, en los beneficios que pudieran reportar cada una de las opciones en análisis.

2.6.5 Equivalencias de Flujos Perpetuos

La perpetuidad, como su nombre lo indica, considera que el flujo de caja anual es una anualidad que no termina nunca. En este caso, hay tres variables que se pueden calcular: el valor actual de una perpetuidad, el valor de una anualidad perpetua y la tasa de interés asociada a un flujo perpetuo.

En el primer caso, el valor actual de una perpetuidad se calcula de la siguiente forma:

$$VA = \frac{P}{i}$$

2.6.6 Valor Actual Neto

El valor actual neto, más conocido por sus siglas van, es el método más difundido y más aceptado por los evaluadores de proyectos. Su resultado muestra cuánto gana el inversionista por sobre lo que quiere ganar, después de recuperada la inversión. La rentabilidad la muestra en valores monetarios equivalentes en el momento cero, o sea, en el momento donde se hace la inversión. Operativamente, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión inicial expresada en el momento cero.

$$VAN = VA_f - I_0$$

donde VA_f es el valor actual del flujo de los períodos 1 a n, e I_0 es la inversión inicial. El valor actual del flujo, se puede calcular usando la función va si todos los flujos son iguales o vna si los flujos difieren. En ambos casos, la inversión inicial queda excluida del cálculo del valor actual, por lo que siempre deberá agregarse para determinar el van.

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto (después de recuperar la inversión), por sobre la tasa i que se exigía de retorno al proyecto.

Si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido y,

Si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

2.6.7 Tasa Interna de Retorno

Otro criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno, más conocida como tir, que mide la rentabilidad como un porcentaje. En el ejemplo anterior, cuando se exigía 10% de retorno a la inversión, el van mostró que el proyecto rendía eso y \$1.372,76 más. Es decir, que daba al inversionista una rentabilidad superior al 10% exigido. Esto indica que se puede obtener del proyecto una tasa de ganancia superior a la tasa exigida. La máxima tasa exigible será aquella que haga que el van sea cero.

En una planilla Excel se selecciona Financieras en la Categoría de Función del menú Insertar y se elige TIR. En el cuadro de diálogo que se expande, se escribe en la casilla TIR el rango de datos que va de la columna cero a la n. En el ejemplo del VAN, se anota en la casilla Valores todo el rango de datos que va desde los \$10.000 negativos de la columna cero hasta el quinto flujos y final. Marcando la opción Aceptar, se obtiene una tasa de interés de 15,24% mensual.

La TIR tiene cada vez menos aceptación como criterio de evaluación, por tres razones principales:

Entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el van,

No sirve para comparar proyectos, por cuanto una tir mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada, y

Cuando hay cambios de signos en el flujo de caja, por ejemplo por una alta inversión durante la operación, pueden encontrarse tantas tasas internas de retorno como cambios de signo se observen en el flujo de caja.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo contiene la metodología de la investigación, la hipótesis, los resultados de las encuestas y los resultados de los Balances Financieros de las compañías en estudio, llegando a la comprobación de la hipótesis planteada.

METODOLOGÌA

3.1 Metodología.-

El presente trabajo es una investigación aplicada, inmersa en el área de las pequeñas y medianas empresas, caso concreto de los Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A. los datos a obtenerse serán mediante las investigaciones bibliográficas y de campo con los Funcionarios de las Pymes en estudio.

Su alcance será un estudio descriptivo, mediante el cual se busca conocer como influye la falta de un modelo de gestión en los resultados de la Empresa.

La comprobación de hipótesis corresponde a un diseño no experimental, transeccional, de carácter descriptivo y correlacional.

Para alcanzar los objetivos, se realizará una investigación de campo utilizando instrumentos como la observación, y la encuesta.

En cuanto al Universo para la presente investigación, se consideran las Pymes que son Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A., de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Sector Norte, constituyéndose una población accesible por lo que no se requiere de muestras.

3.2 Hipótesis.-

Hi= La falta de un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo de los Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A. ha generado costos adicionales que han afectado a sus resultados finales por aproximadamente Usd \$ 10.000 anuales

Hi= La falta de un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo de los Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A. NO ha generado costos adicionales que han afectado a sus resultados finales por aproximadamente Usd \$ 10.000 anuales

3.3 Resultados.-

La encuesta aplicada a los Distribuidores de Aluminio CEDAL S.A. de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Sector Norte, es la siguiente:

Encuesta:

1._ Como califica la situación económica de su empresa en el año 2006, respecto a años anteriores (2005-2004):

Mejor _____ Igual _____ Peor _____

2._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), el volumen de pedidos recibidos durante el año 2006:

Aumento _____ Se mantuvo Igual _____

Disminuyó _____

3._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), las existencias de su empresa durante el año 2006 fueron:

Insuficientes _____ Adecuadas _____
Excesivas _____

4._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), los costos de su empresa durante el año 2006:

Aumentaron _____
Se mantuvieron Igual _____
Disminuyeron _____

5._ Con respecto a los años anteriores, la inversión en maquinaria y equipo, edificios, vehículos, de su empresa durante el año 2006:

Aumento _____
Se mantuvo Igual _____
Disminuyó _____

6._ ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó su empresa para el desarrollo de su actividad durante el año 2006? :

Costo Insumos _____
Competencia _____
Altos Impuestos _____
Situación Política _____

Falta de Demanda _____

Cuentas por Cobrar _____

Capital de Trabajo Insuficiente _____

Precios _____

Personal _____

Otros _____

Cuál: _____

7._ Solicito crédito en el sistema financiero? Le Aprobaron?

Solicito	SI _____	NO _____
Le aprobaron	SI _____	NO _____

8._ Realiza planes de mercadeo? Con que frecuencia?

Si, sin periodicidad establecida _____

Si, Una vez al año _____

Si, mas de una vez al año _____

Nunca _____

9._ Realiza planes financieros? Con que frecuencia?

Si, sin periodicidad establecida _____

Si, Una vez al año _____

Si, mas de una vez al año _____

Nunca _____

10.- El proceso de toma de decisiones que realiza usted es:

Técnico/Profesional _____

En base a la experiencia _____

11.- Tiene una planificación y control de inventarios apropiado?

SI _____ NO _____Cuál:

12._ Con que frecuencia realiza un control financiero de su empresa:

Todos los meses _____

Una vez al año _____

Siempre que lo amerite _____

13._ Conoce como mejorar los índices financieros de sus estados contables

SI _____ NO _____

14._ Sabe como efectuar un presupuesto y su proyección financiera?

SI _____ NO _____

15._ Realiza una evaluación económica - financiera de sus proyectos de inversión?

SI _____ NO _____

16._ Tiene un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo?



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

SI _____ NO _____

17._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), las ventas USD \$
durante el año 2006:

Aumentaron _____

Se mantuvieron Igual _____

Disminuyeron _____

3.3.1 Resultados Encuestas

Los resultados Obtenidos son:

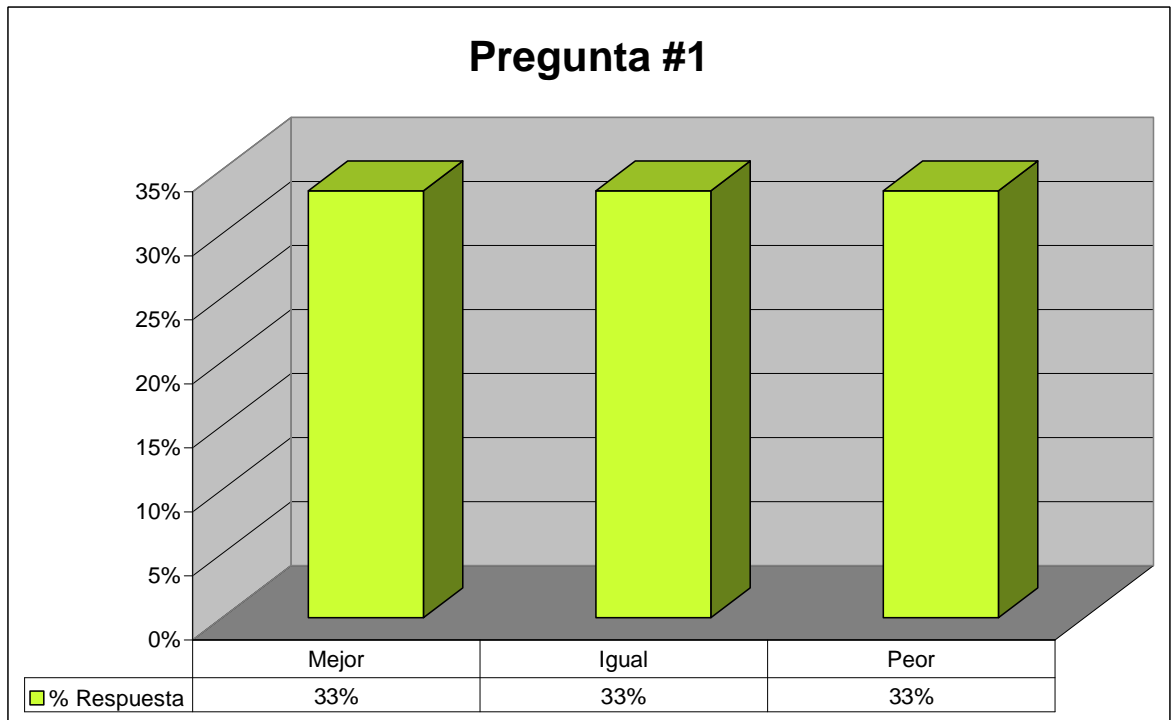
1._ Como califica la situación económica de su empresa en el año 2006, respecto a años anteriores (2005-2004):

Mejor _____

Igual _____

Peor _____

GRAFICO 1

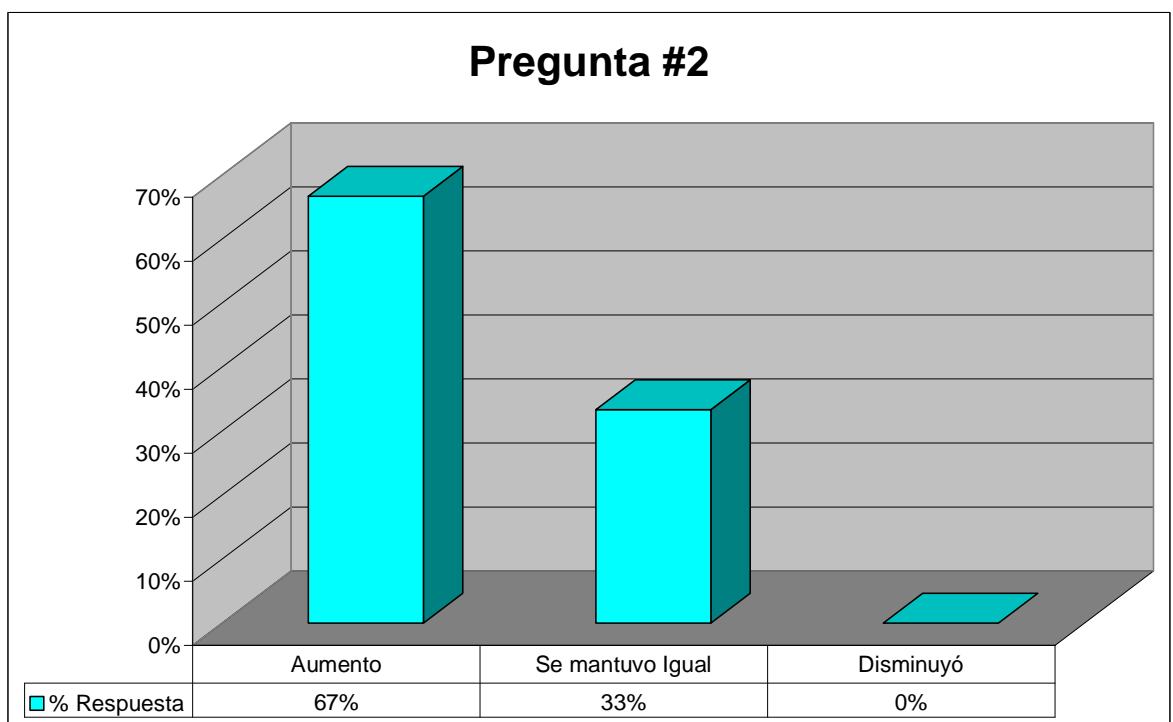


Esta pregunta tiene un proporción igual entre las tres alternativas de respuesta, lo que nos dice es que para los encuestados no existe una percepción similar de evaluación de la situación económica de su empresa del año 2006 en relación a los años anteriores.

2._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), el volumen de pedidos recibidos durante el año 2006:

Aumento _____
 Se mantuvo Igual _____
 Disminuyó _____

GRAFICO 2

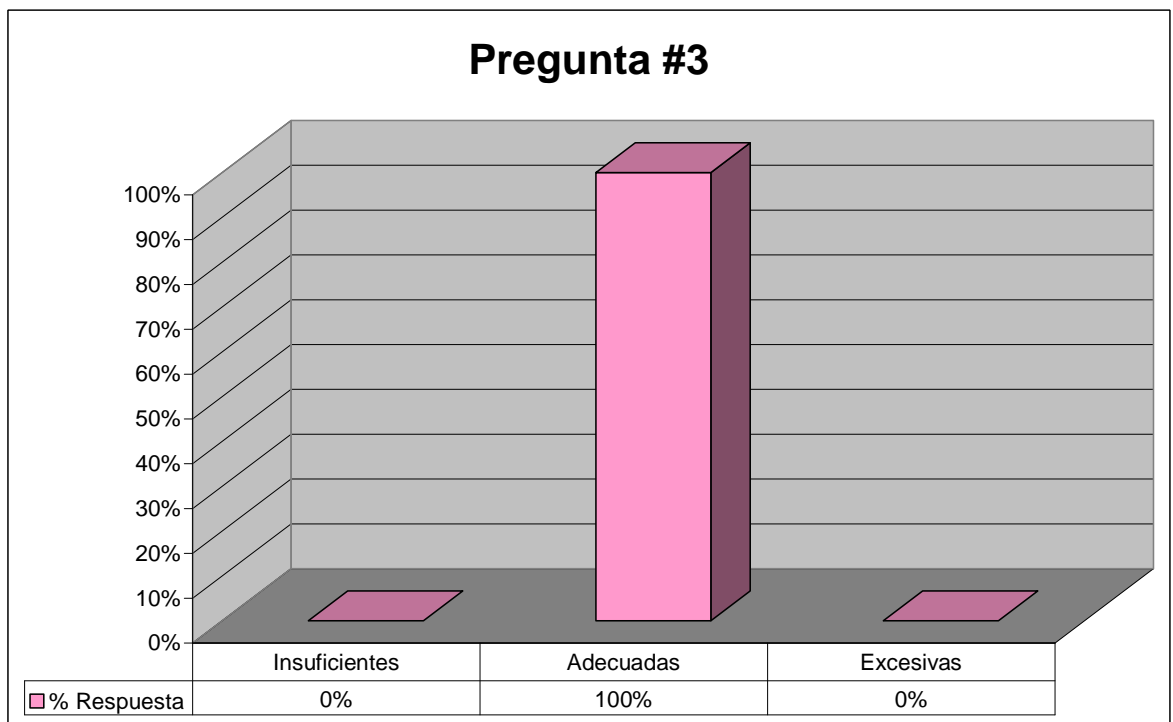


El volumen de pedidos para el 67% ha aumentado, y para el 33% se ha mantenido igual durante el año 2006 en relación a los años anteriores

3._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), las existencias de su empresa durante el año 2006 fueron:

Insuficientes _____ Adecuadas _____
 Excesivas _____

GRAFICO 3



El 100% de los encuestados asegura que el nivel de existencias en el año 2006 fue el adecuado.

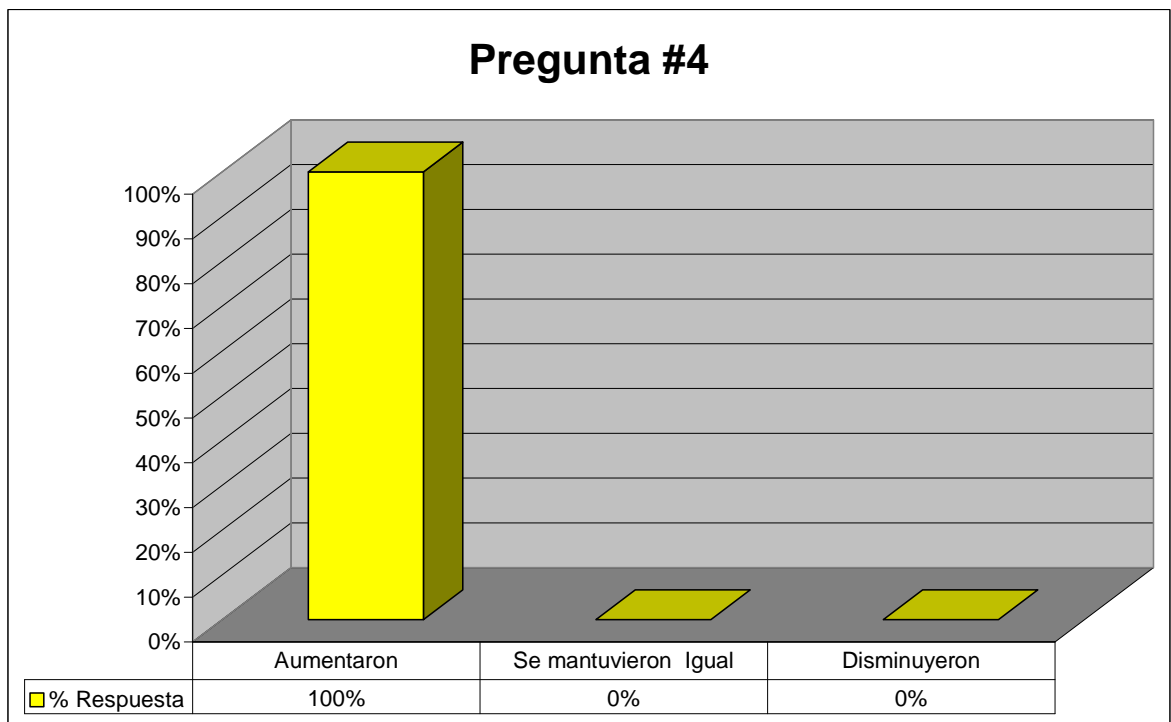
4._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), los costos de su empresa durante el año 2006:

Aumentaron _____

Se mantuvieron Igual _____

Disminuyeron _____

GRAFICO 4

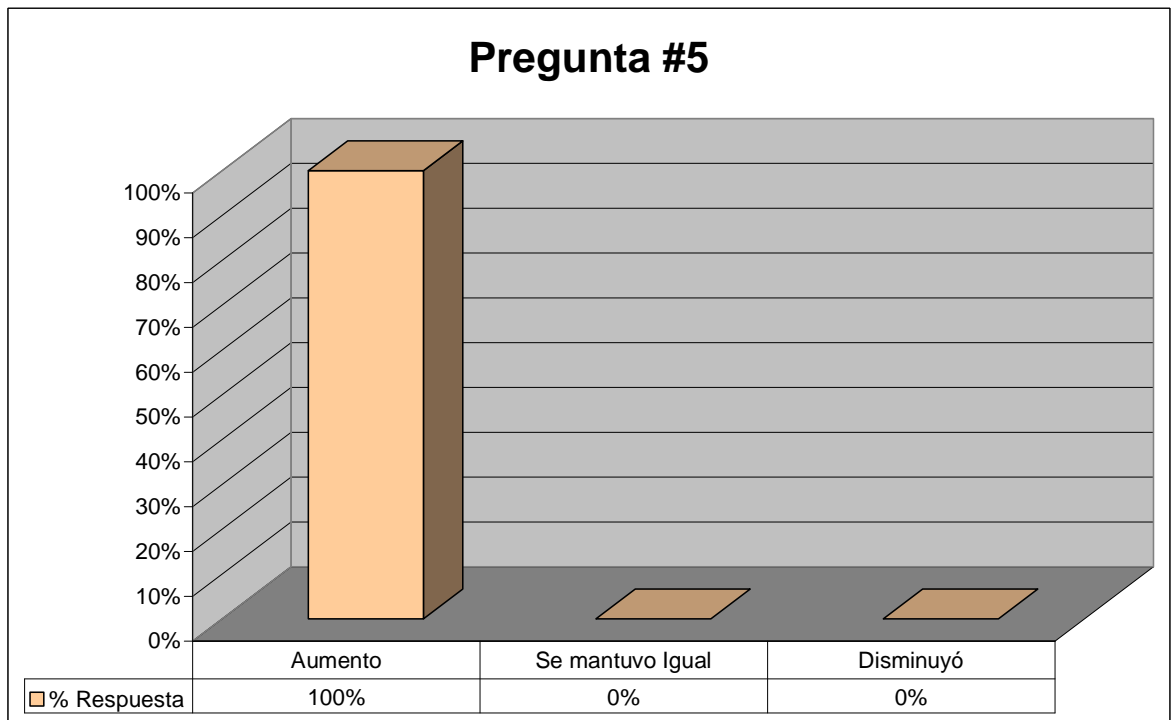


Igualmente para esta pregunta el 100% de los encuestados manifiesta que los costos de su empresa durante el año 2006 aumentaron.

5._ Con respecto a los años anteriores, la inversión en maquinaria y equipo, edificios, vehículos, de su empresa durante el año 2006:

Aumento _____
 Se mantuvo Igual _____
 Disminuyó _____

GRAFICO 5



Para el 100% de los encuestados la inversión en el año 2006 Aumento.

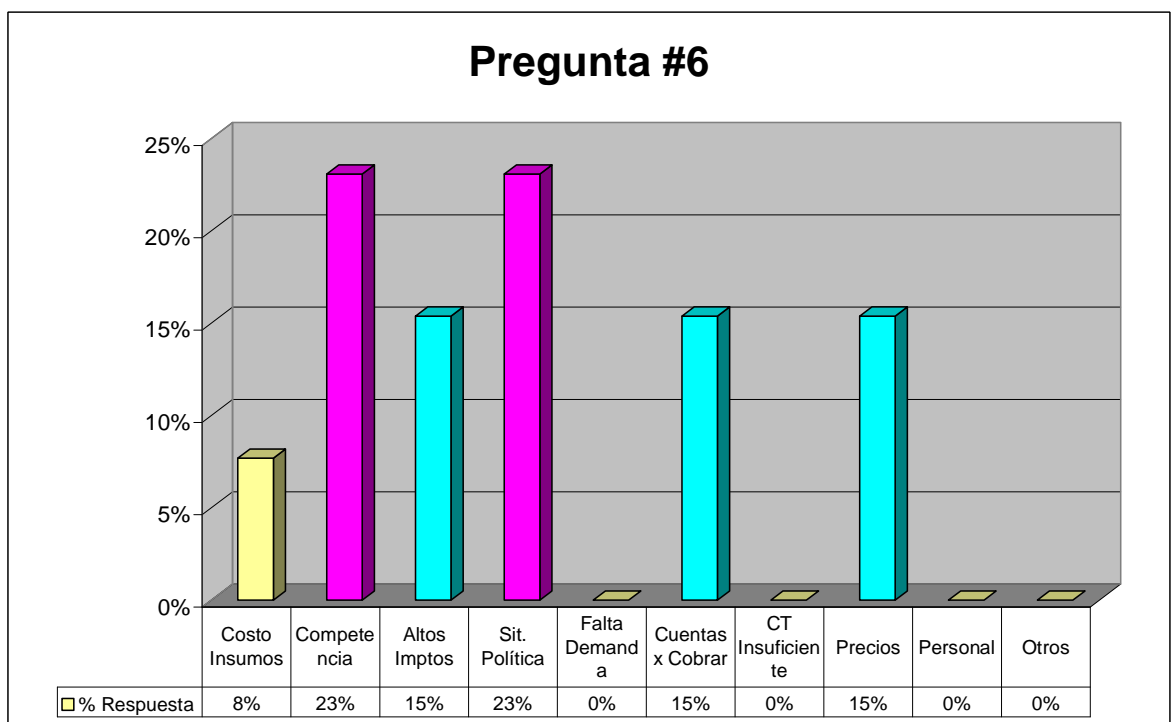
6._ ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó su empresa para el desarrollo de su actividad durante el año 2006? :

Costo Insumos _____
 Competencia _____
 Altos Impuestos _____
 Situación Política _____

- Falta de Demanda _____
- Cuentas por Cobrar _____
- Capital de Trabajo Insuficiente _____
- Precios _____
- Personal _____
- Otros _____

Cuál: _____

GRAFICO 6



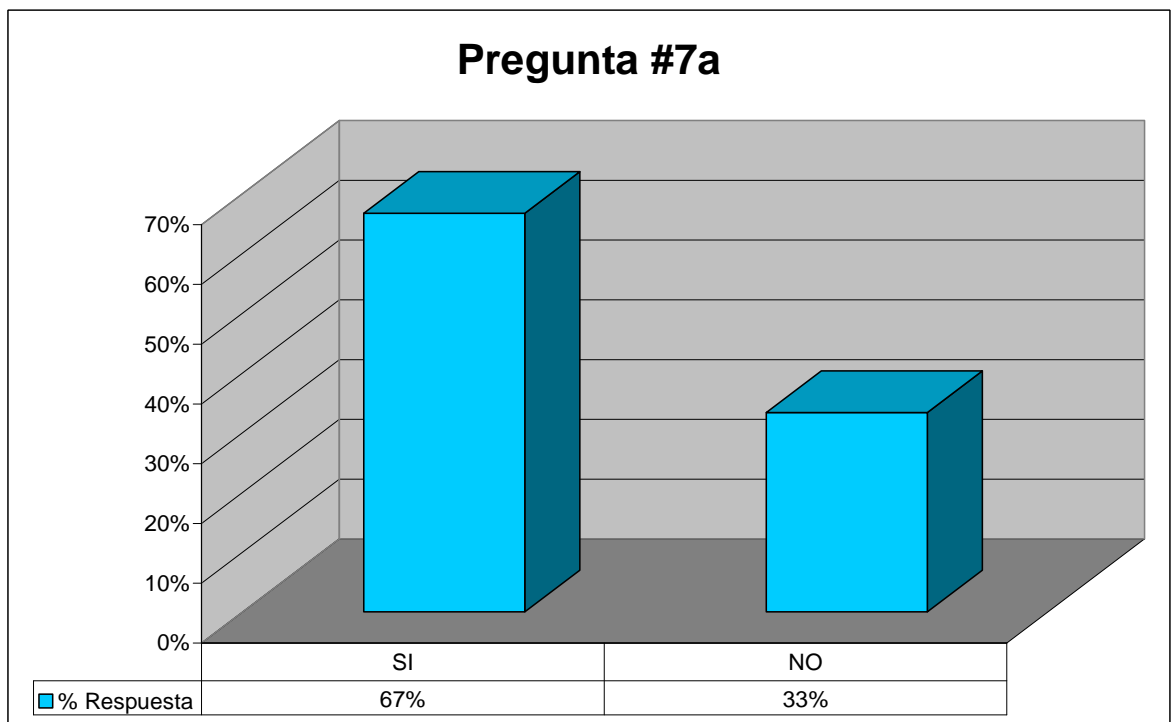
Tanto la competencia como la situación política son los principales problemas que enfrentan en el desarrollo de su actividad, los mismos están con un peso del 23% cada uno, después como un segundo grupo tenemos a los Altos Impuestos, Cuentas por Cobrar y Precios con un peso del 15% cada uno, los

Costos Insumos solamente afectan en un 8%, Es interesante notar que la Falta de Demanda, Capital de Trabajo Insuficiente, y Personal los encuestados no los consideran como problemas para el desarrollo de sus actividades.

7._ Solicito crédito en el sistema financiero? Le Aprobaron?

Solicito SI _____ NO _____

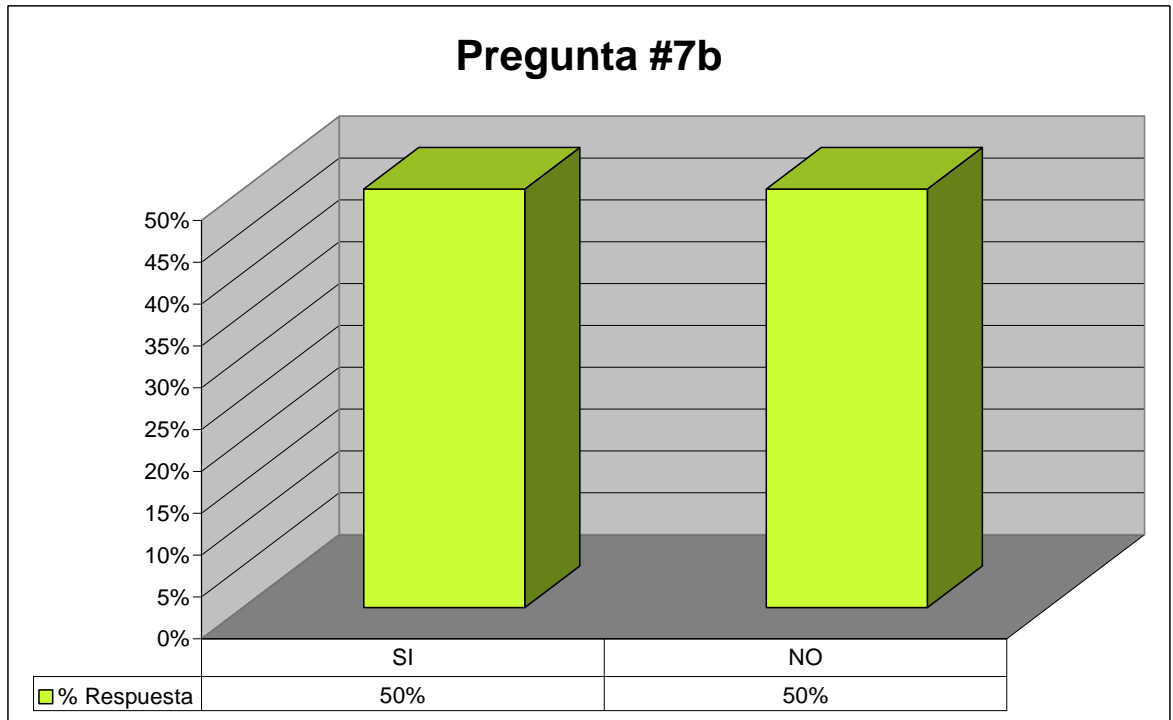
GRAFICO 7



El 67% de los encuestados solicito crédito en el sistema financiero, el 33% restante no.

Le aprobaron SI _____ NO _____

GRAFICO 8



El 50% de los créditos fueron aprobados, el otro 50% fueron rechazados por el sistema financiero

8._ Realiza planes de mercadeo? Con que frecuencia?

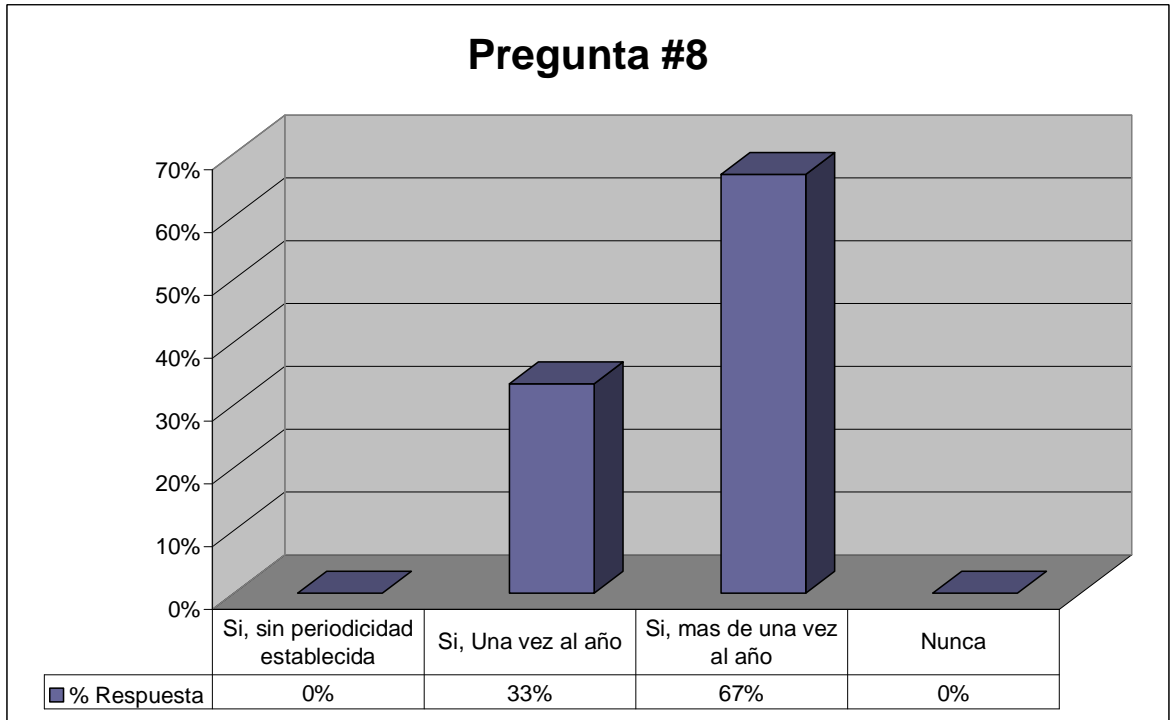
Si, sin periodicidad establecida _____

Si, Una vez al año _____

Si, mas de una vez al año _____

Nunca _____

GRAFICO 9

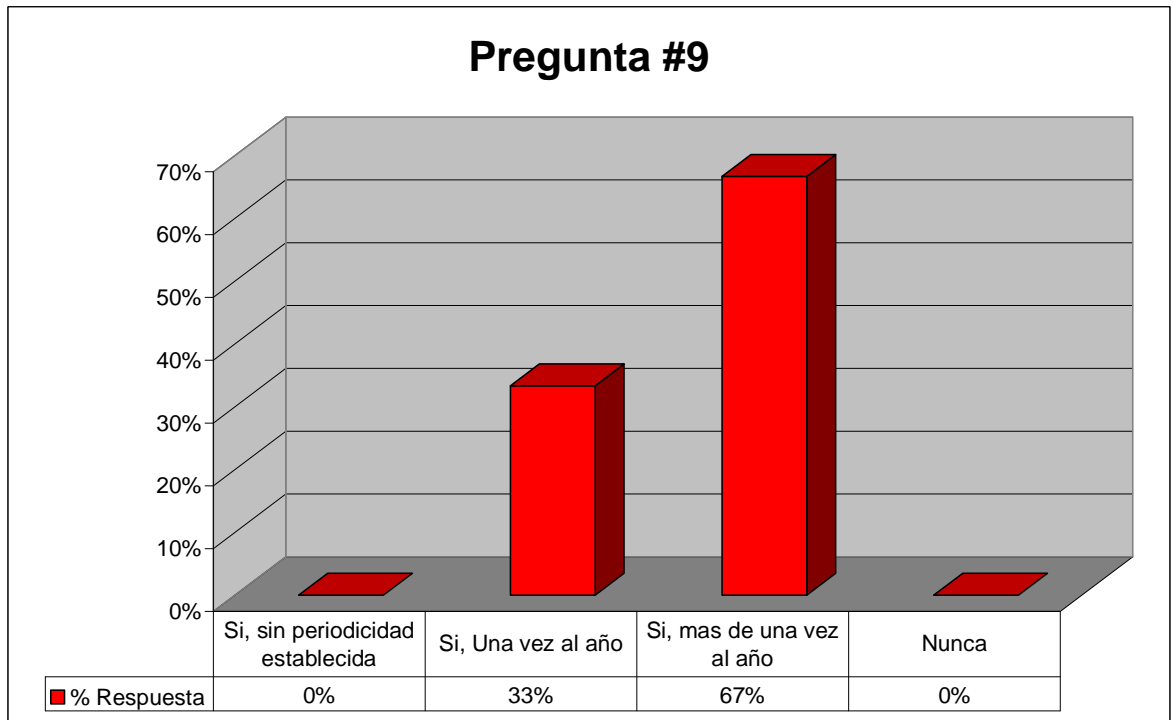


Vemos que la frecuencia de realizar planes de mercadeo, para el 67% de los encuestados la realizan mas de una vez al año, para el 33% restante lo hacen únicamente una vez al año.

9._ Realiza planes financieros? Con que frecuencia?

- Si, sin periodicidad establecida _____
- Si, Una vez al año _____
- Si, mas de una vez al año _____
- Nunca _____

GRAFICO 10



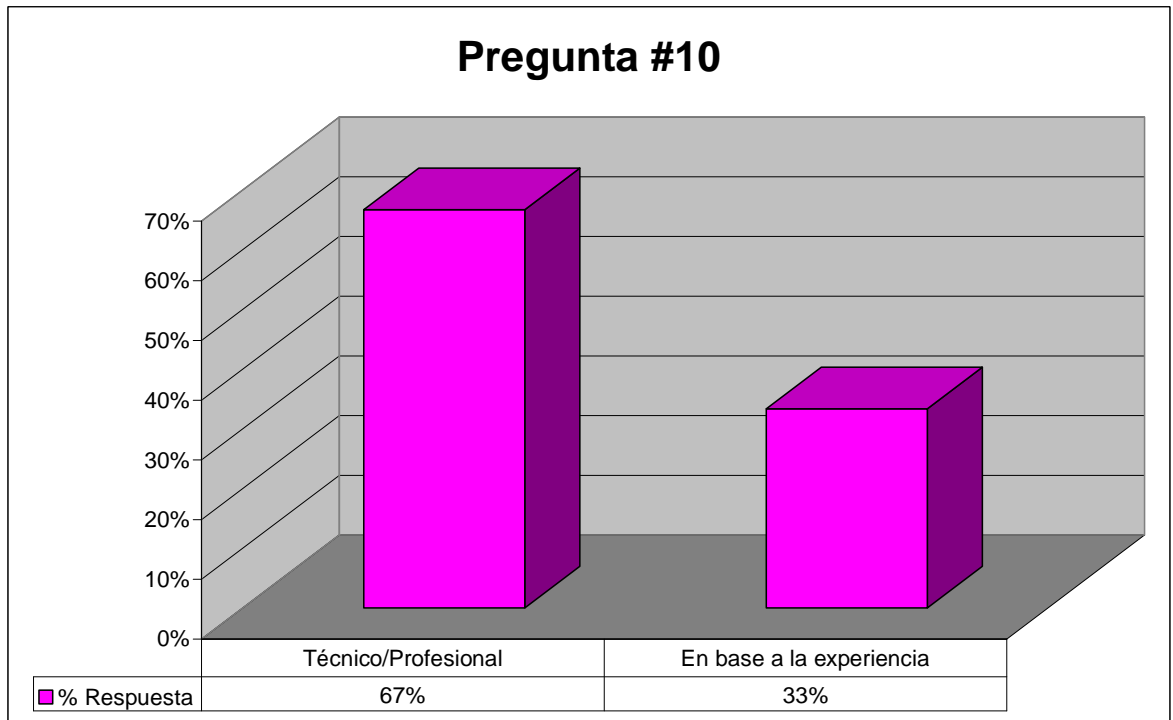
Vemos que la frecuencia de realizar planes financieros , para el 67% de los encuestados la realizan mas de una vez al año, para el 33% restante lo hacen únicamente una vez al año.

10.- El proceso de toma de decisiones que realiza usted es:

Técnico/Profesional _____

En base a la experiencia _____

GRAFICO 11



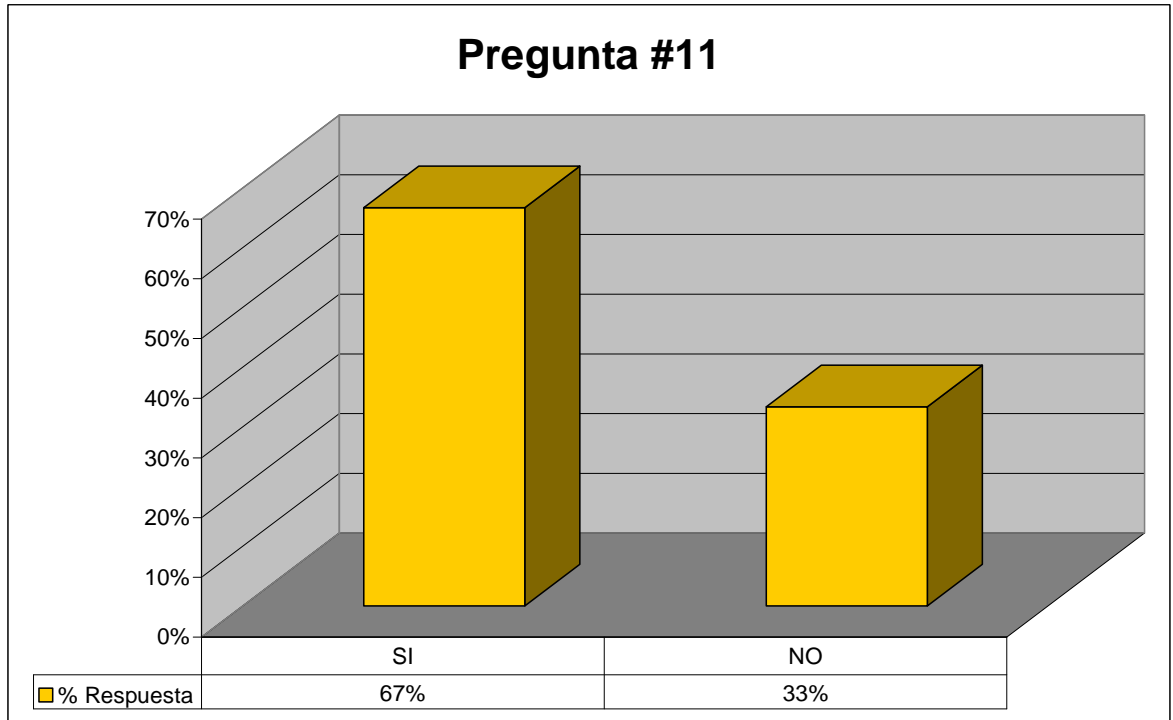
El 67% de los encuestados afirma que la toma de decisiones lo realizan de una forma profesional, para el 33% restante lo hacen en base a la experiencia.

11.- Tiene una planificación y control de inventarios apropiado?

SI _____ NO _____

Cuál: _____

GRAFICO 12



El 67% de los encuestados Si tienen un control de inventarios apropiado, el restante 33% no lo tiene.

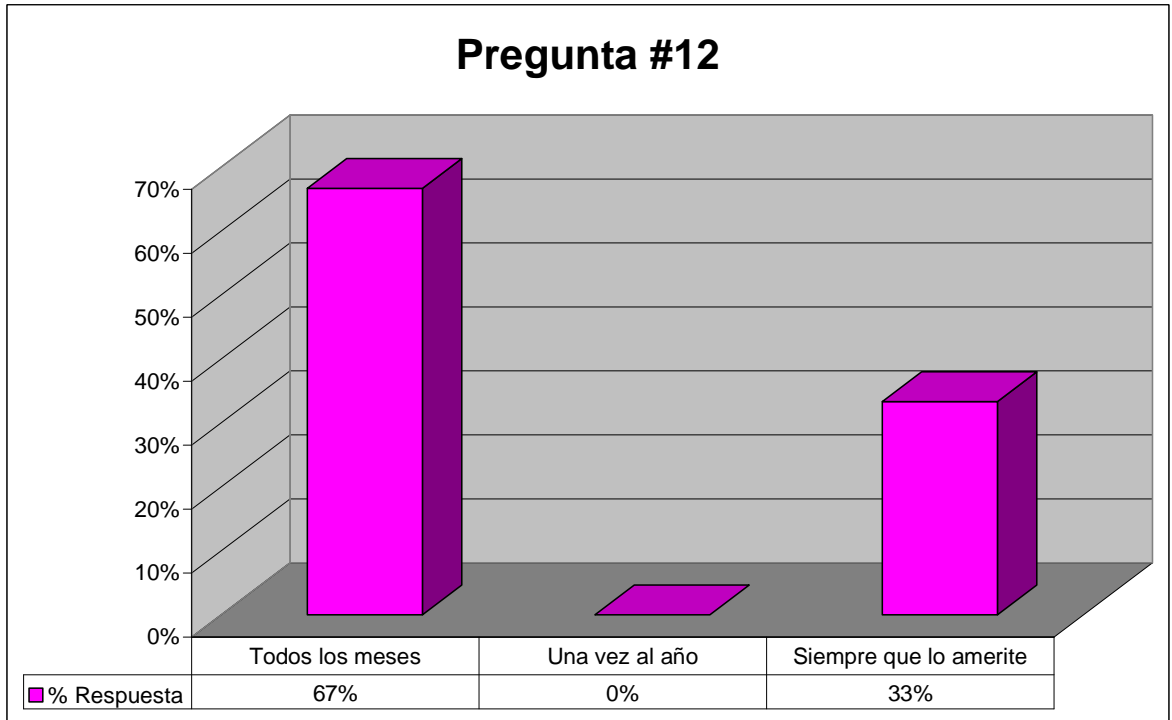
12._ Con que frecuencia realiza un control financiero de su empresa:

Todos los meses _____

Una vez al año _____

Siempre que lo amerite _____

GRAFICO 13

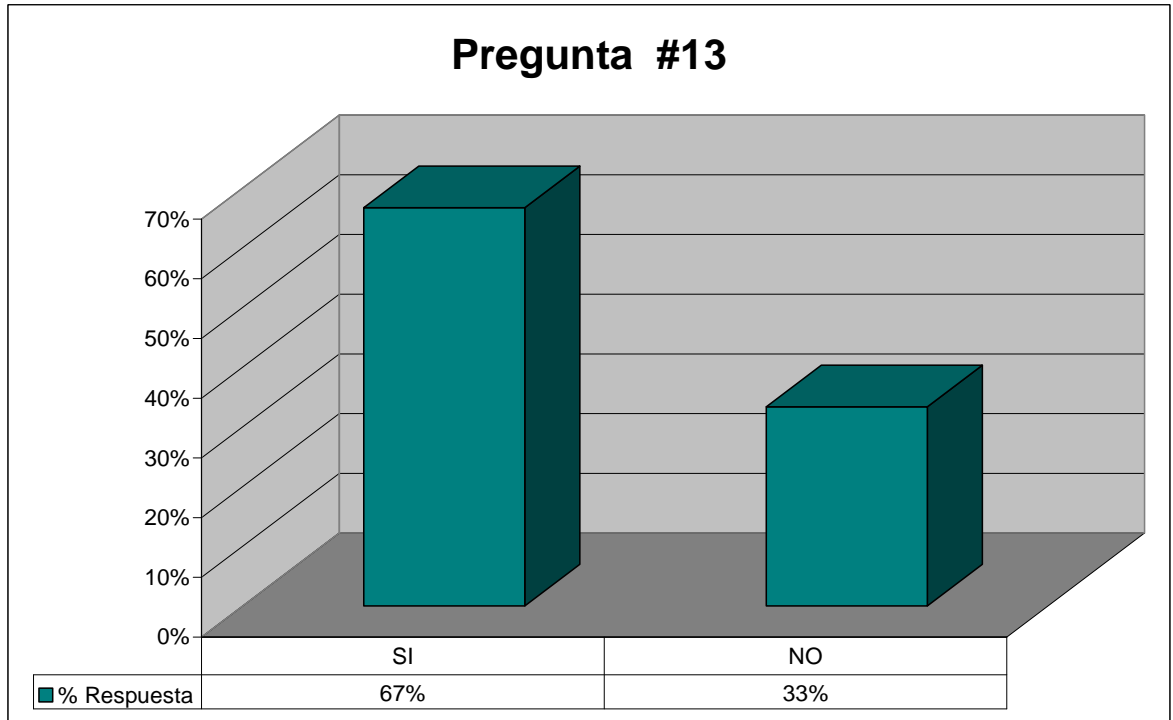


El 67% de los encuestados manifiesta realizar el control financiero todos los meses, el 33% lo hace siempre que lo amerite.

13._ Conoce como mejorar los índices financieros de sus estados contables

SI _____ NO _____

GRAFICO 14

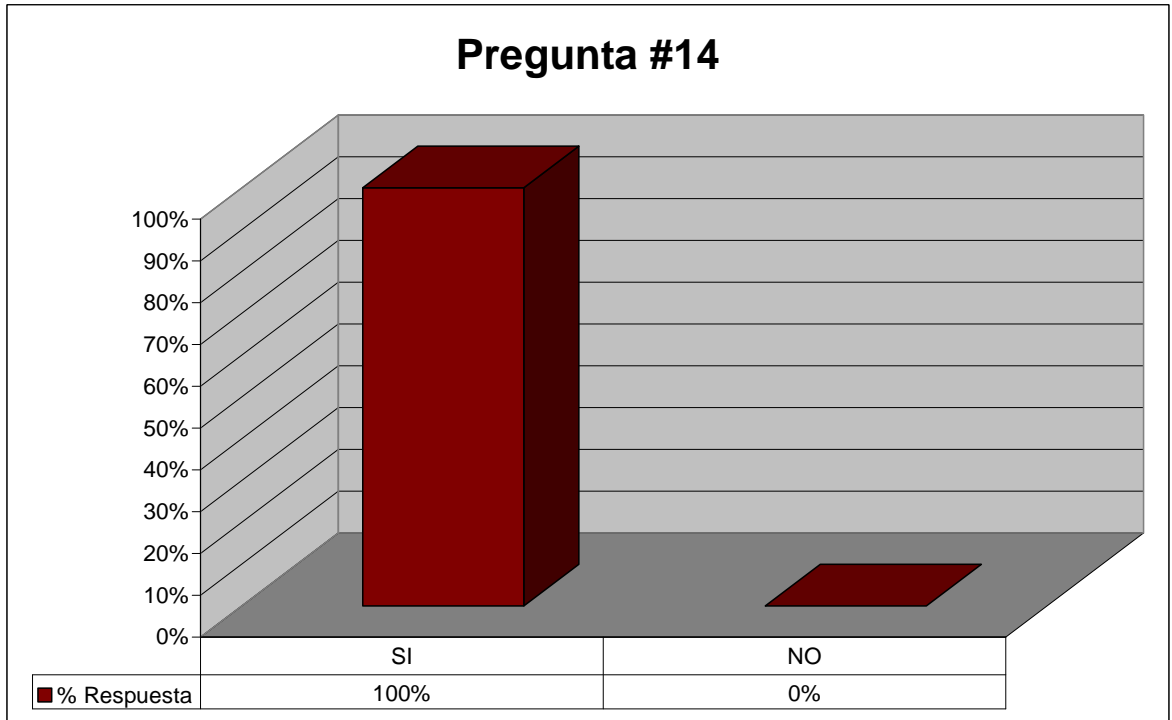


El 67% de los encuestados conoce como mejorar los índices financieros de la empresa, el 33% no sabe como hacerlo.

14._ Sabe como efectuar un presupuesto y su proyección financiera?

SI _____ NO _____

GRAFICO 15

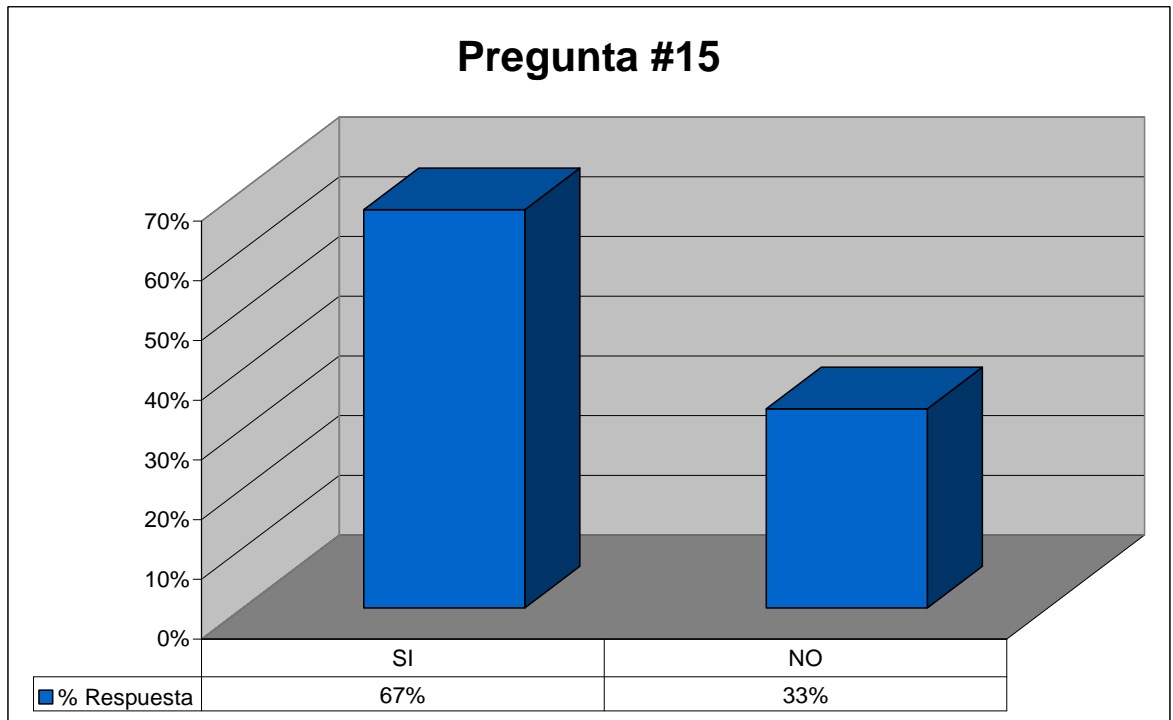


El 100% de los encuestados conoce como efectuar un presupuesto y su proyección financiera

15._ Realiza una evaluación económica - financiera de sus proyectos de inversión?

SI _____ NO _____

GRAFICO 16

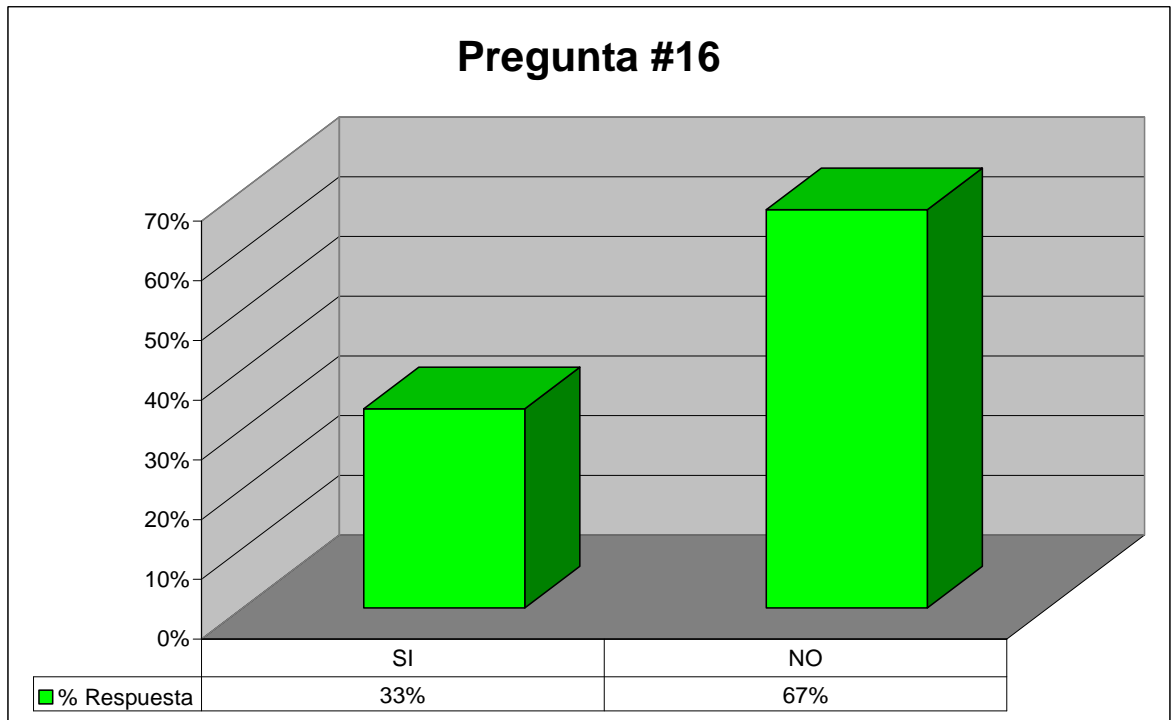


El 67% de los encuestados realiza una evaluación económica-financiera de sus proyectos de inversión, el 33% no lo hace.

16._ Tiene un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo?

SI _____ NO _____

GRAFICO 17

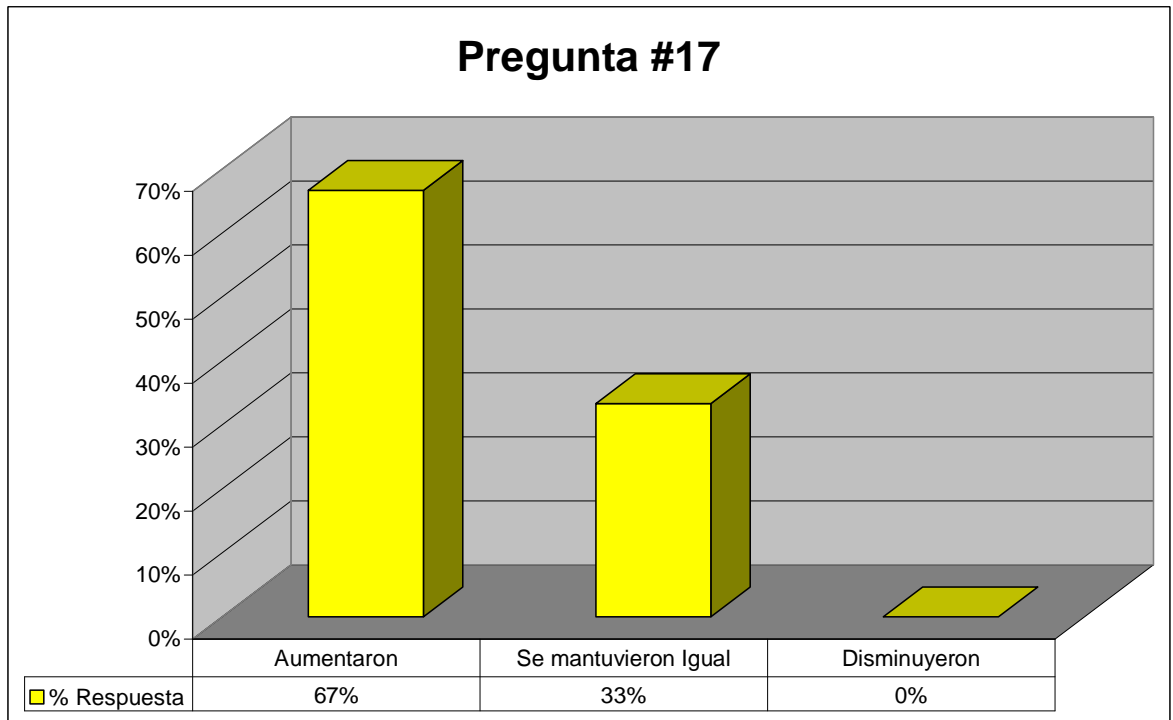


Solamente el 33% de los encuestados tiene un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo, el 67% restante no lo tiene.

17._ Con respecto a los años anteriores (2005-2004), las ventas USD \$ durante el año 2006:

- Aumentaron _____
- Se mantuvieron Igual _____
- Disminuyeron _____

GRAFICO 18



Las ventas en USD \$ para el 67% de los encuestados aumentaron durante el año 2006 en relación a los años anteriores (2005-2004)

3.3.2 Resultados Balances

Adicional a las encuestas se realizo una investigación de campo con los funcionarios de las Pymes donde se recogió información financiera de la empresa a fin de determinar si la hipótesis planteada es aceptado o no.

3.3.2.1 Estructura Financiera._

El presente análisis se preparó con los estados financieros de tres de los Distribuidores de Pichincha, Cantón Quito, Zona Norte de los años 2004,

2005 y 2006, cabe señalar que el total de Distribuidores de la Zona Norte son cinco, sin embargo estos dos restantes a la fecha de la investigación no contaban con un contador que pueda facilitarnos la información requerida, no tenían registros históricos de su contabilidad y lamentablemente no sabían de la importancia de llevar registros actuales para el desenvolvimiento de su actividad, de esta forma el análisis esta en los tres distribuidores mas grandes a Dic-06 de la región sierra de CEDAL S.A.

CUADRO 10.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Disponible	6%	5%	0%	4%	7%	6%	3%	0%	4%
Exigible	19%	19%	29%	32%	31%	31%	59%	43%	34%
Realizable	63%	65%	63%	64%	62%	64%	37%	35%	58%
Otros	2%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	20%	2%
Fijos	10%	9%	6%	0%	0%	0%	1%	1%	2%
PASIVOS	62%	65%	66%	64%	63%	59%	79%	9%	79%
Corto Plazo	41%	42%	36%	64%	63%	59%	50%	9%	79%
Largo Plazo	21%	23%	30%	0%	0%	0%	29%	0%	0%
PATRIMONIO	38%	35%	34%	36%	37%	41%	21%	91%	21%
Patrimonio	35%	32%	32%	25%	24%	26%	23%	80%	13%
Utilidad Ejercicio	3%	3%	2%	12%	13%	16%	-2%	11%	7%
PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Se puede observar que los rublos de mayor peso en el Balance General son los activos realizables con un peso a dic-06 de 63%, 64% y 58% y los activos exigibles con un peso del 29%, 31% y 34% a dic-06 respectivamente.

La rotación de inventarios varía significativamente de un Distribuidor a otro y se puede ver claramente que quienes tienen un sistema de control de inventarios tiene mejor rotación de los mismos:

CUADRO 11.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE INVENTARIO	2.88	2.39	2.27	7.73	7.90	8.18	7.99	9.44	8.21
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	125	150	159	47	46	44	45	38	44

La rotación de cuentas por cobrar nos da un claro ejemplo de quienes tienen una política de cobros y lo controlan de forma periódica y quienes están implementándolo.

CUADRO 12.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	11.10	9.43	5.88	19.00	19.00	20.45	5.66	9.04	16.87
DIAS PROMEDIO DE COBROS	32	38	61	19	19	18	64	40	21

Revisando la rotación de cuentas por pagar podemos ver quienes pagan sus cuentas de forma consistente y quienes aún no determinan como hacerlo.

CUADRO 13.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	4.36	3.68	3.93	7.80	7.87	8.89	5.92	38.42	5.99
DIAS PROMEDIO DE PAGOS	83	98	92	46	46	41	61	9	60

Ahora, el ciclo de conversión del efectivo es como se muestra a continuación:

CUADRO 14.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
CICLO EFECTIVO	75	91	128	19	19	21	48	69	5

En todos ellos existe una oportunidad de mejora ya que en ninguno de los casos llega a ser negativo, esto nos da la pauta para trabajar en mejorar la rotación de inventarios y cuentas por cobrar.

Analizando como los activos han sido capaces de generar ventas para los distribuidores vemos:

CUADRO 15.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2.12	1.84	1.72	6.00	5.90	6.30	3.32	3.93	5.67

Al ser empresas que se dedican en gran parte a la comercialización de aluminio, los activos fijos representan un porcentaje relativamente bajo frente a los Activos Totales de cada Distribuidor.

El financiamiento del activo se lo ha realizado en promedio de la siguiente forma:

Distribuidor 1._ el 36% promedio de los años 2004 al 2006 se lo ha hecho con patrimonio y la diferencia con pasivos

Distribuidor 2._ el 38% promedio de los años 2004 al 2006 se lo ha hecho con patrimonio y la diferencia con pasivos

Distribuidor 3._ el 44% promedio se lo ha hecho con patrimonio y la diferencia con pasivos, en dic-05 existe una aportación significativa por aporte socios para futura capitalización.

Las cuentas de activos que tienen mayores demandas de financiamiento son las cuentas por cobrar y los inventarios.

3.3.2.2 Gestión Operativa._

El nivel de ventas a Dic 2006, ha crecido en relación a Dic 2004 a un ritmo igual que el costo de ventas, dado los incrementos en los precios de ventas por parte de la empresa productora de Aluminio, deducimos que las ventas en volumen se han mantenido y/o reducido.

CUADRO 16.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
VENTAS miles USD \$ (Incremento 06-04)	2,993	2,968	2,991	3,193	3,402	3,523	410	784	1,301
			0.0%			10.3%			217.2%
COSTOS miles USD \$ (Incremento 06-04)	2,553	2,497	2,472	2,637	2,839	2,910	362	667	1,092
			-3.2%			10.3%			201.6%

Los gastos operacionales dividido para el margen bruto, muestran un comportamiento como indica la siguiente tabla:

CUADRO 17.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
GASTOS OPERAC. / MARGEN BRUTO	80%	82%	78%	56%	59%	57%	118%	84%	88%

De esta forma podemos ver la importancia de trabajar en economías de escala, y la necesidad de trabajar en estas para reducir este indicador.

3.3.2.3 Liquidez._

Podemos observar las razones de liquidez de los distribuidores, mientras el distribuidor 1 sacrifica liquidez por rentabilidad, el segundo distribuidor maneja de forma mas óptima su disponible, mientras el tercero a dic 06 empieza a estabilizarse, sin embargo su indicador es bajo.

Considerando la prueba ácida donde sacamos a los inventarios que es el principal activo de los distribuidores vemos que existen posiciones extremas entre el Distribuidor 1 y 3

El Capital de Trabajo guarda consistencia con el tamaño de los Distribuidores.

CUADRO 18.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
LIQUIDEZ	2.16	2.17	2.59	1.57	1.60	1.71	1.99	11.33	1.21
PRUEBA ACIDA	0.64	0.63	0.86	0.57	0.60	0.62	1.25	7.26	0.48
CAPITAL DE TRABAJO	679	790	1,001	194	216	232	60	180	39

3.3.2.4 Endeudamiento._

Podemos observar distintos desenvolvimientos de los distribuidores en relación a estos indicadores, la razón de solvencia mejora únicamente con el Distribuidor 2, el Endeudamiento para el Distribuidor 1 y 3 aumenta a través de los años, ocasionando que su razón de apalancamiento se vaya deteriorando a niveles que el sistema bancario los encuentre con un nivel de riesgo, por lo que pueda verse afectado su relación en el sistema financiero del país.

La cobertura de intereses hace que sea sensible al aumento de las tasas de interés para el Distribuidor 1, mientras que la gestión operativa del Distribuidor 2 ha ido mejorando en el transcurso de los años, el Distribuidor 3 no registra préstamos desde al año 2004 al 2006.

CUADRO 19.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
RAZON DE SOLVENCIA	1.61	1.55	1.52	1.57	1.60	1.71	1.27	11.49	1.26
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.62	0.65	0.66	0.64	0.63	0.59	0.79	0.09	0.79
RAZON DE APALANCAMIENTO	1.64	1.82	1.92	1.74	1.67	1.41	3.66	0.10	3.87
COBERTURA DE INTERESES	2.12	2.26	1.53	2.35	2.13	2.50	-	-	-

3.3.2.5 Rentabilidad._

La gestión del Distribuidor 1 tanto en margen bruto y operacional ha venido aumentando a través de los años, la utilidad neta se ve afectada por el requerimiento de deuda reflejado en el gasto financiero, el ROA se ve afectado por el incremento de las cuentas por cobrar que ha sido de dic 2004 a dic 2006 de un 89%, el ROI se ve afectado ya que la utilidad neta ha disminuido en un 9% de dic 2004 a dic 2006.

Para el Distribuidor 2 el margen bruto se mantiene y se reduce el margen de operación, la utilidad neta aumento por un ingreso no operacional en dic 2006, el ROA y el ROI mejoran a través del tiempo

El Distribuidor 3 empieza su gestión en el año 2006, los años anteriores fueron bajos debido a su administración.

CUADRO 20.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
MARGEN DE VENTAS	15%	16%	17%	17%	17%	17%	12%	15%	16%
MARGEN DE OPERACIÓN	3%	3%	4%	8%	7%	7%	-2%	2%	2%
UTILIDAD NETA	1%	2%	1%	2%	2%	3%	-1%	3%	2%
RETORNO SOBRE ACTIVOS ROA	3%	3%	2%	4%	5%	5%	0%	1%	1%
RETORNO SOBRE INVERSION ROI	9%	10%	7%	13%	14%	16%	0%	4%	3%

3.4 Hipótesis Planteada._

Con los indicadores analizados, el siguiente paso es valorar los mismos versus el promedio de los distribuidores analizados y ver cuanto USD \$ afecta a la operación si se hubieran obtenidos los indicadores del promedio, esto lo haremos únicamente con el distribuidor que en la comparación de ese índice tenga los resultados mas negativos.

3.4.1 Rotación Inventarios._

CUADRO 21.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE INVENTARIO	2.88	2.39	2.27	7.73	7.90	8.18	7.99	9.44	8.21
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	125	150	159	47	46	44	45	38	44
PROMEDIO ROTACION	6.33	6.33	6.33	6.33	6.33	6.33	6.33	6.33	6.33
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	57	57	57	57	57	57	57	57	57
DIAS > EL PROMEDIO	68	93	102	-	-	-	-	-	-
USD \$ VALORADO (Invent / 360d)	2.46	2.90	3.03	-	-	-	-	-	-
Dias por Usd \$ Valorado (miles)	168	271	309	-	-	-	-	-	-
Inversión Alternativa rendimiento 5%	8	14	15	-	-	-	-	-	-

3.4.2 Rotación Cuentas por Cobrar._

CUADRO 22.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	11.10	9.43	5.88	19.00	19.00	20.45	5.66	9.04	16.87
DIAS PROMEDIO DE COBROS	32	38	61	19	19	18	64	40	21
PROMEDIO ROTACION	12.94	13	13	13	13	13	13	13	13
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DIAS > EL PROMEDIO	5	10	33	-	-	-	36	12	-
USD \$ VALORADO (CxC / 360d)	0.75	0.87	1.41	-	-	-	1.00	0.31	-
Dias por Usd \$ Valorado (miles)	3	9	47	-	-	-	36	4	-
Inversión Alternativa rendimiento 5%	0.17	0.45	2.36	-	-	-	1.79	0.18	-

3.4.3 Gastos Operacionales / Margen Bruto

CUADRO 23.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
GASTOS OPERAC. / MARGEN BRUTO	80%	82%	78%	56%	59%	57%	118%	84%	88%
PROMEDIO INDICE GO / MB	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%	78.1%
% > AL PROMEDIO	2.2%	3.5%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	40.2%	5.6%	10.2%
USD \$ VALORADO (G0 / MB)	9.72	16.57	1.52	-	-	-	19.27	6.49	21.37

CUADRO 24.

Resultados que se hubieran logrado por manejar indices iguales al promedio de los Distribuidores analizados. miles Usd \$	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
	18	31	19	-	-	-	21	7	21

3.4.4 Valor Actual

Una vez revisado los indicadores más relevantes la pregunta es si aceptar o no la hipótesis planteada, para ello adicional a lo anteriormente planteado hemos utilizado el Valor Actual, que nos sirve para que los resultados obtenidos sean comparados con dic 2004 haciéndolos equivalentes a esa fecha, de esta forma los resultados son:

CUADRO 25.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
Años	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Costo Oportunidad	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Utilidad Neta (miles USD \$)	\$43	\$54	\$39	\$62	\$75	\$88	-\$2	\$22	\$16
VA	\$43	\$47	\$29	\$62	\$65	\$67	-\$2	\$19	\$12
Variación Usd \$		\$4	-\$18		\$3	\$2		\$21	-\$6
Variación %		10%	-38%		5%	3%		969%	-34%

El distribuidor 1 del año 2005 al 2006 deja de ganar \$18M lo que representa un -38% de diferencia con relación al año 2005.

El distribuidor 2 sus incrementos están del 5% y 3% respectivamente en relación año a año.

El distribuidor 3 pierde \$6M en relación al periodo 2006-2005, lo que representa un -34% de variación frente al año 2005.

3.4.5 Aceptación Hipótesis._

La hipótesis planteada fue:

Hi= La falta de un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo de los Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A. ha generado costos adicionales que han afectado a sus resultados finales por aproximadamente Usd \$ 10.000 anuales

El siguiente cuadro nos muestra los beneficios no percibidos por parte de cada Distribuidor, por lo que la hipótesis planteada es aceptada

CUADRO 26.

Resultados que se hubieran logrado por manejar índices iguales al promedio de los Distribuidores analizados. miles Usd \$	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
	18	31	19	-	-	-	21	7	21
Desagregación VA						-\$18			-\$6
Beneficio No Percibido	18	31	37	-	-	-	21	7	28



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

➤ El entorno del sector en el cual se desarrollo este tema de tesis nos da una idea de cómo es el desenvolvimiento de las Pymes en nuestro país.

El siguiente cuadro resume cual es el diagnóstico de las Pymes, de acuerdo a la información y los resultados del proyecto %Diagnóstico y Programa de Desarrollo Global y Sectorial de la Pequeña y Mediana Industria+impulsado por la Subsecretaría de Micro, Pequeña, Mediana Industria y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) :

CUADRO 27.

RECURSOS HUMANOS:	RESULTADOS
Nivel Profesional	14.8%
Capacitación	39.2%
Capacitación Periódica	27.1%
TECNOLOGÍA	
Manual	29.1%
Semiautomático	43.6%
Automático	23.6%
Computarizado	3.7%
PROCESOS	
Producción a pedido	66%

Control manual	57.4%
Capacidad Utilizada	62%
CONTABILIDAD	
No contabilidad de costos	39%
Control Inventarios experiencia	28%
Control Inventarios Kardex manual	36%
Generación de Balances	Mayor al trimestre
GESTION AMBIENTAL	
Nula	
MERCADEO	
Investigaciones de Mercado	57%
MATERIA PRIMA	
Nacional	52%
Importada	48%
Poder de negociación	Bajo
ORG. EMPRESARIAL	
Han definido su misión	54%
Información para toma de decisiones	87%

Con esta información y la investigación realizada, podemos decir que estos resultados son comunes en varios aspectos a los Distribuidores analizados, ya que las limitaciones del mercado, la competencia, la informalidad, la

oferta importada, hace que las condiciones para el desarrollo de una Pyme no sean las más favorables.

Al realizar esta investigación y profundizar en los problemas cotidianos de los distribuidores, como la falta de pagos a sus proveedores, aumento en el volumen de pedidos, cuentas por cobrar vencidas, mayores costos para sus inventarios, gran parte se debe a la falta de conciencia y de evaluación de capital de trabajo, y aquí vale preguntarse si sus activos corrientes siguen siendo menores a un año o ya han pasado del lado de corrientes fijos, lamentablemente debido a la operación del negocio esto puede ocurrir, ya que se necesita de stock suficientes para evitar no poder atender ventas por falta de existencias, de igual forma siempre existen saldos de clientes que la cartera lleva algún tiempo vencida, por otro lado también el hecho de tener crecimientos hace que las inversiones aumenten, los stock van a aumentar aún mas, las cuentas por cobrar, al vender mas, igualmente crecerán, las necesidades de flujo se hacen mayores y aquí necesariamente se debe considerar que el activo corriente sea superior a las deudas contraídas en el corto plazo.

El peso del realizable dentro de los balances para nuestra investigación es:

CUADRO 28.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Disponible	6%	5%	0%	4%	7%	6%	3%	0%	4%
Exigible	19%	19%	29%	32%	31%	31%	59%	43%	34%
Realizable	63%	65%	63%	64%	62%	64%	37%	35%	58%

Se puede observar que son superiores para Dic-06 en todos los casos al 58% y la pregunta es ¿estos inventarios tienen un tiempo de realización inferior al año?

- Analizando la rotación de los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar podemos ver claramente que Distribuidor si tiene un control de los mismos, ya que las distorsiones entre uno y otro son evidentes y en la observación efectuada pudimos corroborar en ciertos casos el manejo básico que se realiza frente a estos indicadores.

CUADRO 29.

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE INVENTARIO	2.88	2.39	2.27	7.73	7.90	8.18	7.99	9.44	8.21
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	125	150	159	47	46	44	45	38	44

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	11.10	9.43	5.88	19.00	19.00	20.45	5.66	9.04	16.87
DIAS PROMEDIO DE COBROS	32	38	61	19	19	18	64	40	21

	DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2			DISTRIBUIDOR 3		
	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-04	Dic-05	Dic-06
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	4.36	3.68	3.93	7.80	7.87	8.89	5.92	38.42	5.99
DIAS PROMEDIO DE PAGOS	83	98	92	46	46	41	61	9	60

- La situación económica del año analizado versus años anteriores, para los directivos de las Pymes en estudio, tienen criterios bastante distintos, por lo que la gestión realizada es el componente clave para entender el porque para unos su situación económica fue mejor, igual o peor que años anteriores.

- En teoría el incremento de los volúmenes de pedidos debería reflejarse en mejores resultados, sin embargo al analizar la relación utilidad neta / ventas vemos que únicamente un distribuidor supo afectar positivamente este incremento a favor de suyo.

- Los directivos de las Pymes analizadas están 100% seguros y conciden en que los costos del año analizado versus los anteriores subieron de forma significativa, sin embargo el margen bruto igual y/o superior a dic 2006 nos dice que los mismos pudieron pasarse al consumidor.

- El principal problema que enfrentan los distribuidores analizados es la competencia y la situación política aspectos que dentro de un Plan Estratégico serían factores externos considerados como amenazas, otros menos importantes son las cuentas por cobrar, los altos impuestos y los precios.

- El acceso a crédito bancario, es aún restringido.

- Tanto los planes de mercadeo como los planes financieros son elaborados por los directivos de las Pymes analizadas, sin embargo podemos observar que el seguimiento y la trazabilidad hacia las metas planteadas en su mayoría no tienen un rumbo definido, la mayoría de distribuidores No tiene un modelo de gestión financiera de corto, mediano y largo plazo.

- A pesar de que la mayoría de distribuidores aseguran tener una planificación y control de inventarios apropiado, al preguntarles como y que método utilizan no saben explicarlo.
- Una mala práctica de llevar registros y elaborar informes no permite demostrar el costo de una gestión ineficaz.

4.2 Recomendaciones:

- Como hemos visto, el gran problema de las Pymes, es la gestión y financiación del activo corriente y es allí donde es necesario implantar una estrategia de capital de trabajo, saber si el crédito concedido a los clientes es menor o mayor que el obtenido de los proveedores, nos ayudará a determinar si la empresa dispondrá de un excedente que puede ser un gran potencial financiero o al contrario tomar medidas urgentes para modificar las políticas de crédito. Los problemas de solvencia de las empresas muchas veces empiezan por esta vía
- En el análisis se pudo observar que las condiciones para el desarrollo de un Distribuidor de Cedal no son las mas favorables debido a las limitaciones de mercado y la competencia, considerando esto, todos los distribuidores de Cedal deberían competir en igualdad de condiciones, aquí necesariamente deberá intervenir la Corporación Ecuatoriana de Aluminio CEDAL S.A. a fin de hacer cumplir el compromiso a cada Distribuidor, evitando así la competencia desleal entre la propia red de distribución.

- Los resultados no se los debe dejar a la casualidad, estos responden a una causalidad que generan las decisiones tomadas, por ello es importante que se maneje un esquema estructurado de gestión financiera que sirva para la toma de decisiones.

- Este cuadro resume la importancia de las decisiones para tener un capital de trabajo que cumpla con las obligaciones para una Pyme, las preguntas descritas que vimos en el capítulo II, encajan perfectamente con lo que los funcionarios deberían saber sobre como sus decisiones afectan su capital de trabajo, así:

CUADRO 30.

ACTIVO	PASIVO
Inversión	Financiación
Saldos de clientes, o sea cuentas a cobrar de clientes: ¿Es un activo? ¿Es un riesgo? ¿Somos conscientes del volumen de inversión que tenemos en saldos de clientes?	¿Deuda con proveedores? ¿Deuda sin costo explicito? ¿Deuda espontánea? ¿Deuda bancaria? ¿Recursos propios? ¿Deuda a largo plazo? ¿Somos conscientes de que hay que financiar los saldos de las cuentas a cobrar de clientes?
Cuál es el período o plazo efectivo de cobro?	¿Cuál es el plazo de devolución de la deuda?
¿Qué rendimiento le sacamos a esa	¿Qué coste representa la

inversión?	financiación de esta inversión?
Podríamos haber invertido en otros activos más rentables y con menos incertidumbres? ¿Por qué invierto acá?	Al inmovilizar aquí, en saldos de clientes, estos recursos, ¿me impide llevar a cabo otras inversiones ínfula o más rentables y con menos riesgo?
El crédito a clientes: ¿Es un ama de marketing? ¿Dilato ex profeso el plazo de cobro de mis clientes como arma comercial y arañar cuota a la competencia? ¿Soy torpe y no sé negociarlo? ¿Son rentables mis clientes, para mí?	¿Hubiera podido utilizar esta financiación en cosas mejores? ¿Sé financiar adecuadamente el activo que representan los créditos que concedo a clientes?

¿Por qué se alarga el período de cobro?

CUADRO 31

<p>Morosidad de nuestros clientes: ¿en general o en particular?</p> <p>Complicación sean la coyuntura económica: rubros de crisis</p> <p>En general, se dilata el plazo de pago por parte de nuestros clientes</p> <p>Nuestros vendedores han de alcanzar objetivos de venta y no presionan a los clientes, no vaya a ser que no hagan pedidos.</p> <p>Conceder un amplio plazo de pago a los clientes refuerza nuestras acciones</p>

comerciales

Vamos boyantes de liquidez, y hay relajamiento en nuestro departamento de administración

Nuestra gestión de cobro sobre clientes no funciona

Fecha valor a efectos bancarios

Mala gestión bancaria en lo referente a los cobros

¿Es culpa el aumento en saldos de clientes de haber entrado en una fase expansiva?

➤ Teniendo en cuenta la importancia que representan las PYMES para nuestra economía, es fundamental aumentar la competitividad y productividad de éstas.

➤ El Beneficio no percibido en promedio de los distribuidores analizados es:

Distribuidor 1 \$29M

Distribuidor 3 \$18M

Por lo que el costo anual de tener un analista financiero puede ser pagado por el valor del beneficio no percibido, logrando así una gestión financiera que genere valor al propietario de la Pyme, la diferencia podría ocuparse en dar un mejor servicio al cliente, con la entrega a domicilio del material, para ello la adquisición de un vehículo podría pagarse con la diferencia del beneficio no percibido y los honorarios del analista financiero.

➤ Cedal S.A. debe capacitar a sus Distribuidores en el tema tributario, el no cumplimiento de uno de estos podría afectar tanto al Distribuidor como a



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Cedal S.A. ya que la clausura de un Distribuidor por no cumplir la ley de facturación afectaría directamente la rentabilidad de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio Cedal S.A. y a los Distribuidores en sus ventas y flujos de caja.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS DISTRIBUIDORES DE LA CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALUMINIO CEDAL S.A.

En este capítulo se desarrolla un modelo de gestión financiera a ser considerado para su aplicación en los Distribuidores de Cedral S.A.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS DISTRIBUIDORES DE LA CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALUMINIO CEDAL S.A.

5.1 Antecedentes

El presente capítulo pretende desarrollar un modelo de Gestión Financiera que genere valor y sirva para la toma de decisiones para los Distribuidores Exclusivos de CEDAL S.A.

Como hemos visto en la conclusión de la hipótesis la falta de un modelo de gestión financiera nos deja beneficios no percibidos por mas de Usd \$ 10.000 al año, que dependiendo del volumen y tamaño del Distribuidor puede llegar a cantidades mucho mas altas.

De esta manera nuestro modelo definirá las metas financieras para el año del periodo que se quiera aplicar, la forma de mantener los controles y finalmente la evaluación de la gestión realizada por la Administración:

5.2 Metas Financieras

Necesitamos proyectar los objetivos y planes de la empresa a corto, mediano y largo plazo, organizándolos en un modelo de Gestión Financiera, estas proyecciones nos permitirán analizar las necesidades de financiamiento, examinar posibles efectos futuros por las decisiones adoptadas, determinar su ejecución y los responsables,

5.2.1 Presupuesto

La sustentación de las cifras es la clave para un trabajo profesional, para ello tenemos que tomar en cuenta:

- La planeación estratégica de la empresa
- La Planeación de Negocios
- Un estudio de mercado de los productos de la Empresa y la competencia
- Las inversiones previstas para el periodo.
- Las bases para la elaboración de los Estados Financieros Proyectados.

El presupuesto es una herramienta para planificar y gestionar, la ejecución presupuestaria permite alcanzar lo esperado.

5.2.2 Estado de Resultados Proyectados

Es el primero en ser proyectado, para ello requerimos de la siguiente información:

- Ventas.- Sale de la planificación estratégica, en nuestro caso será de 137Tm a un precio promedio por Kg. de Usd \$5.52 sin incluir el impuesto al valor agregado.

CUADRO 32.

Kg PRES 08	Kg
ENERO	12,056
FEBRERO	9,864
MARZO	10,412
ABRIL	12,056
MAYO	10,960
JUNIO	10,960
JULIO	13,152
AGOSTO	10,960
SEPTIEMBRE	10,960
OCTUBRE	13,152
NOVIEMBRE	10,960
DICIEMBRE	11,508
TOTAL Kg	137,000

- Costo de Ventas.- Nuestro producto lo adquirimos a Usd \$ 4.48 cada Kg. igualmente sin incluir el Iva, las condiciones de pago son a 30 días.

- Gastos Operacionales.- Utilizaremos un modelo de plantilla que nos permita recolectar la información necesaria de los gastos a incurrir en el periodo XX

CUADRO 33.

HOJA DE PRESUPUESTO

AÑO

FECHA
PAGINA

DEPARTAMENTO

CUENTA CONTABLE
DESCRIPCION

PRESUPUESTO						FLUJO DE CAJA	
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL	MES	VALOR
	Uniformes del personal de bodega:					Ene-08	153
	Blue Jeans (2 personas x 4 al año)		8.00	10.00	80	Feb-08	286
	Camisetas (2 " 6 ")		12.00	6.00	72	Mar-08	
	Botas (2 " 2 ")		2.00	43.68	87	Abr-08	
	Guantes (2 " 2 ")		4.00	3.15	13	May-08	
	Fajas de Fuerza (2 " 1 ")		2.00	10.00	20	Jun-08	
	Encauchados		2.00	9.00	18	Jul-08	
	Botas de Caucho		2.00	3.00	6	Ago-08	
	Personal Femenino		1.00	286.00	286	Sep-08	153
	Gorras		2.00	5.15	10	Oct-08	
						Nov-08	
						Dic-08	
	TOTAL				592	TOTAL	592

ELABORADO POR

APROBADO POR

Responsable de Elaboración

Responsable de Aprobación

En base a la estructura departamental de cada Distribuidor se debe establecer estas plantillas que deben estar alineadas exactamente con el plan de cuentas de su contabilidad.

La información que contiene debe ser llenada a un nivel que permita al responsable de aprobación saber si lo solicitado se enmarca dentro de la operación normal de la compañía, dentro de la planificación estratégica, o es un gasto innecesario.

Para nuestro proyecto las cuentas utilizadas de gasto han sido:

CUADRO 34.

1. PERSONAL	SUELDOS	11,472
	COMISIONES	8,435
	BENEFICIOS SOCIALES	6,894
	OTROS BENEFICIOS	1,512
	HORAS EXTRAS	1,293
	ROPA DE TRABAJO	592
	CAPACITACION	400
Total 1. PERSONAL		\$ 30,598
2. MATERIALES Y SUMINISTROS	MATERIALES Y SUMINISTROS	1,297
	HERRAMIENTAS	180
Total 2. MATERIALES Y SUMINISTROS		\$ 1,477
3. MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO EDIFICIOS	180
	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	175
	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	60
Total 3. MANTENIMIENTO		\$ 415
4. SERVICIOS	FLETES Y TRANSPORTES	1,700
	TELÉFONO - TELEX - FAX	1,680
	ENERGÍA ELÉCTRICA	1,440
	GUARDIANÍA Y SEGURIDAD	336
	AGUA POTABLE	600
	SERVICIOS BANCARIOS	108
Total 4. SERVICIOS		\$ 5,864
5. PROMOCION Y PROPAGANDA	ATENCIONES SOCIALES	50
Total 5. PROMOCION Y PROPAGANDA		\$ 50
6. GASTOS GENERALES	MOVILIZACIONES	2,520
	IMPUESTOS MUNICIPALES Y SUPERCIAS	1,242
	ÚTILES DE OFICINA	782
	ÚTILES DE LIMPIEZA	245
	CAFETERIA	108
Total 6. GASTOS GENERALES		\$ 4,897
7 OTROS GASTOS	ARRIENDOS	13,867
	DEPRECIACION	1,092
Total 7 OTROS GASTOS		\$ 14,959
Gastos Operacionales Usd \$		\$ 58,260

De esta forma tendremos las plantillas con la información de gastos operacionales que nos servirá para la proyección de nuestros balances.

El estado de resultados proyectado para el periodo a analizar es:

CUADRO 35.

		TOTAL	%
Precio Promedio	5.52		
<i>Kg Pspto Aprob.</i>		137,000	
Ingresos Usd \$		\$ 756,235	100.0%
Costo de Ventas Usd \$	4.88	\$ 668,512	88.4%
Margen Bruto Usd \$		\$ 87,723	11.6%
Gastos Operacionales Usd \$		\$ 58,260	7.7%
Utilidad/Pérdida Operacional Usd \$		\$ 29,464	3.9%
36.25% Impuestos		\$ 10,681	1.4%
Utilidad Neta Usd \$		\$ 18,783	2.5%

5.2.3 Flujo de Efectivo

Son los ingresos y egresos de efectivo de acuerdo a las operaciones previstas, para nuestro caso el flujo de efectivo se conforma de la siguiente manera:

De Operación:

Ingresos

Cobranza Clientes._ Nuestra política de crédito es de 15 días razón por la cual el 50% lo cobramos en el mismo mes, el 50% restante son ingresos del mes siguiente.

Egresos

Pagos a Proveedores._ Las condiciones de pago acordadas con nuestro proveedor son de 30 días, de esta forma las compras del mes se las cancelan el mes siguiente.

Iva Consignado._ La diferencia entre el Iva pagado versus el Iva causado nos da el valor por Iva a consignar que viene a ser el desembolso que debe constar en el flujo para el siguiente mes.

Gastos Departamentales._ Nuestros gastos operacionales que los consideramos dentro del presupuesto son los gastos fijos que mensualmente debemos cancelar, aquí se incluyen las cuentas: sueldos, comisiones, beneficios sociales, otros beneficios, horas extras, ropa de trabajo, capacitación, materiales y suministros, herramientas, mantenimientos de edificios, equipos e instalaciones, fletes y transportes, teléfonos, energía eléctrica, agua potable, servicios bancarios, atenciones sociales, movilizaciones, impuestos municipales, útiles de oficina, útiles de limpieza, cafetería, arriendos.

De Inversión

Ingresos de Inversión, no tenemos previsto tener ingresos por este concepto.
Egresos de Inversión, para el mes de diciembre consideramos la compra de un camión para el negocio.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

De Financiamiento

Por el periodo comprendido del proyecto no se ha considerado el acceso a préstamos del sistema financiero.

Así nuestro flujo de efectivo es:

CUADRO 36.

FLUJO DE CAJA (expresado en dólares)	
	Total
saldo caja inicial	10,096
DE OPERACIÓN	
ingresos:	
cobranza clientes	776,684
egresos:	
pagos a proveedores	584,801
pagos cuentas por pagar año anterior	48,982
IVA consignado	9,643
intereses pagados	-
gastos departamentales	58,260
total egresos operacionales	701,685
Saldo de Operación	74,999
DE INVERSIÓN	
ingresos	
ingresos de inversión	-
egresos	
inversiones	25,000
Saldo de Inversión	- 25,000
DE FINANCIAMIENTO	
ingresos	
préstamos recibidos	-
egresos	
cancelación préstamos	-
saldo de financiamiento	-
saldo total	49,999
saldo caja final	60,095

5.2.4 Balance General._

Con los balances anteriores podemos realizar ya nuestro Balance General proyectado, nuestra hoja de trabajo es:

CUADRO 37.

ACTIVO	Dic-07	Débitos	Créditos	Dic-08	PASIVO	Dic-07	Débitos	Créditos	Dic-08
Disponible	10,096	49,999	-	60,095	Cuentas por Pagar	146,945	644,518	651,637	154,064
Exigible	77,094	756,235	776,684	56,646	Documentos. por Pagar	-	-	-	-
Inventarios	133,072	-	27,556	105,516	Otras Cuentas por Pagar	35,314	-	-	35,314
Pagos Anticipados	1,077	-	-	1,077	Total Pasivo Corriente	182,259	644,518	651,637	189,378
Total Activo Corriente	221,339	806,235	804,240	223,334	Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-
Total Activos Largo Plazo	-	-	-	-	PATRIMONIO				
Total Activos Fijos	5,462	25,000	1,092	29,369	Capital Social	600	-	-	600
Total Otros Activos	2,572	-	-	2,572	Reservas	32,574	-	-	32,574
					Reserva de Capital	763	-	-	763
					Ejercicios Anteriores	-	3,221	-	-
					Resultados del Ejercicio	16,397	-	18,783	35,180
					Total Patrimonio	47,113	-	18,783	65,896
TOTAL ACTIVOS	229,372	831,235	805,332	255,274	TOTAL PASIVO / PATRM.	229,372	644,518	670,420	255,274

La información a tener en cuenta para la proyección es:

- Disponible: Es el valor del saldo del flujo de caja
- Exigible: Saldo anterior + ingresos PyG . cobros Flujo de Caja
- Inventarios: Mismo saldo, vendemos lo que compramos en el periodo
- Activos Fijos: Saldo anterior + compras flujo de caja . ventas flujo de caja . depreciación.
- Otros Activos: Mismo saldo.
- Cuentas por pagar: Saldo anterior . pagos proveedores flujo de caja + costo de ventas PyG +Imptos por pagar PyG

Resul. del ejercicio: PyG

El balance general proyectado queda de la siguiente manera:

CUADRO 38.

ACTIVO	Dic-07	Dic-08	PASIVO	Dic-07	Dic-08
Disponible	10,096	60,095	Cuentas por Pagar	146,945	154,064
Exigible	77,094	56,646	Documentos. por Pagar	-	-
Inventarios	133,072	105,516	Otras Cuentas por Pagar	35,314	35,314
Pagos Anticipados	1,077	1,077	Total Pasivo Corriente	182,259	189,378
Total Activo Corriente	221,339	223,334	Total Pasivo Largo Plazo	-	-
Total Activos Largo Plazo	-	-	PATRIMONIO		
Total Activos Fijos	5,462	29,369	Capital Social	600	600
Total Otros Activos	2,572	2,572	Reservas	32,574	32,574
			Reserva de Capital	763	763
			Ejercicios Anteriores	- 3,221	- 3,221
			Resultados del Ejercicio	16,397	35,180
			Total Patrimonio	47,113	65,896
TOTAL ACTIVOS	229,372	255,274	TOTAL PASIVO / PATRM.	229,372	255,274

5.3 Control y Gestión Financiera

Una vez realizadas las proyecciones para el siguiente periodo, los índices financieros proyectados que delimitan nuestro camino a seguir son:

CUADRO 39.

DESCRIPCIÓN	Dic-08
DE LIQUIDEZ	
INDICE DE LIQUIDEZ	1.2
PRUEBA ACIDA	0.6
CAPITAL NETO DE TRABAJO Usd \$	33,956
DE ACTIVIDAD	
ROTACION DE INVENTARIO	6.3
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	57
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	13.4
DIAS PROMEDIO DE COBROS	27
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	3.5
DIAS PROMEDIO DE PAGOS	102
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	25.7
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	3.0
ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	22.3
DE ENDEUDAMIENTO	
RAZON DE SOLVENCIA	1.3
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	74.2%
RAZON DE APALANCAMIENTO	2.87
DE RENTABILIDAD	
MARGEN DE VENTAS	11.6%
MARGEN DE OPERACIÓN	3.9%
UTILIDAD NETA	2.5%
RETORNO SOBRE ACTIVOS ROA	7.4%
RETORNO SOBRE INVERSION ROI	61.15%
EVA Usd \$	13,561

El control financiero que deberá llevar cada distribuidor de forma mensual será de la siguiente manera:

Balance General._ Debe contener el cierre de mes actual, el cierre del mes anterior, el cierre del ejercicio anterior y el cierre del mes del año anterior,

esto a fin de mes a mes tener una radiografía de la empresa y saber como estamos con la evolución de nuestros activos, pasivos y patrimonio.

De esta forma la información del Balance General se la manejará de esta forma:

CUADRO 40.

Mes año anterior	Mes Anterior		Mes actual	Fin año anterior	
Feb-07	Ene-08	DESCRIPCION	Feb-08	Dic-07	Variación
ACTIVO					
6,836	6,500	Disponible	8,545	10,096	(1,551)
78,900	76,550	Exigible	80,949	77,094	3,855
145,090	131,688	Inventarios	118,755	133,072	(14,317)
904	1,029	Pagos Anticipados	1,131	1,077	54
231,730	215,767	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	209,380	221,339	(11,959)
-	-	Activos Largo Plazo	-	-	-
-	-	TOTAL ACTIVOS LP	-	-	-
4,369	5,462	Activos Fijos	5,462	5,462	-
4,369	5,462	TOTAL ACTIVOS FIJOS	5,462	5,462	-
2,058	2,341	Otros Activos	2,572	2,572	0
2,058	2,341	TOTAL OTROS ACTIVOS	2,572	2,572	0
238,157	223,569	TOTAL ACTIVOS	217,413	229,372	(11,959)
PASIVO					
182,555	155,000	Cuentas por Pagar	150,900	146,945	3,955
-	-	Documentos. por Pagar	-	-	-
24,320	34,544	Otras Cuentas por Pagar	30,400	35,314	(4,914)
206,875	189,544	TOTAL PASIVO CORRIENTE	181,300	182,259	(959)
-	-	Cuentas por Pagar LP	-	-	-
-	-	TOTAL PASIVO LP	-	-	-
PATRIMONIO					
600	630	Capital Social	630	600	30
32,574	34,203	Reservas	34,203	32,574	1,629
763	801	Reserva de Capital	801	763	38
(3,221)	(3,382)	Ejercicios Anteriores	(3,382)	(3,221)	(161)
566	1,774	Resultados del Ejercicio	3,861	16,397	(12,536)
31,282	34,026	TOTAL PATRIMONIO	36,113	47,113	(11,001)
238,157	223,569	TOTAL PAS./PATRI.	217,413	229,372	(11,959)

Estado de Resultados._ Debemos comparar los resultados con el año anterior y con el presupuesto.

CUADRO 41.

Feb-07	%	Descripción	Feb-08	%	Psppto	%
135,600	135%	VENTAS EN MN	169,397	133%	161,331	133%
35,256	35%	DESCUENTO EN VENTAS (-)	42,349	33%	40,333	33%
100,344	100%	INGRESOS TOTALES VENTAS	127,048	100%	120,998	100%
89,585	89%	COSTO DE VENTAS	112,310	88%	106,962	88%
10,759	11%	MARGEN DE VENTAS	14,738	12%	14,036	12%
10,193	10%	GASTOS OPERACIONALES	10,859	9%	9,710	8%
566	1%	MARGEN OPERACIONAL	3,878	3%	4,326	4%
-	0%	GASTOS FINANCIEROS	-	0%	-	0%
-	0%	OTROS EGRESOS - INGRESOS	17	0%	-	0%
-	0%	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	17	0%	-	0%
566	1%	UTILIDAD/PERDIDA BRUTA (Contable)	3,861	3%	4,326	4%
205	0%	Provisión Impuestos 36,25%	1,400	1%	1,568	1%
361	0%	UTILIDAD NETA CONTABLE	2,462	2%	2,758	2%

Índices Financieros._ Los índices proyectados para el año 2008, nos servirán de guía para compararlos y controlarlos en el periodo actual, la información del año anterior también nos es relevante a fin de saber si nuestra planificación esta dando resultado.

CUADRO 42.

DESCRIPCIÓN	PPTO 2008	Feb-07	Feb-08
DE LIQUIDEZ			
INDICE DE LIQUIDEZ	1.2	1.1	1.2
PRUEBA ACIDA	0.6	0.4	0.5
CAPITAL NETO DE TRABAJO (k usd)	33,956	24,855	28,080
DE ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	6.3	3.7	5.7
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	57	97	63
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	13.4	7.6	9.4
DIAS PROMEDIO DE COBROS	27	47	38
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	3.5	2.6	3.7
DIAS PROMEDIO DE PAGOS	102	139	97
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	25.7	137.8	139.6
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	3.0	2.5	3.5
ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	22.3	24.2	27.1
DE ENDEUDAMIENTO			
RAZON DE SOLVENCIA	1.3	1.2	1.2
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	74.2%	86.9%	83.4%
RAZON DE APALANCAMIENTO	2.87	6.61	5.02
DE RENTABILIDAD			
MARGEN DE VENTAS	11.6%	10.7%	11.6%
MARGEN DE OPERACIÓN	3.9%	0.6%	3.1%
UTILIDAD NETA	2.5%	0.4%	1.9%
RETORNO SOBRE ACTIVOS ROA	7.4%	0.9%	6.8%
RETORNO SOBRE INVERSION ROE	61.15%	7.05%	45.80%
EVA Usd \$	2,260	2.5	1,978

Cuentas por Cobrar._ Las cuentas por cobrar cambian constantemente durante las operaciones de la empresa, es necesario controlarlas a fin de tener una cartera saludable, por ello el esquema propuesto para dicho control es:

CUADRO 43.

TOTAL CARTERA			
	Dic-06	Ene-07	Feb-07
NACIONAL	77,094	76,550	80,949
Total Cartera	77,094	76,550	80,949

TOTAL			
	Dic-06	Ene-07	Feb-07
Cartera Total	77,094	76,550	80,949
Cartera Corriente	43,200	42,324	51,699
Cartera Vencida	33,894	34,226	29,250
Vcda < 30 d	12,760	16,790	14,350
Vcda < 90 d	16,134	12,436	10,900
Vcda. > 90 d	5,000	5,000	4,000

En nuestro caso el total de cartera se divide en dos locales que tiene el Distribuidor:

CUADRO 44.

LOCAL 1			
	Dic-06	Ene-07	Feb-07
Cartera Total	42,402	42,103	44,522
Cartera Corriente	23,760	23,278	28,435
Cartera Vencida	18,642	18,824	16,088
Vcda < 30 d	7,018	9,235	7,893
Vcda < 90 d	8,874	6,840	5,995
Vcda. > 90 d	2,750	2,750	2,200

LOCAL 2			
	Dic-06	Ene-07	Feb-07
Cartera Total	34,692	34,448	36,427
Cartera Corriente	19,440	19,046	23,265
Cartera Vencida	15,252	15,402	13,163
Vcda < 30 d	5,742	7,556	6,458
Vcda < 90 d	7,260	5,596	4,905
Vcda. > 90 d	2,250	2,250	1,800

Gastos Operacionales._ Como se vio en el capítulo III, el índice de Gastos Operacionales sobre margen Bruto debe ser hasta de 78%, por esta razón controlar el gasto presupuestado versus el gasto real nos permitirá realizar gastos planificados. La matriz diseñada para tal efecto nos indicará los gastos del mes, así como los gastos acumulados del periodo.

CUADRO 45.

DESCRIPCION	FEBRERO MES			
	Real 2007	Real 2008	PPTO 2008	Var. %
GASTOS OPERACIONALES				
1. PERSONAL	2,677	2,550	2,550	0.0%
2. MATERIALES Y SUMINISTROS	129	230	123	86.9%
3. MANTENIMIENTO	36	40	35	15.7%
4. SERVICIOS	513	500	489	2.3%
5. PROMOCION Y PROPAGANDA	4	4	4	-4.0%
6. GASTOS GENERALES	428	400	408	-2.0%
7 OTROS GASTOS	1,309	1,304	1,247	4.6%
TOTAL GASTOS	5,097	5,028	4,855	3.6%

DESCRIPCION	ACUMULADO			
	Real 2007	Real 2008	PPTO 2008	Var. %
GASTOS OPERACIONALES				
1. PERSONAL	5,353	5,100	5,100	0.0%
2. MATERIALES Y SUMINISTROS	258	979	246	297.9%
3. MANTENIMIENTO	73	77	69	11.8%
4. SERVICIOS	1,026	1,024	977	4.8%
5. PROMOCION Y PROPAGANDA	9	10	8	20.0%
6. GASTOS GENERALES	857	866	816	6.1%
7 OTROS GASTOS	2,617	2,803	2,493	12.4%
TOTAL GASTOS	10,193	10,859	9,710	11.8%

Flujo de Efectivo._ Utilizado junto el Balance general y el Estado de Resultados, este nos provee información para evaluar la capacidad de la empresa en generar efectivo, como vimos anteriormente este lo clasificaremos en actividades de operación, inversión y financiamiento, de esta forma nuestra comparación será:

CUADRO 46.

	FLUJO DE CAJA (expresado en dólares)					
	PPTO REAL		PRESUPUESTO 2008			
	Feb-08	Real Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	
saldo caja inicial	15,711	6,500	8,545	14,019	25,908	
DE OPERACIÓN						
ingresos:						
cobranza clientes	52,513	59,865	65,218	66,065	70,300	
egresos:						
pagos a proveedores	56,182	52,002	45,967	48,521	56,182	
pagos cuentas por pagar año anterior			8,164		8,164	
IVA consignado	926	973	758	800	926	
intereses pagados	-	-	-	-	-	
gastos departamentales	4,855	4,846	4,855	4,855	4,855	
total egresos operacionales	61,963	57,820	59,743	54,176	70,127	
Saldo de Operación	-	9,450	2,045	5,474	11,889	173
DE INVERSIÓN						
ingresos						
ingresos de inversión	-	-	-	-	-	
egresos						
inversiones	-	-	-	-	-	
Saldo de Inversión	-	-	-	-	-	
DE FINANCIAMIENTO						
ingresos						
préstamos recibidos	-	-	-	-	-	
egresos						
cancelación préstamos	-	-	-	-	-	
saldo de financiamiento	-	-	-	-	-	
saldo total	-	9,450	2,045	5,474	11,889	173
saldo caja final	6,261	8,545	14,019	25,908	26,081	

Inversiones._ Toda inversión debe garantizarnos un retorno, debe ser capaz de incrementar nuestras ventas o reducir nuestros costos, para el año 2008 tenemos considerado la adquisición de un camión para reparto de material directamente a nuestros clientes, en este caso se ha determinado que con la compra del camión existirá un incremento de ventas del 10%, el análisis si nos conviene o no, debe efectuarse de la siguiente manera:

Las ventas corresponden al 10% incremental, cargamos el valor de las depreciaciones para saber cual sería el impuesto a pagar del periodo, de esta forma tenemos nuestro estado de resultados.

CUADRO 47.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10% Ventas Incrementales Usd \$	75,624	75,624	75,624	75,624	75,624
Costo Ventas Usd \$	66,851	66,851	66,851	66,851	66,851
Margen Bruto Incremental Usd \$	8,772	8,772	8,772	8,772	8,772
Depreciaciones Usd \$	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Utilidad Antes Imptos Usd \$	3,772	3,772	3,772	3,772	3,772
36.25% Impuestos Usd \$	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367
Utilidad Neta Usd 4	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405

Ahora, con esta información preparamos el flujo de caja, sumando el valor de las depreciaciones a nuestra utilidad, la tasa de descuento será el costo de oportunidad de invertir en otra actividad, en nuestro caso del 12%

CUADRO 48.

Tasa Dscto	12%
Inversión Usd \$	25,000

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Usd \$	(25,000)					
Utilidad Neta Usd \$		2,405	2,405	2,405	2,405	2,405
Depreciaciones Usd \$		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Flujo de Caja Usd \$	(25,000)	7,405	7,405	7,405	7,405	7,405
V.A		\$6,611	\$5,903	\$5,271	\$4,706	\$4,202
VAN Usd \$						1,693
TIR						15%

Nuestro Valor Actual Neto es de + \$1.693 por lo que la Inversión estaría justificada

5.4. Conclusión._

Las pequeñas y medianas empresas, en un gran porcentaje son descapitalizadas no por sus contingencias económicas, sino por la administración de sus dueños que manejan su día a día mezclando su vida personal y su empresa, los criterios que utilizan en muchos casos no coinciden con la teoría financiera, sus indicadores se tornan inciertos e incompletos por lo que dificulta de toma de decisiones, en este capítulo se ha diseñado un esquema básico de control y gestión financiera, por lo que el compromiso de los dueños es evaluar de forma mensual su negocio y que ellos puedan responder a la gestión realizada, al tratarse de Pymes el aspecto relevante es controlar su capital de trabajo así para las cuentas por cobrar se debe conocer el estatus de las mismas el porque están vencidas y



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

la gestión que se ha realizado para su recuperación, las políticas de venta deben respetarse independientemente que se trate de amigos o familiares, de igual forma los inventarios, se debe saber con certeza que producto no tiene la rotación esperada, realizar las compras de una forma mas profesional a fin de que nuestro inventario sea el motor de nuestras ventas y no una carga financiera-administrativa que no genera valor, las cuentas por pagar y gasto operativos deben controlarse dentro del flujo propuesto con proyecciones quincenales o mensuales de esta forma no se necesitará tener una ~~bola~~ **bola mágica** para predecir el futuro cercano y tomar decisiones con anticipación y así evitar caer en el incumplimiento de compromisos como los sueldos, rentas, o pago a proveedores; Por último toda inversión debe tener un retorno y su aprobación debe estar sujeta al análisis de la misma.

Las pequeñas y medianas empresas deben empezar a administrar sus negocios con la suficiente competitividad como para crear fuentes de empleo bien remuneradas y sostenidas, contribuir al gasto gubernamental, reducir cualquier impacto ambiental y cooperar con el desarrollo de la comunidad. Con la elaboración de este tema de tesis apoyamos en colaborar en parte a la informalidad de nuestras pequeñas y medianas empresas.

BIBLIOGRAFIA

• Fundamentos de Finanzas Corporativas+
Ross - Westerfield . Jordan Mc. Graw Hill

• Eua, Valor económico agregado+
Oriol Amat, Ed. Norma

• Diccionario Financiero+
Avellanada, Carmenza Mc Graw Hill

• Análisis Financiero y de Gestión+
Estupiñán, Rodrigo Ecoe Ediciones.

• Decisiones Gerenciales+
Ramírez, Víctor Hugo, IAEN, IV Maestría en Alta Gerencia

• Proyectos de Inversión+
Nassir Sapag Chain, Ed. Pearson Educación

• Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria+
Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC,
Quito Marzo 2002

• Análisis de Estados Contables, Diagnóstico Económico-Financiero+
Goxens, MaAngeles, Prentice Hall



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANEXOS