

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEDICADAS A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PISO CERÁMICO”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Baños Moreno, Eduardo Ernesto

Pérez Rochac, Iris Lisseth

Vásquez Argueta, Andrés Samuel

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lobo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesores Directores	:	Licenciado Víctor René Osorio Amaya Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Víctor René Osorio Amaya

Noviembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, por guiarme y haberme dado la fortaleza necesaria para culminar este gran logro en mi vida.

A mi madre, mi padre (Q.E.P.D.), mi hermana y demás familiares, porque siempre me apoyaron en todo momento y se sacrificaron por ayudarme a conseguir esta meta.

A mis compañeros de este trabajo de graduación, por todo el esfuerzo, sacrificio y dedicación puestos en la realización del mismo.

**Eduardo Ernesto Baños Moreno**

Doy gracias a Dios por cada minuto de mi vida, por la sabiduría y fuerzas que me ha dado para poder culminar con éxito este logro en mi camino.

A toda mi familia, especialmente mis padres por el apoyo incondicional tanto económico como emocional, así por su paciencia para ayudarme hasta la finalización de mi meta.

A mi equipo, compañeros con quien realice el trabajo por su ayuda, sacrificio y esfuerzo para poder obtener el éxito del presente, también a mis amigos gracias.

**Iris Lisseth Pérez Rochac**

A Dios quien provee de sabiduría en todo lo que emprendemos, brinda ánimo cuando se necesita y apartados de Él nada podemos hacer.

A mis padres quienes me apoyaron incondicionalmente en cada instante, mis hermanos que tuvieron paciencia hasta la consecución de este propósito, y a esa persona que con su sonrisa dio fuerzas a mi vida cuando más lo necesite.

Al equipo con quien realice este trabajo por no detenerse ante los obstáculos y poner de su empeño para finalizar con éxito, los asesores, amigos de quienes faltaría espacio para agradecerles por toda la ayuda brindada, a todos gracias.

**Andrés Samuel Vásquez Argueta**

## **ÍNDICE CONTENIDO**

RESUMEN EJECUTIVO.	i
INTRODUCCION.	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.	1
1.1 SUSTENTACIÓN TEÓRICA	1
1.1.1 Sector Importador y Comercializador de Piso cerámico en El Salvador.	1
1.1.1.1 Antecedentes.	1
1.1.1.2 Generalidades.	2
1.1.1.3 Importancia.	3
1.1.2 Técnicas de análisis financiero.	4
1.1.3 Estrategias financieras y el riesgo de liquidez.	6
1.1.3.1 Antecedentes del riesgo de liquidez.	6
1.1.3.2 Estrategias financieras.	7
1.1.3.3 Ventajas y desventajas de la formulación de estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez.	9
1.1.3.4 Importancia de la formulación de estrategias financieras que minimicen el riesgo de liquidez.	10
1.1.4 Gestión del riesgo.	11
1.1.4.1 Funciones claves.	11
1.1.4.2 Etapas de la gestión del riesgo.	12
1.1.4.3 Gobierno corporativo.	13
1.1.5 Base legal.	15
1.1.6 Base técnica.	16
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	21

1.3.1 Conclusiones.	21
1.3.2 Recomendaciones.	22
CAPITULO II PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS QUE CONTRIBUYA A LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MINIMIZACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEDICADAS A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PISO CERÁMICO.	23
2.1 Generalidades.	23
2.2 Propósito.	23
2.3 Gobierno corporativo.	24
2.3.1 Derecho y trato equitativo de los accionistas.	24
2.3.2. La asamblea general de los accionistas.	26
2.3.3. El directorio.	26
2.3.4. Información financiera y no financiera.	26
2.3.5. Resolución de controversias.	26
2.4 Estructura organizativa.	27
2.5 Gestión de Riesgos.	31
2.5.1 Identificación.	31
2.5.1.1 Análisis financiero.	31
2.5.2 Medición.	47
2.5.3 Control.	51
2.5.4 Monitoreo y comunicación.	55
Bibliografía.	56
ANEXOS	59

## **FIGURAS**

Figura 1. Técnicas de análisis financiero.	5
Figura 2. Clasificación de las razones financieras.	6
Figura 3. Esquema del ciclo del efectivo.	9
Figura 4. Matriz de Medición del Riesgo.	50

## **CUADROS**

Cuadro 1. Nivel organizativo, información financiera: usos e importancia.	18
Cuadro 2. Cuentas relacionadas con el efectivo, políticas, percepción de ventas.	19
Cuadro 3. Riesgo de liquidez: conocimiento, importancia, manejo y minimización.	20
Cuadro 4. Determinación de áreas significativas.	46
Cuadro 5. Tipología de los riesgos.	48
Cuadro 6. Matriz de riesgos de empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V.	49

## **ESQUEMAS**

Esquema 1. Áreas de gobierno corporativo actual.	25
Esquema 2. Áreas Básicas de Gobierno corporativo.	25
Esquema 3. Estructura Organizativa actual.	27
Esquema 4. Estructura Organizativa Básica recomendada.	28

## ANEXOS

Anexo 1. Base legal.	1
Anexo 2. Base técnica.	2
Anexo 3. Metodología de la investigación.	4
Anexo 4. Tabulación, análisis e interpretación de datos.	7
Anexo 5. Diagnóstico de la investigación.	24
Anexo 6. Cuestionario de control interno.	32
Anexo 7. Listado de empresas.	38
Anexo 8. Modelo de cuestionario.	41

## RESUMEN EJECUTIVO

Ante la realidad observada en las entidades dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico en el Municipio de San Salvador y su deficiencia respecto a la gestión de riesgos, principalmente el de liquidez, y notando la necesidad existente de determinar las causas que originan dicha situación, se realizó este trabajo de investigación con el propósito de establecer si la falta de estrategias financieras incluidas dentro de un modelo de gestión de riesgos, da origen a la iliquidez dentro de las empresas del sector.

Es por esto que el objetivo final es la elaboración de estrategias financieras, las cuales son obtenidas a partir de la implementación de un modelo de gestión de riesgos, con el fin de contribuir a la minimización del riesgo de liquidez, aspecto en el cual está enfocada la investigación, la misma se desarrolló utilizando el método hipotético-deductivo, con cada una de sus fases: observación, formulación de hipótesis, deducción, y verificación, se recalca que la formulación de hipótesis no está enunciada en el trabajo pero si se tiene un supuesto, del mismo modo, mediante técnicas e instrumentos como el cuestionario, muestreo y la recopilación de información bibliográfica permitió determinar lo siguiente:

a) Se evidenció que las empresas del sector importador y comercializador de piso cerámico no consideran de mucha utilidad contar con un departamento de finanzas, aun cuando en este se realizan los diversos análisis financieros, herramienta que es utilizada para la identificación de riesgos, fase principal en un modelo de gestión.

b) Se estableció la necesidad que existe de medir el impacto de los diversos riesgos que puedan afectar a una entidad y sus posibles consecuencias en las actividades del negocio, dicha situación es de relevancia ya que al igual que la anterior pertenece a las etapas de la gestión de riesgos.



c) Se comprobó que todas las empresas opinan que la liquidez es de importancia para la realización de sus operaciones y han considerado el riesgo de la misma, no obstante muy pocas cuentan con un plan establecido para la minimización de este.

A partir de lo anterior, es recomendable que las entidades evalúen los beneficios que se obtienen de una gerencia financiera y su contribución en la toma de decisiones, con el fin de considerar la incorporación de la misma en la organización.

Asimismo, que las empresas cuenten con un plan estratégico para la minimización de riesgos, siendo el de liquidez en el cual se enfoca la presente investigación, esto solo se conseguirá si se instaura una cultura de gestión de riesgos en las organizaciones, basada en la identificación, medición, control, monitoreo y comunicación de las posibles amenazas que puedan afectar a la entidad.

Además, el establecimiento de un verdadero gobierno corporativo que a través de las buenas prácticas de este contribuya al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, y que dentro de sus funciones se encargue de la aplicación adecuada del modelo de gestión de los riesgos mencionado anteriormente.

## INTRODUCCION

Las empresas comerciales en El Salvador han experimentado durante los últimos años, un crecimiento dentro de la economía, y como parte de estas, también lo hicieron las entidades dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico.

Gran parte de las empresas de este rubro suelen tener problemas por no contar con estrategias financieras en las cuales puedan basar sus decisiones, dentro de estos se encuentra la iliquidez, que es no tener capacidad para cumplir con las obligaciones en el corto plazo, llegar a esta situación es un peligro para toda organización, es necesario entonces contar con un modelo de gestión de riesgos que contribuya a la minimización de los mismos a través de la formulación e implementación de estrategias financieras.

Producto de esta necesidad, se ha elaborado esta investigación la cual se divide en dos capítulos: el primero contiene en forma general la información teórica, conceptual, legal y técnica referente a las empresas dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico en El Salvador, análisis financiero, formulación de estrategias financieras, riesgo de liquidez y la gestión de riesgos.

Asimismo, se incluye el diagnóstico de la investigación de campo, donde se muestra mediante cuadros resumen, la información y análisis de los resultados obtenidos en torno a la problemática en estudio. Finalmente, dentro de este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación en conjunto y su objetivo está enfocado a describir en forma concreta los problemas y soluciones referentes a la situación planteada.

En el capítulo dos se plantea la propuesta de un modelo de gestión de riesgos que contribuya a la formulación de estrategias financieras para la minimización del riesgo de liquidez en las empresas del Municipio de San Salvador dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico, esta conlleva tres aspectos fundamentales: el primero es el gobierno corporativo, el cual es necesario para la adecuada gestión de los riesgos, el segundo es la estructura organizativa, ya que si no se cuenta con los segmentos necesarios o la adecuada segregación de

funciones se ve imposibilitada la labor de la administración en la entidad. Y como último aspecto, se detallan y aplican de manera práctica las distintas fases de la gestión de riesgos, dentro de estas se encuentra el control, que es donde se formulan las estrategias financieras que contribuirán a la minimización del riesgo.

A continuación se presenta la bibliografía que fue utilizada para el desarrollo de la investigación, finalmente se detallan como anexos algunos aspectos que no fueron tratados en el contenido del trabajo o cuya descripción fue abordada en forma general, además de esquemas, cuadros y gráficas que permitieron comprender de una mejor manera la realización del presente trabajo.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1 SUSTENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1.1 Sector Importador y Comercializador de Piso cerámico en El Salvador**

##### **1.1.1.1 Antecedentes**

En décadas anteriores a los años 90 en El Salvador, las personas acostumbraban utilizar en sus casas, edificaciones y proyectos de construcción, materiales como: la piedra natural, cemento o simplemente no se utilizaba ningún tipo de revestimiento sobre los suelos. Con el paso de los años los pisos de ladrillo o de cemento comenzaron a contar con popularidad entre los consumidores y surgieron microempresas que se dedicaban entre otras cosas a distribuirlos, los cuales eran producidos por las mismas que se encargaban de comercializarlos, la utilización de estos productos constituyó una forma tradicional de revestir las viviendas, edificios u obras constructivas que se desarrollaban, éste ofrecía características muy particulares como facilidad de limpieza, durabilidad, estilo decorativo y economía.<sup>1</sup>

Pasaron varios años para que el piso cerámico pudiera llegar al mercado, fue hasta principios de los noventa, que las empresas, por ejemplo Cerámica del Pacífico, comenzaron a ofrecer al público diferentes piezas para revestir paredes en primera instancia, posteriormente se comenzó a ofrecer materiales cerámicos para cubrir los suelos. Es así que la comercialización de estos productos en El Salvador, ha sufrido en los últimos años una extraordinaria expansión, debido al auge que ha experimentado la utilización de este material en cuanto a decoración de interiores y exteriores se refiere, esto se ve reforzado por el incremento en la construcción de urbanizaciones, fenómeno que ha hecho que la demanda de estos haya crecido considerablemente en el país. Entre los factores que han contribuido a posicionar sólidamente a dicho rubro en el gusto de los consumidores, se pueden destacar la especialización en la gama

---

<sup>1</sup> MAGAÑA, Juan Roberto y otros. Estudio de factibilidad técnico económico para la creación de una fábrica de azulejos y pisos cerámicos en El Salvador. Universidad de El Salvador. Tesis año 2005. P. 16

de productos tanto en variedades como en formatos y diseños, además de la aplicación de renovadas estrategias de mercadeo.<sup>2</sup>

El sector de piso cerámico en el país ha representado un mercado netamente importador como consecuencia de la baja producción nacional, ya que solo existe una empresa que cuenta con una fábrica para la elaboración de estos artículos;<sup>3</sup> las entidades en un principio importaban los productos desde Guatemala, ya que contaba con la empresa Samboro, S. A., quien tenía monopolizado este rubro, pero con el pasar de los años ya no ingresaban sólo materiales cerámicos de calidad comercial como lo son las baldosas guatemaltecas, sino también comenzaron a importar productos españoles, cuya calidad es notablemente superior, además, esto permitió que los empresarios nacionales se dirigieran a nuevos segmentos, posiblemente más pequeños, pero prometedores en su crecimiento, ofreciendo al público bienes de primera calidad y de materias primas de piedra natural como son los porcelanatos.

Recientemente, fueron de las más afectadas por la crisis económica internacional que esencialmente afectó al rubro de la construcción, el principal mercado del sector, pero según la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) se percibe un ambiente optimista al ver que dicho segmento está en un proceso de reactivación.<sup>4</sup>

#### **1.1.1.2 Generalidades**

El sector de los azulejos y baldosas de cerámica está íntimamente ligado con el de la construcción, por lo tanto, la evolución del segundo determina en gran medida el desarrollo del primero, existe muy poca producción a nivel nacional, debido a que la elaboración industrial requiere de tres componentes básicos: arcillas plásticas, no plásticas y fundentes,<sup>5</sup> estas

---

<sup>2</sup> *Ibíd.* p. 32

<sup>3</sup> Cerámica del Pacífico S.A de C.V. [www.ceramicadelpacifico.com](http://www.ceramicadelpacifico.com)

<sup>4</sup> Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO). Crédito para vivienda levantaría la construcción. Abril de 2011 .

<sup>5</sup> Substancia que se mezcla con otra para facilitar su fusión. Se emplea en esmalte, cerámica, etc.

materias primas representan un gasto muy elevado para las empresas que quieran producir localmente, por lo que los productos cerámicos terminados deben ser importados, siendo los principales proveedores Guatemala, México, Brasil, China y España.<sup>6</sup>

Las entidades que operan en el sector son en su mayoría importadoras-distribuidoras. La cadena de comercialización es corta, la mayoría de las veces el importador vende también al cliente final, no obstante, pueden tener otros distribuidores. Dentro de los diferentes productos cerámicos, los más importantes son los azulejos y las baldosas. Estas son piezas planas de poco espesor fabricadas con arcillas, sílice, fundentes, colorantes y otras materias primas. Generalmente se utilizan como pavimentos para suelos y revestimientos de paredes y fachadas.<sup>7</sup> La extensa gama de estos en el mercado actual está condicionada por las variadas utilidades de este material de construcción. En función de su aplicación, existen diferentes tipos y características, en la actualidad se utilizan en pavimentos (para interior de viviendas, hospitales, escuelas, piscinas, etc.) y revestimientos (cocinas, baños, terrazas, etc.).

Dentro del mercado, existen dos grandes grupos de compradores muy diferenciados, el particular y los grandes (constructores, ingenieros, arquitectos, etc.), son los segundos los que realizan, lógicamente, las compras más importantes, ya que los edificios nuevos se entregan equipados. Los revestimientos para el suelo son los más demandados, simplemente porque se necesitan mayores cantidades.

### **1.1.1.3 Importancia**

Según el estudio de mercado para la inversión en El Salvador, realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2010, la importancia de las empresas dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico dentro de la industria salvadoreña radica en su estrecho vínculo con el sector de la construcción: revestimiento de paredes y suelos.<sup>8</sup> Por lo tanto, la

---

<sup>6</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Oportunidades comerciales productos cerámicos en El Salvador. 2010

<sup>7</sup> Asociación española de fabricantes de azulejos, pavimentos y baldosas cerámicas. Guía de la baldosa cerámica. España. 2006

<sup>8</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Op. cit.

situación de este último es determinante de la marcha del rubro cerámico en el país. Las obras nuevas y las reparaciones son los motivos principales del consumo de baldosas y azulejos.

Este sector resulta de mucha importancia para la economía nacional, ya que estas empresas importan los productos desde diferentes países, siendo el principal socio comercial Guatemala, seguido de México, Estados Unidos y la República Popular de China,<sup>9</sup> y por lo tanto le generan a El Salvador ingresos debido al pago de aranceles en concepto de importación de los productos cerámicos.

Asimismo, este sector contribuye a disminuir los índices de desempleo a través de la generación directa e indirecta de puestos de trabajo, tanto para hombres como para mujeres, lo que les permite tener un ingreso para sus hogares, ayudando a la economía familiar, así como gozar de las prestaciones que la ley otorga, entre estas seguro médico, vacaciones, aguinaldos, capacitaciones para el desarrollo profesional, etc.

### **1.1.2 Técnicas de análisis financiero**

Según Pedro Rubio Domínguez, el análisis financiero se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros. El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la cual debe ser básicamente decisional.<sup>10</sup>

Cuando se habla de estrategias, se debe tomar en cuenta que del análisis financiero sale a relucir la situación real de la entidad, y es la herramienta inicial dentro del largo proceso de la toma de decisiones que comienza con el diseño y continúa con la posterior aplicación de

---

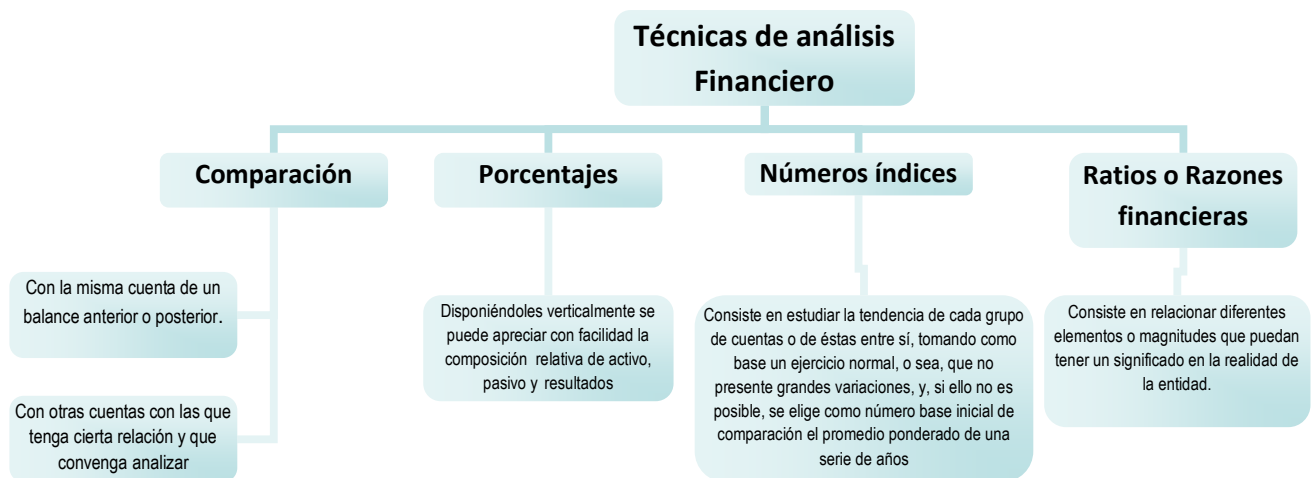
<sup>9</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador. Base de datos de comercio exterior. Julio 2011.

<sup>10</sup> RUBIO Domínguez, Pedro. Manual de análisis financiero. 2007. p.2

estrategias en aquellas áreas en las cuales la organización debe redimensionar su accionar con vistas a solucionar las debilidades detectadas. Estos son entonces la base para la elaboración de estrategias financieras y por ello se vuelve una necesidad su realización,<sup>11</sup> las técnicas más utilizadas en el análisis de los estados financieros se resumen en la Figura 1.

Cabe recalcar que el análisis por comparación y porcentajes son los que se utilizan en las técnicas que algunos autores denominan análisis vertical y horizontal, que son muy utilizadas pero no son mencionados en la Figura 1 por estar implícitas en las mismas. También se puede señalar que el análisis a través de los ratios o razones financieras tiene una clasificación que se muestra en la Figura 2.

**Figura 1. Técnicas de análisis financiero<sup>12</sup>**

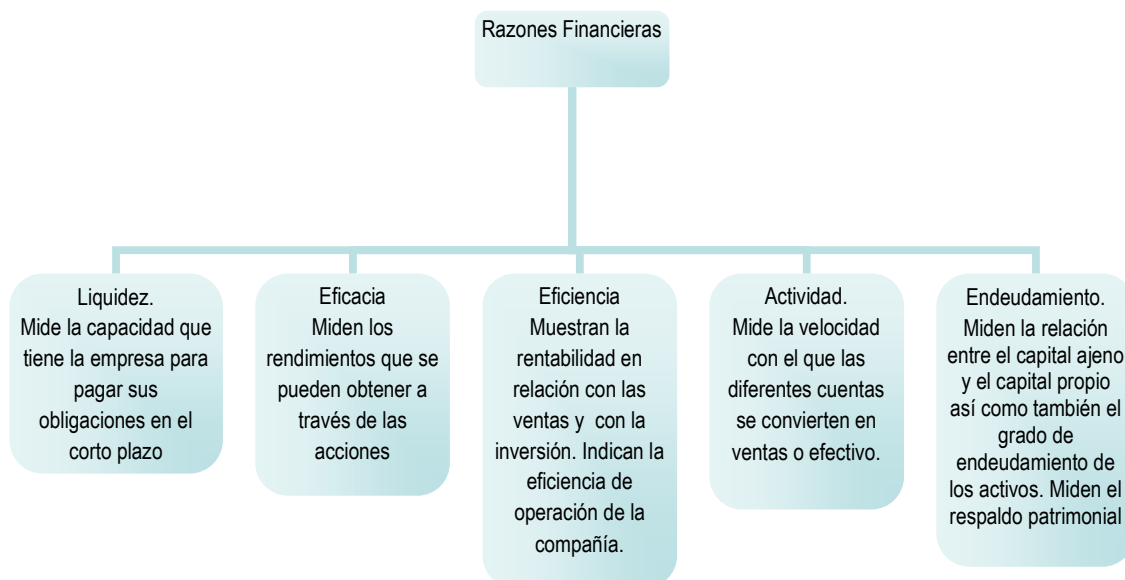


<sup>11</sup> Ibid. P.4

<sup>12</sup> Elaboración propia en base a información recopilada.



**Figura 2. Clasificación de las razones financieras<sup>13</sup>**



### 1.1.3 Estrategias financieras y el riesgo de liquidez

#### 1.1.3.1 Antecedentes del riesgo de liquidez

A lo largo de la historia de la humanidad, las personas siempre han estado expuestas a algún tipo de riesgo, ya sea económico, político o social. Éste existe siempre que hay incertidumbre, la cual se da cuando no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro, y es un hecho que ninguna empresa logra predecir con certeza lo que le puede acontecer, es por esto que el riesgo de liquidez está inherente y existe aun cuando la entidad no lo haya contemplado.<sup>14</sup>

El tema de la liquidez es determinante a la hora de valorar la capacidad financiera de una empresa, ante imprevistas variaciones de las condiciones del mercado. Sin embargo, este no se limita solamente a la valoración de las tradicionales razones financieras de liquidez, si no que exige una visión más completa, en torno a la gestión y a los recursos disponibles por parte de la

<sup>13</sup> Elaboración propia en base a información recopilada.

<sup>14</sup> BLOCK, Stanley B. Administración financiera. México. Mc Graw-Hill. 2005 p.372

entidad. Por esta razón, es necesario que las organizaciones cuenten con estrategias financieras que permitan el asesoramiento, manejo y minimización de todo tipo de riesgo, y para este caso el de liquidez.

Se entiende por riesgo de liquidez una eventual escasez de fondos por parte de una entidad, para cumplir sus obligaciones con sus acreedores y nivel de exposición a una imprevista reducción de la capacidad de cobertura de las obligaciones contraídas según los plazos convenidos. Por ello, surge la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.<sup>15</sup>

### **1.1.3.2 Estrategias financieras**

Una estrategia financiera se define como la elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, planeada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado. Al respecto, como toda subestrategia, debe estar en consonancia con los planes generales de la entidad y tener en cuenta a los participantes internos y externos.<sup>16</sup>

Uno de los puntos importantes a analizar dentro de la administración financiera es la determinación de la liquidez empresarial mediante la correcta gestión de la compañía, esta toma como punto de partida determinadas estrategias básicas, las cuales están orientadas a lograr un equilibrio entre los flujos positivos, que se dan cuando las entradas de efectivo superan a las salidas, y los negativos es cuando las salidas superan a las entradas, de tal manera que la entidad consiga tener los fondos adecuados para el máximo provecho. Dichas estrategias están

---

<sup>15</sup> GITMAN, Lawrence J. Principios de administración financiera. Pearson Educación. México 2003 p. 49

<sup>16</sup> GALEANO Olivera, Víctor Hugo. Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones. Paraguay. 2011. p.5

enfocadas tanto a la entrada de efectivo como a las erogaciones del mismo,<sup>17</sup> a continuación se presentan algunas de ellas:

a. "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".

Esta estrategia es posible conseguirla con diversas acciones como las siguientes: incrementar el volumen de ventas, aumentar el precio de los bienes, priorizar los negocios sobre productos de mayor margen de ganancia, eliminar descuentos.

b. "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo".

Al igual que la anterior puede conseguirse con una buena gestión que utilice subestrategias como las siguientes: incrementar las ventas al contado, pedir anticipos a clientes, reducir plazos de crédito.

c. "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de efectivo".

Las acciones a tomar pueden ser: negociar mejores condiciones de pago con los proveedores, reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa, hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir la pérdida por no tener calidad).

d. "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de efectivo".

La gestión de la entidad debe buscar: negociar con los proveedores los mayores plazos posibles de pago, adquirir los inventarios y otros activos fijos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

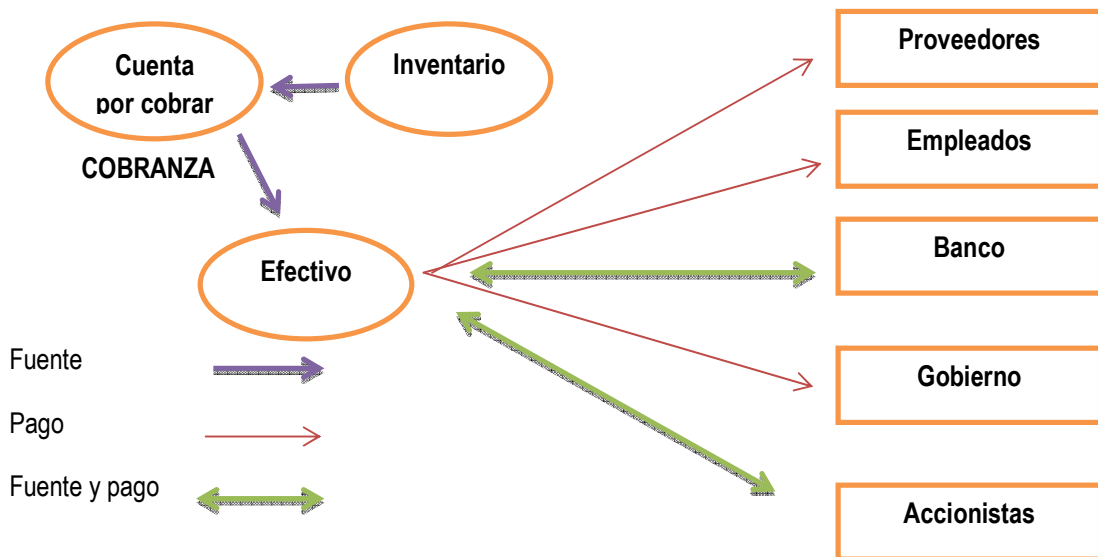
Estas son estrategias básicas que una entidad debe aplicar si desea tener liquidez, es decir, que su ciclo de flujo de efectivo no sea tan extensivo que en algún momento la empresa tenga un problema de iliquidez que luego le imposibilite continuar con su giro, este desempeña un papel

---

<sup>17</sup> DE ZAYAS Socarrás, Orlando. La Administración Financiera del Capital de Trabajo y la liquidez empresarial. Conceptos fundamentales. 2007 p.8

fundamental en este tema ya que de él depende que el dinero regrese al negocio y entre más rápido sea es mejor,<sup>18</sup> en la Figura 3 se muestra esquemáticamente el ciclo del efectivo.

**Figura 3. Esquema del ciclo del efectivo<sup>19</sup>**



### 1.1.3.3 Ventajas y desventajas de la formulación de estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez<sup>20</sup>

Cuando una entidad decide formular estrategias financieras que permitan disminuir el riesgo de liquidez obtiene diversas ventajas, entre ellas las siguientes:

- ✓ Permite contar con el efectivo necesario para continuar con el giro del negocio, aprovechar las oportunidades de inversión y ser sujetos de crédito bancario.
- ✓ Proporciona un equilibrio entre la liquidez y el riesgo de perderla, ya que este no se elimina, solamente se minimiza, lo que contribuye al valor total de la empresa.

<sup>18</sup> Ibíd. p.10

<sup>19</sup> Ibíd. p.11

<sup>20</sup> Elaboración propia en base a información recopilada.

- ✓ Suministra la base para tomar las acciones concretas de acuerdo a las necesidades de liquidez de cada empresa.

Como toda actividad que se decide realizar a la par de esta llevan, por mínimas que sean, ciertas desventajas que de una u otra manera se deben contemplar, y en el caso de la formulación de estrategias también posee algunas, entre estas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Es una actividad que consume tiempo, más cuando no se cuenta con una gerencia financiera dentro de la entidad.
- ✓ Si se contrata personal que se encargue de formular dichas estrategias será una inversión de la cual difícilmente se obtendrán resultados monetarios a la vista, sino más bien serán cualitativos y se notarán en el funcionamiento de la entidad.
- ✓ Al ser estrategias las que se formulan, si la empresa no las pone en práctica por muy acertadas que sean no beneficiarán en nada a la misma.

#### **1.1.3.4 Importancia de la formulación de estrategias financieras que minimicen el riesgo de liquidez<sup>21</sup>**

Aunque parece una tarea sencilla conseguir la liquidez que una entidad necesita, no es lo que en la realidad ocurre, ya que solamente hacer el análisis, a través de los ratios o razones de liquidez no proporciona el todo, es necesario tomar en cuenta que se trata de una situación integral dentro de la empresa y que cualquier desequilibrio en la liquidez no es una causa para un problema futuro, sino más bien es consecuencia de uno anterior, una mala gestión financiera.

Es por esto que se hace necesario desarrollar estrategias que faciliten la labor de los encargados de tomar decisiones, para que estos realicen acciones apegadas a la realidad de la empresa y no se precipiten al momento de ver una razón financiera y en base a ella tomar medidas inapropiadas.

---

<sup>21</sup> BLOCK, Stanley B. Administración Financiera. México. Mc Graw-Hill. 2005.

#### **1.1.4 Gestión del riesgo<sup>22</sup>**

La gestión de riesgos es necesaria para el éxito de cualquier empresa, ya que consiste esencialmente en tomar decisiones en base a las expectativas de beneficios futuros, ponderando las posibilidades de pérdidas inesperadas, controlar la puesta en práctica de las decisiones, y evaluar los resultados de las mismas de manera homogénea y ajustada según el riesgo asumido.

##### **1.1.4.1 Funciones claves<sup>23</sup>**

La meta u objetivo principal de cualquier entidad es la creación de valor para sus accionistas, para lo cual debe gestionar de la forma más eficiente posible todos los recursos utilizados y los riesgos generados por los negocios en los que está inmersa. Desde este punto de vista, la gestión de riesgos se convierte en un factor clave de la estrategia y del proceso de toma de decisiones de la compañía.

Bajo esta perspectiva, la gestión de riesgos debe ser la función principal de cualquier entidad, en torno a la cual se deben estructurar el resto de actividades. Esto implica que todas las áreas deben estar involucradas directa o indirectamente con ésta y, por tanto, la estructura organizativa de la empresa debe ser definida en total sintonía con dicha filosofía.

Desde el punto de vista de la gestión de riesgos, el esquema organizativo de una entidad puede ser segmentado, a efectos de análisis, en dos grandes estructuras de responsabilidad:

- Estructura estratégica: compuesta por el consejo y los comités de dirección, que tienen como función genérica la definición y aprobación de la estrategia y las políticas de gestión de riesgos de la entidad, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para la correcta implantación de las mismas.

---

<sup>22</sup> SOLER Ramos, José A. y otros, Banco Interamericano de Desarrollo, Gestión de Riesgos Financieros un enfoque práctico para países Latinoamericanos, Grupo Santander, 1999. P.14

<sup>23</sup> Ibíd. p.23

- Estructura operativa: compuesta por el resto de estamentos de la entidad, los cuales deben ejecutar la estrategia e implantar las políticas de gestión de riesgos en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga asignadas dentro de la organización.

Entre estas dos estructuras deben existir flujos de información bidireccionales, de forma que se garantice la eficiencia de la gestión de riesgos dentro de la entidad.

- La estructura estratégica debe comunicar al resto de la organización, de forma clara y explícita, la estrategia y las políticas que han definido; igualmente debe crear y transmitir una cultura corporativa de gestión de riesgos, que ayude a concienciar y convencer a todos los estamentos de la entidad sobre la conveniencia de dicho estilo de gestión.

- La estructura operativa debe informar a la alta dirección de la entidad sobre todos los aspectos relevantes en relación a la ejecución de la estrategia de gestión de riesgos y la implantación de las políticas, de forma que el proceso pueda realimentarse y adaptarse a las necesidades de la entidad y del mercado en cada momento.

#### **1.1.4.2 Etapas de la gestión del riesgo<sup>24</sup>**

La administración de riesgos siempre ha sido una preocupación debido a que el riesgo está presente en todas las decisiones de negocios. Para una adecuada gestión de estos se reconocen cuatro etapas que se mencionan y definen a continuación:

##### **a. Identificación**

La identificación del riesgo debe ser una tarea de todos los funcionarios de la entidad independientemente del cargo que desempeñen, es decir, la organización completa debe comprender con claridad cuáles son los riesgos y estar en la disposición de poner su mejor esfuerzo para identificarlos, pero principalmente es responsabilidad de la administración superior,

---

<sup>24</sup> TOBAR de Ayala, Claudia Margarita. Administración de riesgos bancarios como elemento generador de valor. Universidad de El Salvador. Tesis año 2005 p.12

ya que de ellos depende la definición de políticas sanas para involucrar a todos los niveles en esta difícil tarea.

#### **b. Medición**

La medición del riesgo es un principio muy importante, pues permite estimar la probabilidad de que ocurran acontecimientos, internos o externos, que pueden afectar de forma negativa la competitividad de la empresa y por ende destruir valor de los accionistas.

#### **c. Control**

El riesgo se controla generalmente con la implementación de políticas y procedimientos de control adecuados a la naturaleza de las actividades de cada institución, pero principalmente con estrategias apropiadas para el tipo de negocio que permitan hacer uso eficiente de los recursos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible, y de esta forma minimizar los riesgos.

#### **d. Monitoreo y comunicación**

El monitoreo se refiere a la revisión y análisis periódico de los riesgos que están presentes en las empresas, a fin de determinar el impacto de los mismos en el logro de los objetivos estratégicos propuestos y poder contrarrestarlos oportunamente; y la comunicación es un elemento indispensable ya que con esta se difunde en la empresa toda la información ya sea sobre amenazas o factores de riesgo que pueden afectar la entidad y las acciones a tomar en cuenta para minimizar el impacto de los mismos.

#### **1.1.4.3 Gobierno corporativo<sup>25</sup>**

Se define gobierno corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Está claro que las buenas prácticas de

---

<sup>25</sup> Corporación Andina de Fomento (CAF). Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo. Abril 2005



gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia y adecuada gestión.

Las buenas prácticas de un gobierno corporativo son de aplicabilidad dentro de la entidad en cinco aspectos fundamentales que se definen a continuación:

#### I. Derechos y trato equitativo de los accionistas.

La legislación mercantil de los países recoge adecuadamente los derechos de los accionistas, no obstante, estos deben ser establecidos y reforzados en los estatutos de la compañía, es por esto que las buenas prácticas reconocen tanto la igualdad como los derechos antes mencionados.

#### II. La Asamblea General de Accionistas.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y, por lo tanto, los estatutos sociales deben recoger ese carácter y atribuirle las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes al mismo y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento y el interés común de los asociados.

#### III. El directorio.

Entre las reglas fundamentales que debe tenerse en cuenta desde un punto de vista de buen gobierno, resalta la de que las sociedades cuenten con un órgano de carácter colegiado como el directorio, que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a la necesidad de gobierno de la sociedad.

Las sociedades deben tener un directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones, es necesario que la composición de los miembros guarde una cierta simetría con la estructura accionaria de la empresa.

#### IV. Información financiera y no financiera.

El directorio deberá rendir y presentar los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios contables contenidos en las normas internacionales de información financiera, con el

objetivo de evitar salvedades por parte del auditor. No obstante, cuando el directorio considere que debe mantener su criterio, por tratarse de incertidumbres, éstas deberán ser adecuadamente explicadas y justificadas públicamente, concretando el contenido y el alcance de la discrepancia.

Existe información no financiera que es de relevancia, como lo es el informe anual sobre gobierno corporativo, este debe ser comunicado como hecho relevante.

La publicación de la información sobre gobierno corporativo se sustenta en, por un lado, las ventajas, desde un punto de vista de transparencia y credibilidad que la preparación de este informe le puede reportar a la empresa, y por otro, si cabe de mayor trascendencia, en la consideración del informe anual de gobierno corporativo como una herramienta útil de la que se puede disponer a la hora de evaluar el grado de cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo por la compañía.

#### V. Resolución de controversias.

La inexistencia de mecanismos ágiles para resolver conflictos internos en el seno de una compañía representa en general una preocupación, tanto para los accionistas como para una serie de grupos de interés (proveedores, clientes, entidades financieras, etc.), que prefieren relacionarse con una determinada empresa en la que la pronta resolución de este tipo de conflictos contribuya a su estabilidad.

#### **1.1.5 Base legal**

Todas las entidades domiciliadas, ya sean Personas Naturales o Jurídicas, están regidas por un marco jurídico que administra y a través de ciertos Ministerios (Economía, Hacienda, Trabajo y Previsión Social) vigilan todas las actividades productivas de nuestro país, no siendo la excepción las empresas dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico.

En el Anexo 1 se presenta la legislación aplicable a la importación y comercialización de piso cerámico en El Salvador.

### **1.1.6 Base técnica**

La normativa técnica aplicable para las entidades dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico en El Salvador, por ser empresas que no cotizan en bolsa de valores, son las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Esta normativa cuenta con 35 secciones que son de aplicabilidad general y según las actividades que realizan las organizaciones. En el Anexo 2 se resumen las secciones y párrafos aplicables a este sector.

## 1.2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este apartado es presentar los resultados obtenidos en la investigación de campo, a través de un diagnóstico de la problemática relacionada con el riesgo de liquidez. La metodología utilizada en la realización de la investigación se describe en el Anexo 3, asimismo la tabulación de los datos recopilados se muestra en el Anexo 4. El presente diagnóstico está elaborado en base a las respuestas brindadas por 30 organizaciones, y de manera más amplia se presenta en el Anexo 5.

De acuerdo a los resultados, el sector en estudio no cuenta con una estructura organizativa que integre todas las áreas con que debe contar una entidad, esto no permite a las mismas una adecuada segregación de funciones, es decir, no se puede determinar un responsable específico al momento de evaluar el desempeño. Aunque todas poseen un área de ventas, pocas cuentan con una de finanzas, esto refleja el poco interés de los empresarios en el desarrollo de dicha sección o el desconocimiento de la importancia de la misma, ya que de esta se espera surjan los distintos análisis que son base para la toma de decisiones. Es necesario mencionar que solo una entidad tiene además un área de producción, lo que demuestra que en este sector, la producción es mínima, y es por ello que deciden importar los productos de diferentes países para luego ser comercializados en El Salvador.

Las empresas hacen uso de las razones financieras como principal técnica de análisis, lo que indica el poco conocimiento que se tiene de la aplicación de las demás o el desinterés en utilizarlas, es de destacar que una parte también afirma no realizar ninguna, algo que puede convertirse en un riesgo para las entidades al no tener siquiera una noción de la situación financiera de la empresa. (Ver Cuadro N°1)

Los resultados muestran que las empresas en su mayoría brindan y a su vez reciben crédito con plazo no mayor a 30 días, lo que indica que los períodos no son extensivos tanto en el cobro como en el pago, algo favorable para las entidades, ya que si recibe sus ingresos a tiempo tiene los fondos necesarios para cubrir con sus obligaciones, se destaca que las empresas afirman que

sus políticas de cobro están funcionando, esto es bueno para la organización ya que muestra una adecuada gestión de cobro.

**Cuadro N°1 Nivel organizativo, información financiera: usos e importancia<sup>26</sup>**

Relación Encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.1	Cuenta con departamento de:		
	Ventas.	30	100%
	Finanzas.	6	20%
	Otros.	2	7%
P.2	Técnicas de análisis que utilizan:		
	Razones Financieras.	14	47%
	Ninguna.	7	23%

Las empresas en mayor medida conservan una política moderada respecto al efectivo y sus equivalentes, es decir, mantienen un equilibrio en sus niveles de efectivo, esto para no tener grandes cantidades de recursos ociosos ni llegar a niveles mínimos que pueden causar problemas de iliquidez, además una parte afirma no tener ninguna política respecto a este, dicho resultado contrasta con el hecho que al consultar si su período de cobro estaba acorde a sus políticas la mayoría manifestó que sí, cuando aquí evidencia no tener ninguna.

Además, las entidades se mantienen optimistas respecto a las ventas que esperan obtener durante el presente año, la mayoría ven positivo el ambiente del negocio, esto es importante si se habla de la liquidez, ya que las ventas son la principal entrada de efectivo con la que cuenta una organización. Otra de las formas en que el efectivo ingresa a la entidad es a través de aportes de los socios, y por medio de las instituciones financieras que brindan préstamos, en base a esto los resultados muestran que más de la mitad recurre a fuentes externas cuando tienen necesidades de efectivo y el restante solicita los aportes internos. (Ver Cuadro N°2)

<sup>26</sup> Elaboración propia en base a datos relevantes tomados de la tabulación Anexo 4.

**Cuadro N°2 Cuentas relacionadas con el efectivo, políticas, percepción de ventas<sup>27</sup>**

Relación Encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.6	Tiempo aproximado de cobro a clientes: 1-30 días.	20	67%
P.7	El tiempo aproximado de cobro está acorde a las políticas establecidas: Sí.	29	97%
P.8	Tiempo aproximado de pago a proveedores: 1-30 días.	16	53%
P.10	Percepción respecto a las ventas para año 2011: Positiva.	17	57%
P.11	Tipo de política respecto al efectivo y equivalentes: Moderada (Niveles equilibrados de efectivo).	15	50%
	Ninguna.	4	13%
P.12	Tipo de fondos para financiamiento: Internos.	13	43%
	Externos.	17	57%

Se establece a través de los resultados que las organizaciones del sector sí consideran importante la liquidez en alguna medida, ya que todas lo manifiestan de esa manera, no obstante a su opinión un poco más de la mitad ha estimado mucho el riesgo de liquidez y el restante lo hace en menor manera, esto implica que todas han contemplado la ocurrencia de esta situación, por lo tanto hace notar que existe la noción de que el riesgo mencionado esta inherente en las entidades.

Asimismo, las empresas miden el riesgo de crédito, dado que ninguna entidad desea incumplir en sus pagos, algo relevante para la investigación es que solo una parte manifestó medir el riesgo de liquidez, dato preocupante tomando en cuenta la importancia que este conlleva en el accionar de las organizaciones, en referencia a esto último, más de la mitad dijo no tener ningún plan de acción que contribuya a la minimización del mismo, circunstancia a tomar en cuenta ya que estas

<sup>27</sup> Elaboración propia en base a datos relevantes tomados de la tabulación Anexo 4.

entidades no están preparadas para afrontar las consecuencias de una eventual iliquidez, es decir, las organizaciones no tienen cultura de gestión de riesgos. Los resultados muestran que la totalidad de empresas dicen utilizar alguna estrategia financiera que permita minimizar el riesgo de liquidez, al presentar en las respuestas estrategias ya establecidas permitió que aunque no las reconozcan para el uso ya mencionado, sí las utilizan, siendo la de mayor aplicación el hecho de incrementar las entradas de efectivo.

El sector en estudio reconoce la necesidad de la existencia de un documento que permita la minimización del riesgo de liquidez a través de la formulación de estrategias financieras, la mayoría de los encuestados considera de utilidad dicho documento. (Ver Cuadro N°3)

**Cuadro N°3 Riesgo de liquidez: conocimiento, importancia, manejo y minimización** <sup>28</sup>

Relación Encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.5	Opinión acerca de la liquidez:		
	Es importante.	16	53%
	Muy importante.	14	47%
P.13	Riesgos que mide la empresa:		
	Crédito.	14	47%
	Liquidez.	9	30%
P.14	Consideran que el riesgo de liquidez puede afectar la entidad:		
	Mucho.	18	60%
	Poco.	12	40%
P.15	Cuenta con plan de acción para minimizar el riesgo de liquidez:		
	Sí.	11	37%
	No.	19	63%
P.16	Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez con las que cuenta: Incrementar las entradas de efectivo.	22	73%
P.17	Considera útil la existencia de un documento que permita la minimización del riesgo de liquidez:		
	Sí.	27	90%

<sup>28</sup> Elaboración propia en base a datos relevantes tomados de la tabulación Anexo 4.

## **1.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Conclusiones**

De la investigación de campo realizada a las empresas del Municipio de San Salvador dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico, se logró recabar información que ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- 1) Se evidenció que las empresas no consideran de mucha utilidad contar con un departamento de finanzas, observando mayor interés en las áreas de ventas y contabilidad, ya que de los primeros dependen sus ingresos y cubren compromisos con los usuarios externos, respectivamente.
  
- 2) Se determinó que las entidades del sector, en su mayoría utilizan las razones financieras como técnica de análisis a sus estados financieros y no hacen uso de otros métodos que pueden contribuir a tener una visión más amplia de la situación y rendimiento económico de las mismas.
  
- 3) Se comprobó que todas las empresas opinan que la liquidez es de importancia para la realización de sus operaciones y han considerado el riesgo de la misma, no obstante muy pocas cuentan con un plan establecido para la minimización de este.
  
- 4) Se estableció la necesidad de la medición de los diversos riesgos que puedan afectar a una entidad y sus posibles consecuencias en las actividades del negocio y no enfocar la misma en los que regularmente se conocen.
  
- 5) Se evidenció que las empresas del sector hacen uso de estrategias financieras, aún cuando no tengan un conocimiento de los beneficios respecto al riesgo de liquidez que estas conllevan, no obstante, la mayoría considera de utilidad la existencia de un documento que le permita la elaboración de las mismas.



### **1.3.2 Recomendaciones**

- 1) En lo concerniente al poco interés por parte de las entidades por establecer un departamento de finanzas, es recomendable evaluar los beneficios que se obtienen de dicha división y su contribución en la toma de decisiones, con el fin de considerar la incorporación del mismo a la organización.
  
- 2) Con respecto al uso de las razones financieras como técnica más utilizada para realizar análisis, es recomendable profundizar en el estudio de las ventajas de los demás métodos existentes con el propósito de integrarlos para un adecuado uso de la información y determinar las acciones pertinentes a dicho resultado.
  
- 3) En relación a la liquidez y el riesgo de esta, se recomienda contemplar la existencia de un plan estratégico que permita la minimización del riesgo de liquidez que integre las distintas divisiones de la organización con el objetivo de mantener los niveles de efectivo necesarios para continuar con el giro del negocio.
  
- 4) Es recomendable instaurar una cultura de gestión de riesgos en las organizaciones, basada en la identificación, medición, control, monitoreo y comunicación de los diversos riesgos que puedan afectar a la entidad, y el establecimiento de un verdadero gobierno corporativo que dentro de sus funciones se encargue de la aplicación de lo antes mencionado.
  
- 5) Se recomienda la aplicación de este documento de tal modo que sirva de base para el diseño, elaboración e implementación de estrategias financieras que contribuyan a la minimización del riesgo de liquidez.

## **CAPITULO II PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS QUE CONTRIBUYA A LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MINIMIZACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEDICADAS A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PISO CERÁMICO**

### **2.1 Generalidades**

De acuerdo a la información recabada y presentada en el capítulo anterior, y después de conocer la situación actual que atraviesan las empresas del Municipio de San Salvador dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico, en cuanto a formulación de estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez; se presenta un modelo de gestión de riesgos como un medio para coadyuvar a las empresas del sector antes mencionado, a fin de que sean fortalecidas, y desempeñen sus labores financieras más eficientemente.

Para el desarrollo de este caso práctico se tomará como base la información de la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V.

En este modelo se establece una propuesta de gestión de riesgos que contribuya a la formulación de estrategias financieras para la minimización del riesgo de liquidez, este pretende ayudar a las empresas del sector importador y comercializador de piso cerámico a tomar decisiones apropiadas proporcionando los lineamientos que permitan el crecimiento y desarrollo de las entidades.

### **2.2 Propósito**

Proporcionar al sector un documento que ayude a la implementación de un modelo de gestión de riesgos que contribuya a la formulación de estrategias financieras para la minimización del riesgo de liquidez, de manera que se adapte a sus necesidades; y le permita obtener la información que conlleve a los tomadores de decisiones a conocer los beneficios o limitaciones que tienen y así implementar las acciones correctivas necesarias para la adecuada administración de los riesgos.

### **2.3 Gobierno corporativo**

Para la existencia de una cultura de gestión de riesgos es necesario partir de las personas encargadas de tomar las decisiones en las empresas, el sistema por medio del cual son controladas y dirigidas las organizaciones, y el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, a este proceso se le conoce como gobierno corporativo, es por ello que se vuelve de vital importancia fortalecer dicho accionar dentro de las entidades.

La empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V. cuenta con un gobierno corporativo que no toma en cuenta a todos los participantes dentro del proceso de toma de decisiones, esto se debe a que las acciones son establecidas de manera individual por tratarse de una sociedad donde los socios mantienen un grado de parentesco.

Las áreas que actualmente toma en cuenta la entidad para su gobierno corporativo se presentan en el Esquema N°1, como se puede notar en este, los aspectos que mantiene la entidad en sus prácticas de gobierno corporativo son deficientes y no propician una adecuada administración que conlleve al logro de los objetivos, es por esto que se plantea un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo que debe contar como mínimo con las divisiones básicas que se muestran en el Esquema N°2, descritas en los apartados siguientes.

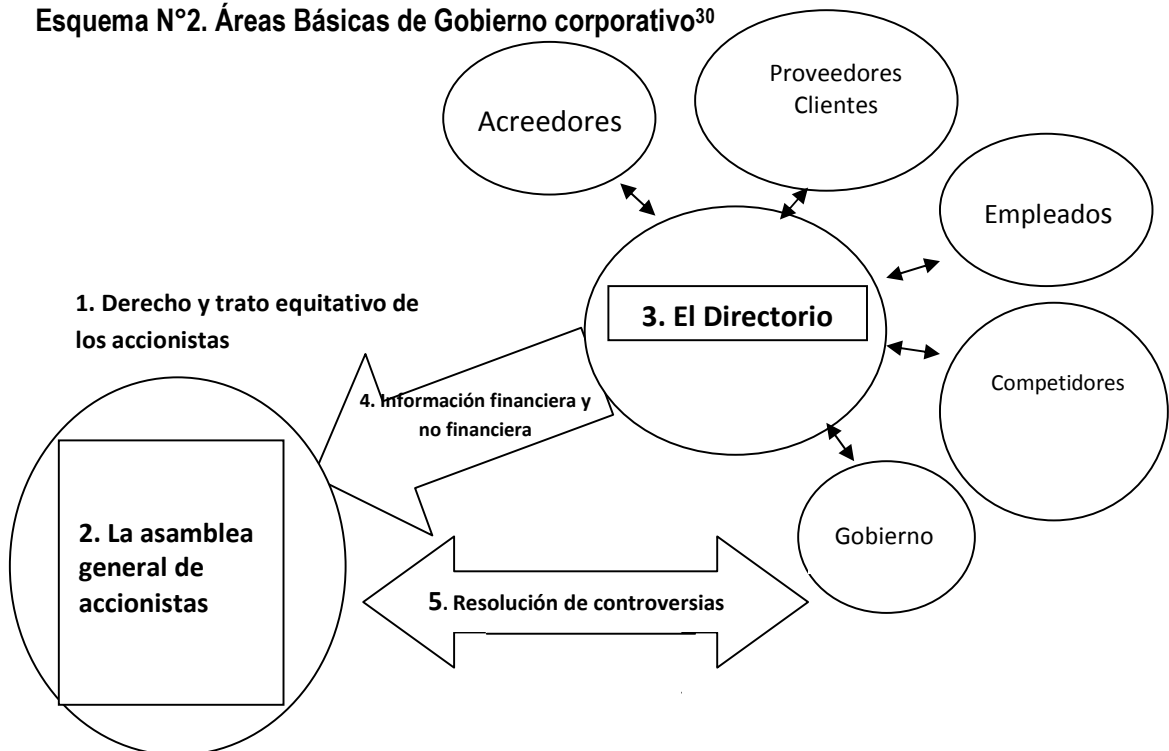
#### **2.3.1 Derecho y trato equitativo de los accionistas**

La empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V. no mantiene esta área, es por esto que muchas decisiones son tomadas de manera unilateral, este principio debe respetarse y es que se debe considerar a cada accionista, ya que todos forman parte de la entidad.

**Esquema N°1. Áreas de gobierno corporativo actual<sup>29</sup>**



**Esquema N°2. Áreas Básicas de Gobierno corporativo<sup>30</sup>**



<sup>29</sup> Elaboración propia en base a observación

<sup>30</sup> ONETO L., Andrés. Buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas. Corporación Andina de Fomento (CAF). 2008.

### **2.3.2. La asamblea general de los accionistas**

La empresa lleva a cabo dicha asamblea, solamente para cubrir los aspectos legales que esto representa, y aunque en ocasiones existe información que es relevante se brinda solamente si los socios la solicitan, como se expresó en un inicio esto se hace basándose en el hecho que los socios tienen un grado de parentesco, por esto se debe instaurar este punto de modo que si hay decisiones que pueden afectar la entidad, los accionistas tengan conocimiento a través de dicha asamblea, si se desea tener prácticas adecuadas de gobierno corporativo es necesario que todos los que forman parte de la organización conozcan lo que en ella ocurre.

### **2.3.3. El directorio**

El directorio es lo que comúnmente se denomina junta directiva, es decir, son los encargados de administrar la sociedad, aunque la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V. sí mantiene dicho órgano se recomienda el fortalecimiento del mismo a través de un Reglamento de Régimen Interno que regule su organización y funcionamiento, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuyo incumplimiento acarree responsabilidad de modo tal que ellos lleven la dirección adecuada de la entidad.

### **2.3.4. Información financiera y no financiera**

Como todas las entidades, la Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V. también tiene esta área donde se lleva la información financiera, no así la no financiera, es recomendable entonces que se establezcan prácticas específicas sobre éstas de modo que la transparencia de la entidad pueda notarse en los informes de ambos tipos que presenta.

### **2.3.5. Resolución de controversias**

Esta área de aplicación de gobierno corporativo no es muy utilizada en las entidades, ya que pocas previenen los problemas que pudiese tener o a las situaciones a las que están expuestas y

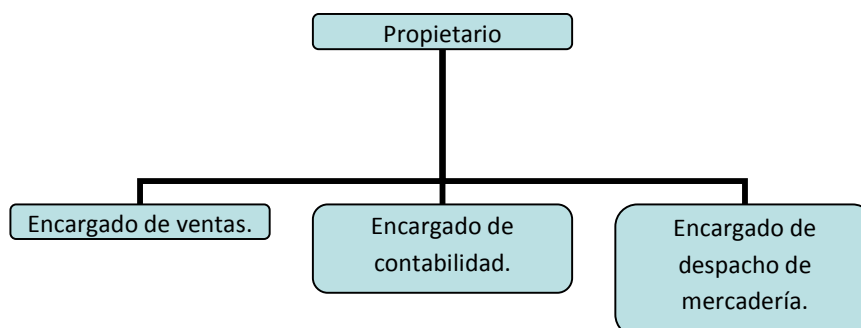
la Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V. no es la excepción, se debe entonces crear un documento en el que conste qué acciones se deben seguir ante posibles controversias.

Las cinco áreas anteriores se deben acompañar de buenas prácticas dentro de las mismas, estas deben quedar establecidas en un manual, con el fin de mantener un verdadero gobierno corporativo.

## 2.4 Estructura organizativa

La empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, pero en base a la observación se determina que posee una implícita que se plantea a continuación:

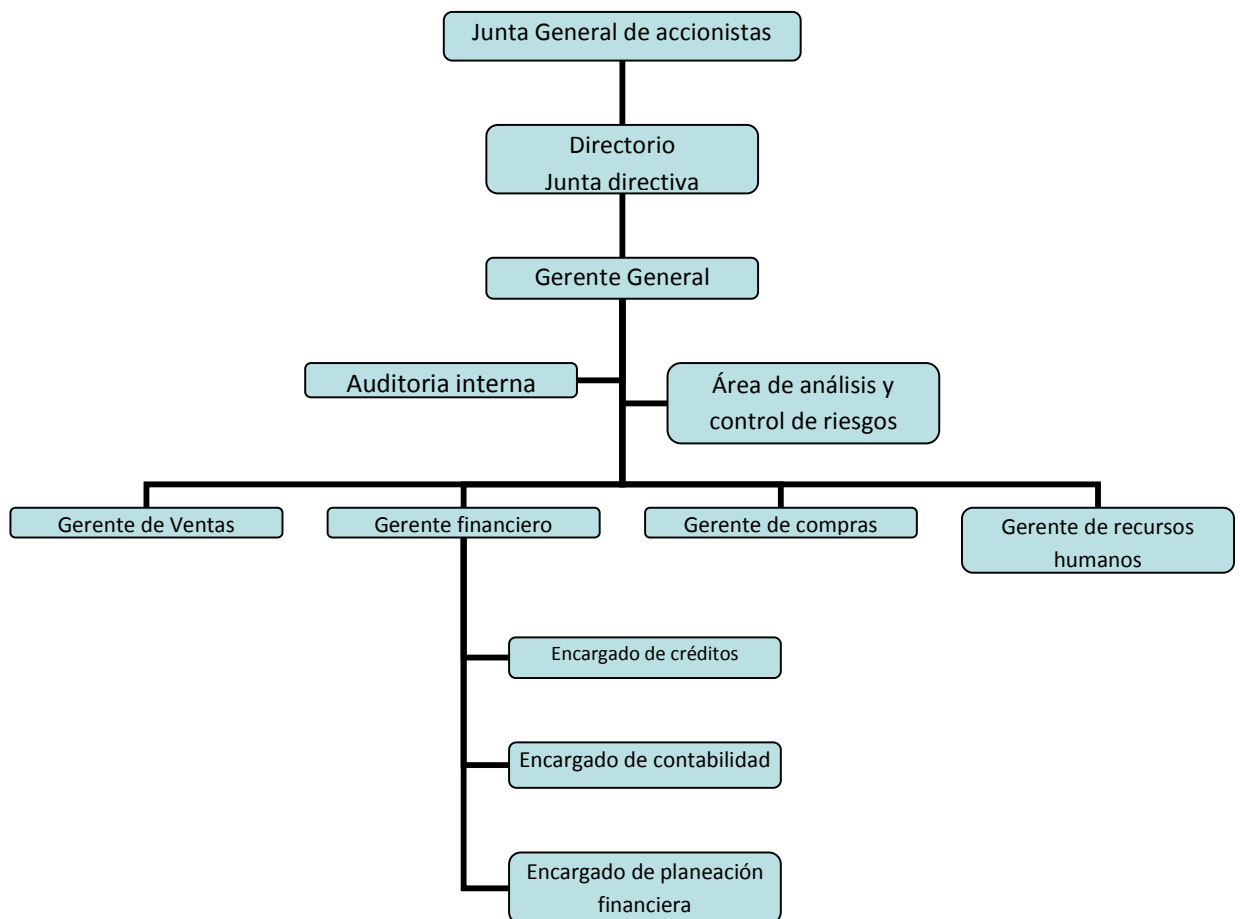
### Esquema N°3 Estructura Organizativa actual



Debido a que se trata de una estructura que no engloba todos los niveles necesarios para un adecuado gobierno corporativo, se define a continuación una estructura organizativa básica para una óptima administración de la entidad:

Antes de describir en qué consisten los niveles de jerarquía por el que está compuesta la estructura planteada en el Esquema N°4, es necesario aclarar que la misma es una recomendación que además dependerá del tamaño de la entidad, ya que para algunas puede representar un costo muy elevado que no está acorde a su capacidad económica, por lo cual debe flexibilizarla y adaptarla a sus posibilidades.

### Esquema N°4 Estructura Organizativa Básica recomendada



a) Junta general de accionistas.

Ésta engloba a todos los accionistas de la empresa, por ende son la máxima autoridad, encargados de designar a los administradores de la misma, es decir, el directorio.

b) Directorio.

Es reconocido como la junta directiva de la entidad, estos han sido elegidos para la adecuada gestión de la empresa.

c) Gerente General.

Reporta a la junta directiva, es el encargado de la gestión y dirección administrativa en la empresa.

d) Área de análisis y control de riesgos.

Por ser esta el área objeto de este caso práctico se le dará mayor explicación a la labor que desempeña.

El área de análisis y control de riesgos es el departamento operativo en el cual se debe realizar la actividad de análisis y control de los riesgos asumidos por la entidad. Por tanto, las tareas que desarrolla pueden ser agrupadas en torno a sus dos funciones básicas:

d-1) Control de riesgos:

- Implantar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos respecto a los riesgos.
- Calcular los resultados de gestión de las diferentes áreas de negocio.
- Controlar la liquidez de la entidad en función de los límites establecidos.

d-2) Análisis de riesgos:

- Desarrollar y definir las metodologías de valoración y de medición de los riesgos.
- Analizar, en términos de riesgo, las propuestas de las áreas de negocio en relación a nuevas actividades o productos.
- Preparar informes que recojan lo siguiente:

Análisis de los factores de riesgo que influyen sobre las pérdidas y ganancias potenciales.

Análisis de los resultados obtenidos y de las desviaciones sobre los objetivos marcados, identificando factores explicativos.

Análisis de estrategias alternativas para gestionar riesgos existentes.



Preparar información sobre la gestión de riesgos en la entidad destinada a agentes externos (por ejemplo: inversores, analistas, reguladores, etc.).

e) Auditoría Interna.

Es el encargado de ejercer control posterior, cautelar, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos, mediante exámenes, evalúa en la medida en que las políticas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica fueron eficaces.

f) Gerente de Ventas.

Es el encargado directamente de las ventas, y responsable ante el gerente general.

g) Gerente Financiero.

Se debe de encargar de obtener y distribuir adecuadamente los recursos financieros; en este doble objetivo debe mantener un equilibrio razonable.

h) Gerente de Compras.

Responsable ante el gerente general, y se encarga de mantener un nivel de inventarios acorde al nivel de ventas de la empresa.

i) Gerente de recursos humanos.

Encargado del reclutamiento de la fuerza de trabajo y jerárquicamente informa al gerente general.

j) Encargado de Créditos.

Es el responsable de otorgar el crédito a clientes y mejorar los cobros, es decir, el manejo de las cuentas por cobrar de la entidad, reporta al gerente financiero.

k) Encargado de Contabilidad.

Maneja las actividades contables, preparación de estados financieros, administración de impuestos, y este notifica al gerente financiero.

l) Encargado de Planeación Financiera.

Responsable de preparar los planes financieros para períodos futuros de la empresa, además efectuar análisis comparativos de lo real con lo proyectado y posee como autoridad inmediata al gerente financiero.

## **2.5 Gestión de Riesgos**

La gestión del riesgo incluye maximizar o minimizar la probabilidad y consecuencias de eventos positivos y adversos a los objetivos de proyectos, procesos o programas, es decir, se establece un proceso sistemático de identificar, analizar y responder a un riesgo.

A continuación se desarrollarán cada una de las etapas de dicho proceso en la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V.

### **2.5.1 Identificación**

Esta es la primera etapa dentro de la gestión de riesgo, para realizarla se hará uso del análisis financiero a través de los métodos vertical, horizontal, y las razones financieras con el propósito de encontrar áreas significativas, dentro de las cuales puedan llegar a existir diversos riesgos que de materializarse causarán impacto económico en la entidad.

#### **2.5.1.1 Análisis financiero**

Este apartado se realiza a través de los métodos mencionados anteriormente, mediante los cuales se puede tener un panorama sobre la situación financiera de la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V. y además se posibilita la detección de diversas áreas que representan riesgo o son propensas a éste, a continuación se presentan dichas técnicas:

**Análisis vertical Balance General**  
**Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V.**

	2010		2009		2008	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Efectivo y equivalentes						
Caja	\$342.86	0.03%	\$342.86	0.04%	\$361.25	0.06%
Bancos	\$27,152.13	2.63%	\$21,845.34	2.76%	\$508.78	0.09%
Cuentas y doc. por cobrar						
Clientes	\$8,041.03	0.78%	\$5,846.11	0.74%	\$13,451.06	2.39%
Deudores varios	\$345.00	0.03%	\$345.00	0.04%	\$358.71	0.06%
Inventarios	\$49,926.98	4.84%	\$99,285.77	12.56%	\$131,255.34	23.31%
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$85,808.00</b>	<b>8.33%</b>	<b>\$127,665.08</b>	<b>16.15%</b>	<b>\$145,935.14</b>	<b>25.91%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Bienes muebles e inmuebles						
Bienes depreciables propios						
Mobiliario Y Equipo of.	\$8,322.33	0.81%	\$8,322.33	1.05%	\$8,322.33	1.48%
-Depreciacion Acumulada	-\$7,726.67	-0.75%	-\$7,726.67	-0.98%	-\$7,497.42	-1.33%
Mobiliario y equipo de ventas	\$1,670.23	0.16%	\$1,670.23	0.21%	\$1,670.23	0.30%
-Depreciacion Acumulada	-\$1,436.85	-0.14%	-\$1,436.85	-0.18%	-\$1,436.85	-0.26%
Equipo de Transporte	\$51,870.62	5.03%	\$41,870.62	5.30%	\$41,870.62	7.43%
-Depreciacion Acumulada	-\$38,896.98	-3.77%	-\$34,493.39	-4.36%	-\$29,734.94	-5.28%
Otros bienes depreciables	\$43,944.39	4.26%	\$43,944.39	5.56%	\$43,944.39	7.80%
-Depreciacion Acumulada	-\$33,310.46	-3.23%	-\$33,310.46	-4.21%	-\$28,545.62	-5.07%
Edificaciones	\$151,728.75	14.72%	\$151,728.75	19.19%	\$151,728.75	26.94%
-Depreciacion Acumulada	-\$22,759.32	-2.21%	-\$15,172.88	-1.92%	-\$7,586.44	-1.35%
Bienes no depreciables propios	\$70,415.08	6.83%	\$70,415.08	8.91%	\$70,415.08	12.50%
Activo fijo en proceso	\$721,003.17	69.96%	\$437,107.78	55.29%	\$174,085.66	30.91%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$944,824.29</b>		<b>\$662,918.93</b>		<b>\$417,235.79</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$1030,632.29</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$790,584.01</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$563,170.93</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Prestamos por pagar	\$264,508.91	25.66%	\$146,087.32	18.48%	\$4,000.00	0.71%
Proveedores	\$54,841.29	5.32%	\$82,247.82	10.40%	\$79,340.42	14.09%
Gastos acumulados por pagar	\$18,118.97	1.76%	\$18,433.99	2.33%	\$18,233.24	3.24%
Retenciones por pagar	\$3,480.57	0.34%	\$3,327.56	0.42%	\$1,441.64	0.26%
Impuestos por pagar	\$49,180.41	4.77%	\$36,036.15	4.56%	\$41,518.93	7.37%
Acreedores varios	\$20,473.85	1.99%	\$21,155.06	2.68%	\$23,327.06	4.14%
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$114,285.71	11.09%	\$114,285.71	14.46%	\$114,285.71	20.29%
Pagado						
Reserva Legal	\$22,857.14	2.22%	\$22,857.14	2.89%	\$22,857.14	4.06%
Utilidades por aplicar	\$505,184.48	49.02%	\$368,452.30	46.61%	\$280,465.83	49.80%
Ejercicios Anteriores	\$368,452.30					
Presente ejercicio	\$136,732.18					
Deficit por aplicar	-\$22,299.04	-2.16%	-\$22,299.04	-2.82%	-\$22,299.04	-2.82%
Deficit de ejercicios anteriores						
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$1030,632.29</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$790,584.01</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$563,170.93</b>	<b>100.00%</b>

Una vez realizado el análisis vertical al balance general de la empresa, se observa que:

El activo fijo en proceso representa al finalizar el año 2010 el 69.96% de los activos totales de la entidad, esto se debe a la construcción de un edificio que será utilizado por la entidad para realizar sus operaciones comerciales y expandirse dentro del mercado, esto es bueno en el largo plazo pero de momento está absorbiendo recursos que pudiesen ser utilizados en el giro del negocio.

Los inventarios poseen un porcentaje de 4.84% dentro del balance, de acuerdo a las necesidades de la entidad es perjudicial ya que en algún momento se puede sufrir un desabastecimiento de las existencias.

La cuenta bancos tiene un porcentaje de 2.63% aunque parece ser pequeño, monetariamente si es una cifra representativa dentro del mismo, ya que en este se encuentra el efectivo con el que cuenta la entidad y hace frente a sus obligaciones.

Por otra parte, los préstamos por pagar equivalen al 25.66% del total pasivo más patrimonio, esto indica que una cuarta parte de la deuda total de la entidad debe ser pagada en el corto plazo, dichos préstamos tienen su origen en las necesidades de recursos para la construcción del edificio ya que no se cuenta con fondos propios para este fin, esto puede ser perjudicial si no se cuenta con el efectivo para pagar estas obligaciones.

Los proveedores dentro del pasivo equivalen al 5.32% lo que le significa a la entidad un margen considerable de deuda, que al igual que la anterior es pagadera en el corto plazo, esto puede afectar si no se cancela en los plazos estipulados, ya que puede encontrarse en una situación de desabastecimiento de inventario.

**Análisis Vertical Estado de Resultados**  
**Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V.**

<b>Cuenta</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>
Ingresos Operacionales						
Ventas Netas (ingresos operacionales)	\$409,484.65	100%	\$371,748.45	100%	\$559,374.81	100%
Otros Ingresos Operacionales						
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	<b>\$409,484.65</b>	<b>100%</b>	<b>\$371,748.45</b>	<b>100%</b>	<b>\$559,374.81</b>	<b>100%</b>
Costo de Ventas (Operacionales)	-\$166,102.99	-41%	-\$211,182.26	-57%	-\$318,935.33	-57%
Otros Costos Operacionales						
T total Costos Operacionales	-\$166,102.99	-41%	-\$211,182.26	-57%	-\$318,935.33	-57%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$243,381.66</b>	<b>59%</b>	<b>\$160,566.19</b>	<b>43%</b>	<b>\$240,439.48</b>	<b>43%</b>
Gastos de Ventas	-\$94,886.35	-23%	-\$90,142.40	-24%	-\$97,394.65	-17%
Gastos de Administración	-\$27,397.39	-7%	-\$23,869.15	-6%	-\$29,037.23	-5%
Otros Ingresos	\$61,256.65	15%	\$70,760.66	19%	\$56,611.18	10%
Otros Gastos						
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$182,354.57</b>	<b>45%</b>	<b>\$117,315.30</b>	<b>32%</b>	<b>\$170,618.78</b>	<b>31%</b>
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros	-\$45.00	-0.01%			-\$35.00	0%
<b>Resultado antes de Reserva y del Impuesto a la Renta</b>	<b>\$182,309.57</b>	<b>45%</b>	<b>\$117,315.30</b>	<b>32%</b>	<b>\$170,583.78</b>	<b>30%</b>
Reserva legal					-\$7,125.40	-1%
<b>Resultado antes del Impuesto a la Renta</b>					<b>\$163,458.38</b>	<b>29%</b>
Impuesto a la Renta	-\$45,577.39	-11%	-\$29,328.83	-8%	-\$40,864.59	-7%
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	\$136,732.18	33%	\$87,986.47	24%	\$122,593.79	22%
<b>Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>\$136,732.18</b>	<b>33%</b>	<b>\$87,986.47</b>	<b>24%</b>	<b>\$122,593.79</b>	<b>22%</b>

El estado de resultados de Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V indica que el costo por adquirir los productos con los que esta realiza su actividad comercial representa un 41% de sus ventas totales, lo que significa que el 59% de las mismas representan la utilidad bruta, dichos márgenes son aceptables ya que si se viesen disminuidos los costos se puede afectar la calidad de la mercadería.

Al momento de analizar los gastos de operación en conjunto representan el 30% de la ventas, dicho valor es necesario observarlo por el hecho que es similar a la utilidad neta del año 2010, que posee un porcentaje de 33%, la entidad debe valorar este hecho ya que si no se hubiesen tenido otros ingresos en el período, que significaron un 15% del total en ventas la utilidad del ejercicio, no satisfaría a los accionistas.

Es necesario mencionar que el porcentaje de utilidad ha tenido un crecimiento en los últimos tres años de 22% en el 2008 hasta 33% en el 2010 con respecto a las ventas totales, esto obedece al

hecho que los costos también sufrieron un cambio, para el caso una disminución de 57% al 41% en el año 2010, esto es bueno siempre y cuando como se explicó al principio la calidad del producto no se vea afectada.

**Análisis horizontal de Balance General**  
**Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V.**

Cuenta	2010	2009	2008	Dif Cantidad 2010-2009	Dif Cantidad 2009-2008	Dif % 2010- 2009	Dif % 2009- 2008
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>							
Efectivo y equivalentes							
Caja	\$342.86	\$342.86	\$361.25	\$0.00	-\$18.39	0%	-5%
Bancos	\$27,152.13	\$21,845.34	\$508.78	\$5,306.79	\$21,336.56	24%	4194%
Cuentas y doc. por cobrar							
Cientes	\$8,041.03	\$5,846.11	\$13,451.06	\$2,194.92	-\$7,604.95	38%	-57%
Deudores varios	\$345.00	\$345.00	\$358.71	\$0.00	-\$13.71	0%	-4%
Inventarios	\$49,926.98	\$99,285.77	\$131,255.34	-\$49,358.79	-\$31,969.57	-50%	-24%
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$85,808.00</b>	<b>\$127,665.08</b>	<b>\$145,935.14</b>	<b>-\$41,857.08</b>	<b>-\$18,270.06</b>	<b>-33%</b>	<b>-13%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>							
Bienes muebles e inmuebles							
Bienes depreciables propios							
Mobiliario Y Equipo of.	\$8,322.33	\$8,322.33	\$8,322.33	\$0.00	\$0.00	0%	0%
-Depreciacion Acumulada	-\$7,726.67	-\$7,726.67	-\$7,497.42	\$0.00	-\$229.25	0%	3%
Mobiliario y equipo de ventas	\$1,670.23	\$1,670.23	\$1,670.23	\$0.00	\$0.00	0%	0%
-Depreciacion Acumulada	-\$1,436.85	-\$1,436.85	-\$1,436.85	\$0.00	\$0.00	0%	0%
Equipo de Transporte	\$51,870.62	\$41,870.62	\$41,870.62	\$10,000.00	\$0.00	24%	0%
-Depreciacion Acumulada	-\$38,896.98	-\$34,493.39	-\$29,734.94	-\$4,403.59	-\$4,758.45	13%	16%
Otros bienes depreciables	\$43,944.39	\$43,944.39	\$43,944.39	\$0.00	\$0.00	0%	0%
-Depreciacion Acumulada	-\$33,310.46	-\$33,310.46	-\$28,545.62	\$0.00	-\$4,764.84	0%	17%
Edificaciones	\$151,728.75	\$151,728.75	\$151,728.75	\$0.00	\$0.00	0%	0%
-Depreciacion Acumulada	-\$22,759.32	-\$15,172.88	-\$7,586.44	-\$7,586.44	-\$7,586.44	50%	100%
Bienes no depreciables propios	\$70,415.08	\$70,415.08	\$70,415.08	\$0.00	\$0.00	0%	0%
Activo fijo en proceso	\$721,003.17	\$437,107.78	\$174,085.66	\$283,895.39	\$263,022.12	65%	151%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$944,824.29</b>	<b>\$662,918.93</b>	<b>\$417,235.79</b>	<b>\$293,895.39</b>	<b>\$263,022.12</b>	<b>44%</b>	<b>63%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$1030,632.29</b>	<b>\$790,584.01</b>	<b>\$563,170.93</b>	<b>\$492,086.59</b>	<b>\$472,165.14</b>	<b>62%</b>	<b>84%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>							
Prestamos por pagar	\$264,508.91	\$146,087.32	\$4,000.00	\$118,421.59	\$142,087.32	81%	3552%
Proveedores	\$54,841.29	\$82,247.82	\$79,340.42	-\$27,406.53	\$2,907.40	-33%	4%
Gastos acumulados por pagar	\$18,118.97	\$18,433.99	\$18,233.24	-\$315.02	\$200.75	-2%	1%
Retenciones por pagar	\$3,480.57	\$3,327.56	\$1,441.64	\$153.01	\$1,885.92	5%	131%
Impuestos por pagar	\$49,180.41	\$36,036.15	\$41,518.93	\$13,144.26	-\$5,482.78	36%	-13%
Acreedores varios	\$20,473.85	\$21,155.06	\$23,327.06	-\$681.21	-\$2,172.00	-3%	-9%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$410,604.00</b>	<b>\$307,287.90</b>	<b>\$167,861.29</b>	<b>\$103,316.10</b>	<b>\$139,426.61</b>	<b>34%</b>	<b>83%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$114,285.71	\$114,285.71	\$114,285.71	\$0.00	\$0.00	0%	0%
Pagado							
Reserva Legal	\$22,857.14	\$22,857.14	\$22,857.14	\$0.00	\$0.00	0%	0%
Utilidades por aplicar	\$505,184.48	\$368,452.30	\$280,465.83	\$136,732.18	\$87,986.47	37%	31%
Deficit por aplicar	-\$22,299.04	-\$22,299.04	-\$22,299.04	\$0.00	\$0.00	0%	0%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$1030,632.29</b>	<b>\$790,584.01</b>	<b>\$563,170.93</b>	<b>\$240,048.28</b>	<b>\$227,413.08</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>

Concluido el análisis horizontal al balance general se recoge la siguiente información:

Una de las cuentas que llama la atención y que ha sufrido cambios significativos principalmente del período 2008 al 2009 es Bancos, ya que aumentó en un 4194%, dicha variación tiene origen en un préstamo adquirido por la entidad en ese mismo espacio de tiempo, este provocó un alza en los préstamos por pagar de 3552%, este fue otorgado por un socio y debido a la relación de parentesco entre ellos se acordó no pagar ningún tipo de interés, el mismo ha servido para incrementar el activo fijo en proceso, es decir, en construcción, esto es delicado ya que si se observa el préstamo se encuentra en el pasivo corriente, es decir, pagadero en el corto plazo y para el período que continúa 2009-2010 no ha disminuido más bien lo contrario, aumentó en un 81% , la empresa debe considerar esto si no desea tener problemas financieros posteriormente.

Las cuentas por cobrar en el período hasta 2009 disminuyeron 57% lo que era bueno, es decir, los clientes estaban pagando a la entidad, pero el siguiente año aumentaron en un 38%, esto indica que la entidad tiene, si le pagan en el tiempo establecido, derecho sobre ese dinero con el que podrá disponer en el corto plazo.

Los inventarios en ambos períodos sufrieron una disminución que para el año 2010 fue de 50%, lo que demuestra eficiencia por parte de la entidad para vender la mercadería, esto beneficia siempre que haya mercancía disponible para la venta y no se sufra de algún tipo de desabastecimiento.

El activo fijo en proceso es otra de las cuentas que ha tenido cambios sustanciales para el período 2008-2009 un aumento de 151%, y para el siguiente período la misma tendencia a la alza con el 65%, esto significa que la obra está teniendo avances de los que se espera obtener beneficios económicos posteriormente.

Los proveedores para el año 2010 disminuyeron en un 33%, lo cual es positivo para la empresa que está haciendo frente a sus obligaciones, lo que garantiza posteriores créditos en la adquisición de la mercadería.

**Análisis Horizontal Estado de Resultados**  
**Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V.**

Cuenta	2010	2009	2008	Dif. Cantidad 2010-2009	Dif. Cantidad 2009-2008	Dif. % 2010-2009	Dif. % 2009- 2008
Ingresos Operacionales							
Ventas Netas (ingresos operacionales)	\$409,484.65	\$371,748.45	\$559,374.81	\$37,736.20	-\$187,626.36	10.15%	-33.54%
Otros Ingresos Operacionales					\$0.00		
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	<b>\$409,484.65</b>	<b>\$371,748.45</b>	<b>\$559,374.81</b>	<b>\$37,736.20</b>	<b>-\$187,626.36</b>	<b>10.15%</b>	<b>-33.54%</b>
Costos Operacionales							
Costo de Ventas (Operacionales)	-\$166,102.99	-\$211,182.26	-\$318,935.33	\$45,079.27	\$107,753.07	-21.35%	-33.79%
Otros Costos Operacionales							
Total Costos Operacionales	-\$166,102.99	-\$211,182.26	-\$318,935.33	\$45,079.27	\$107,753.07	-21.35%	-33.79%
					\$0.00		
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$243,381.66</b>	<b>\$160,566.19</b>	<b>\$240,439.48</b>	<b>\$45,079.27</b>	<b>-\$79,873.29</b>	<b>28.08%</b>	<b>-33.22%</b>
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	-\$94,886.35	-\$90,142.40	-\$97,394.65	-\$4,743.95	\$7,252.25	5.26%	-7.45%
Gastos de Administración	-\$27,397.39	-\$23,869.15	-\$29,037.23	-\$3,528.24	\$5,168.08	14.78%	-17.80%
Otros Ingresos	\$61,256.65	\$70,760.66	\$56,611.18	-\$9,504.01	\$14,149.48	-13.43%	24.99%
Otros Gastos							
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$182,354.57</b>	<b>\$117,315.30</b>	<b>\$170,618.78</b>	<b>\$65,039.27</b>	<b>-\$53,303.48</b>	<b>55.44%</b>	<b>-31.24%</b>
Ingresos Financieros							
Ingresos Financieros				\$0.00	\$0.00		
Gastos Financieros							
Gastos Financieros	-\$45.00		-\$35.00		\$35.00		-100.00%
<b>Resultado antes de Reserva y del Impuesto a la Renta</b>	<b>\$182,309.57</b>	<b>\$117,315.30</b>	<b>\$170,583.78</b>	<b>\$64,994.27</b>	<b>-\$53,268.48</b>	<b>55.40%</b>	<b>-31.23%</b>
Reserva legal			-\$7,125.40		\$7,125.40		-100.00%
<b>Resultado antes del Impuesto a la Renta</b>			<b>\$163,458.38</b>		<b>-\$163,458.38</b>		<b>-100.00%</b>
Impuesto a la Renta	-\$45,577.39	-\$29,328.83	-\$40,864.59	-\$16,248.56	\$11,535.76	55.40%	-28.23%
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	\$136,732.18	\$87,986.47	\$122,593.79	\$48,745.71	-\$34,607.32	55.40%	-28.23%
					\$0.00		
<b>Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>\$136,732.18</b>	<b>\$87,986.47</b>	<b>\$122,593.79</b>	<b>\$48,745.71</b>	<b>-\$34,607.32</b>	<b>55.40%</b>	<b>-28.23%</b>

Los resultados relevantes del presente análisis son los siguientes:

Las ventas en el período 2008-2009 sufrieron una disminución de 33.54%, algo nada beneficioso para la empresa, pero en el siguiente han tenido una leve recuperación con un incremento de 10.15% lo que indica que fue un mejor año para la entidad.

Por el lado de los gastos se ha tenido un aumento tanto en los de ventas como en administración para el período que termina en el año 2010 de 5.26% y 14.78% respectivamente, esto se debe a diversos incrementos en sueldos que incentivaron a los trabajadores para realizar mejor su labor.

Las utilidades en consonancia con las ventas en el período 2008-2009 disminuyeron en un 28.23%, mientras que en 2009-2010 reflejaron un incremento considerable de 55.40% lo que demuestra el buen desempeño obtenido por la entidad, en líneas generales se está trabajando de manera que los resultados son positivos para los socios.



A continuación se presentan los estados de flujo de efectivo de la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V. para los períodos 2010 y 2009, esto con el propósito de contribuir al análisis integral de la información financiera y evidenciar en donde son usados los recursos que ingresan a la entidad

**Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V.**  
**Estado de Flujo de Efectivo**  
**Cifras en dólares Estadounidenses**

FLUJOS	2010	2009
Flujos de efectivo de las actividades de operación		
Utilidad del ejercicio	\$136,732.18	\$87,986.47
Depreciación del período	\$11,990.03	\$17,338.98
Incremento/ disminución en cuentas por cobrar	-\$2,194.92	\$7,618.66
Disminución/ disminución en inventarios	\$49,358.79	\$31,969.57
Disminución/ incremento en proveedores	-\$27,406.53	\$2,907.40
Incremento/ disminución en otras cuentas por pagar	\$12,301.04	-\$5,568.11
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación	<u>\$180,780.59</u>	<u>\$142,252.97</u>
Flujos de efectivo por actividades de inversión:		
Adquisición de activo fijo	-\$10,000.00	
Incremento en activo fijo en proceso	-\$283,895.39	-\$263,022.12
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión	<u>-\$293,895.39</u>	<u>-\$263,022.12</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:		
Incremento en préstamos por pagar	\$118,421.59	\$142,087.32
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiamiento	<u>\$118,421.59</u>	<u>\$142,087.32</u>
Incremento neto en efectivo y equivalentes	\$5,306.79	\$21,318.17
Efectivo y equivalentes al inicio del período	\$22,188.20	\$870.03
Efectivo y equivalentes al final del período	<u>\$27,494.99</u>	<u>\$22,188.20</u>

Se puede observar que la entidad está canalizando sus recursos hacia las actividades de inversión que es donde se presentan los mayores desembolsos, esto quedó evidenciado en los análisis anteriores donde se notó claramente que la cuenta que tuvo aumentos considerables fue activo fijo en proceso, y es por ello que la entidad debe prestar atención a dicha situación.

**Análisis Financiero a través de las razones.  
Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V.**

	2010		2009		2008	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>						
<b>Liquidez inmediata</b>						
<u>Caja + efectivo en bancos</u>	27,494.99	0.07	22,188.20	0.07	870.03	0.01
Pasivo corriente	410,604.00		307,287.90		167,861.29	
<b>Prueba ácida</b>						
<u>Activo corriente – inventarios</u>	35,881.02	0.09	28,379.31	0.09	14,679.80	0.09
Pasivo corriente	410,604.00		307,287.90		167,861.29	
<b>Razón corriente</b>						
<u>Activo corriente</u>	85,808.00	0.21	127,665.08	0.42	145,935.14	0.87
Pasivo corriente	410,604.00		307,287.90		167,861.29	
<b>Solidez</b>						
<u>Activo total</u>	1030,632.29	2.51	790,584.01	2.57	563,170.93	3.35
Pasivo total	410,604.00		307,287.90		167,861.29	
<b>Rotación de activos totales</b>						
<u>Ventas totales</u>	409,484.65	0.40	371,748.45	0.47	559,374.81	0.99
Activos totales	1030,632.29		790,584.01		563,170.93	

	2010		2009		2008	
<b>Rotación de activos fijos</b>						
$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos fijo bruto}}$	$\frac{409,484.65}{1048,954.57}$	0.39	$\frac{371,748.45}{755,059.18}$	0.49	$\frac{559,374.81}{492,037.06}$	1.14
<b>Rotación de cartera</b>						
$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	$\frac{46,681.25}{6,943.57}$	6.72	$\frac{54,015.05}{9,648.59}$	5.60	$\frac{67,009.51}{13,451.06}$	4.98
<b>Periodo de cobro de cartera</b>						
$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera}}$	$\frac{365.00}{6.72}$	54.32	$\frac{365.00}{5.60}$	65.18	$\frac{365.00}{4.98}$	73.29
<b>Rotación de inventarios en empresas comerciales</b>						
$\frac{\text{Costo de la mercadería vendida}}{\text{Inventario promedio}}$	$\frac{166,102.99}{74,580.52}$	2.23	$\frac{211,182.26}{115,270.56}$	1.83	$\frac{318,935.33}{127,702.42}$	2.50
<b>Periodo de los inventarios</b>						
$\frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	$\frac{365.00}{2.23}$	163.68	$\frac{365.00}{1.83}$	199.45	$\frac{365.00}{2.50}$	146.00
<b>Rotación a proveedores</b>						
$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$	$\frac{116,692.49}{54,841.29}$	2.13	$\frac{179,212.69}{110,794.12}$	1.62	$\frac{326,041.14}{79,340.42}$	4.11
<b>Periodo de pago a proveedores</b>						
$\frac{365}{\text{Rotación a proveedores}}$	$\frac{365.00}{2.13}$	171.36	$\frac{365.00}{1.62}$	225.31	$\frac{365.00}{4.11}$	88.82

	2010		2009		2008	
<b>Ciclo de efectivo</b>						
Periodo de inventario + Periodo de cobro cuenta por cobrar - Periodo de pago a proveedores						
		46.63		39.32		130.47
<b>Rotacion de efectivo</b>						
$\frac{365}{\text{ciclo de efectivo}}$	$\frac{365}{46.63}$	7.83	$\frac{365}{39.32}$	9.28	$\frac{365}{130.47}$	2.80
<b>RAZONES DE PRODUCTIVIDAD</b>						
<b>Productividad por empleado</b>						
$\frac{\text{Ventas}}{\text{No. de empleados}}$	$\frac{409,484.65}{8.00}$	51,185.58	$\frac{371,748.45}{6.00}$	61,958.08	$\frac{559,374.81}{9.00}$	62,152.76
<b>Productividad de la nómina</b>						
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Valor de la nómina}}$	$\frac{409,484.65}{2,253.56}$	181.71	$\frac{371,748.45}{1,619.04}$	229.61	$\frac{559,374.81}{2,160.89}$	258.86
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>						
<b>Concentración de endeudamiento a C. P.</b>						
$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	$\frac{410,604.00}{410,604.00}$	1.00	$\frac{307,287.90}{307,287.90}$	1.00	$\frac{167,861.29}{167,861.29}$	1.00

**Análisis financiero a través de las razones.**  
**Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. DE C.V.**  
**Razones de liquidez**

**Liquidez inmediata**

La empresa muestra en el período 2008 a 2010 razones entre \$0.01 a \$0.07 para cubrir un dólar de deuda a corto plazo. Estos valores tan bajos muestran un panorama preocupante para la

empresa ya que esto puede conllevar problemas serios al momento de que se les exija el pago de los compromisos contraídos.

### **Prueba ácida**

Esta ha mostrado un comportamiento constante durante el período de análisis, no obstante también muestra unas cifras preocupantes, ya que la entidad posee \$0.09 para hacer frente a cada dólar de pasivo a corto plazo, esto sin necesidad de liquidar sus inventarios.

### **Razón corriente**

La empresa en los últimos años ha tenido menos de un dólar para hacer frente a sus pasivos corrientes. Dentro del período comprendido se muestra que en el año 2008 fue de 0.87, para el 2009 fue 0.42 y el 2010 de 0.21, mostrando la capacidad de los activos circulantes para hacer frente a la totalidad de la deuda de la empresa en un momento determinado.

### **Solidez**

La empresa muestra una razón de 3.35 para el 2008, 2.57 para el 2009 y 2.51 en el 2010, experimentando una tendencia a la baja durante ese período de tiempo, lo que refleja cuantos dólares invertidos en activos están respaldando la deuda total, bajo el supuesto de una inminente liquidación del negocio.

## **Razones de eficiencia**

### **Rotación de activos totales**

Se observa que se vende menos de un dólar por cada dólar invertido en activos. Las rotaciones obtenidas fueron de 0.99 para el 2008, 0.47 para el 2009 y 0.40 para el 2010, mostrando una tendencia a la baja, debido a que esta se ve altamente influenciada por las variaciones en los ingresos de las ventas y por los aumentos en activos totales.

### **Rotación de activos fijos**

Los activos fijos le generaron fondos de menos de un dólar a la empresa, con excepción del año 2008 que fue de 1.14, en el 2009 de 0.49 y en el 2010 de 0.39, mostrando una marcada tendencia a la baja.

### **Rotación de cartera**

Las cuentas por cobrar rotan en promedio de 4 a 7 veces aproximadamente en los últimos 3 años. Con una tendencia variable durante el período de análisis, muestran un incremento en el año 2010 como consecuencia del aumento en la concesión de créditos por parte de la entidad a aquellos clientes con los que se ha tenido experiencias positivas, es decir, han cumplido con el pago de los productos vendidos a crédito.

### **Período de cobro de cartera**

En promedio, el período de cobro y en el que las ventas a crédito se convierten en efectivo es de 54 a 73 días aproximadamente en los últimos 3 años. Esta razón está por arriba del tiempo estimado por la empresa, ya que aunque no se tienen políticas definidas, al momento de otorgar créditos el plazo para el pago es de 30 días.

### **Rotación de inventarios en empresas comerciales**

Para el 2008 la rotación fue de 2.50, 1.83 para el 2009 y 2.23 para el 2010. Esta se ha visto afectada por la situación económica de la empresa, por las variaciones en los costos de importación y por la poca producción de los productos en los países de donde se importan, en este caso China.

### **Período de los inventarios**

En promedio, el período en el que la mercadería es realizada es de 164 días aproximadamente en el año 2010, casi 200 en el 2009 y 146 en el 2008. Como se observa, son resultados bastante elevados lo que indica el poco grado de eficiencia manejada en este aspecto dentro de la empresa, y la no tan aceptable administración por parte de la dirección.

### **Rotación a proveedores**

La rotación de proveedores de la Importadora Cerámica Salvadoreña ha incrementado levemente de 1.62 a 2.13 aun viéndose disminuida en relación al año 2008, es decir, que se está pagando menos veces en el año a los proveedores debido a pocos recursos líquidos que posee la empresa, cabe recalcar que esto no significa que no ingresa efectivo a la entidad más bien es que es canalizado hacia la construcción en proceso.

### **Período de pago a proveedores**

El tiempo que transcurre entre la adquisición de inventario y el pago a los proveedores es de 171.36 días en el año 2010 siendo esta menor a la del año 2009 que es de 225.31 días, esto se debe a que al no contar en su momento con recursos líquidos con que pagar no se le otorgan créditos sin haber cancelado las deudas anteriores.

### **Ciclo de efectivo**

Para la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña el número de días para el cual se requiere capital de trabajo, es decir, los activos corrientes que se obtendrían después de cancelar todos los pasivos corrientes es de 47 días para el año 2010, es decir tarda casi dos meses en retornar a la entidad el efectivo

**Rotación de efectivo**

El ingreso de flujos de efectivo se da en promedio de 2 a 9 veces al año aproximadamente durante los últimos 3 años, dicho período es muy extenso ya que en el último año de análisis, aunque ha mejorado, continúa siendo largo el tiempo en que ingresa el dinero a la entidad, para el caso casi 2 meses.

**Razones de productividad.****Productividad por empleado.**

Cada empleado genera para la entidad \$51,185.58 en el año 2010 siendo este menor al de los años anteriores en estudio ya que la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña sus ingresos por ventas se han visto disminuidos, no así el número de empleados y, que por ser de carácter familiar no son muchos.

**Productividad de la nómina.**

Por cada dólar invertido en la planilla de sueldos, produce \$181.71, dicha cifra es beneficiosa para la entidad, aun y cuando no se han establecido metas a los empleados ellos responden de manera satisfactoria.

**Endeudamiento.****Concentración de endeudamiento a C.P**

Presenta una razón de 1, es decir toda la deuda vence en un plazo menor o igual a 12 meses, esto indica que la entidad debe desembolsar efectivo en ese plazo, que en un momento dado puede atentar contra la liquidez.



A continuación se determinan las áreas significativas, tomando como parámetro el 2% de los activos totales, es decir, serán de interés las cuentas que posean una cifra igual o mayor a \$20,612.65 para el caso son las siguientes:

**Cuadro 4. Determinación de Áreas significativas**

Área significativa	Materialidad	Riesgo inherente
Bancos.	2.63% del total de activo	Políticas inadecuadas.
Inventarios.	4.84% del total de activo	Se presenta el desabastecimiento.
Equipo de transporte.	5.03% del total de activo	Insuficiencia de fondos para su mantenimiento.
Edificaciones.	14.72% del total activo	Deterioro de valor.
Activo fijo en proceso.	69.96% del total activo	Insuficiencia de fondos para continuar con su construcción.
Préstamos por pagar.	25.66% del total pasivo más patrimonio	Toda la deuda es a corto plazo.
Proveedores.	5.32% del total pasivo más patrimonio	Impago por falta de fondos.
Impuestos por pagar.	4.77% del total pasivo más patrimonio	Impago por falta de fondos.

Para identificar las situaciones de riesgo en las cuentas anteriores se llevó a cabo un cuestionario de control interno (ver Anexo 6) que permitió la detección de las mismas, lo más relevante se resume en lo siguiente:

Bancos cuenta con ciertas medidas de control interno pero no son suficientes para dejar de ser considerada un área crítica propensa al riesgo.

Los inventarios, llevan consigo el riesgo cuando se observa que se presenta la figura del desabastecimiento en la entidad.

El activo fijo genera desembolsos de los cuales no se tendrá beneficios en el corto plazo, principalmente en lo que activo fijo en proceso se refiere.

Respecto a las cuentas por pagar no posee políticas específicas en relación a los préstamos, lo que puede comprometer desembolsos futuros con los que no se cuente en la entidad.

Además, en base a los análisis realizados a la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A de C.V. se han detectado las siguientes situaciones que sintetizan de mejor manera los riesgos para la misma:

-Los controles internos son demasiado débiles, por no llamarlos nulos, ya que no posee políticas ni procedimientos definidos para cada área de la entidad.

-Presenta niveles de liquidez críticos, ya que en cuanto a liquidez inmediata se refiere, si sus proveedores y acreedores decidiesen cobrar en este momento no cuenta con los recursos disponibles para cubrir la misma.

-Sus recursos corrientes no logran cubrir la deuda de la misma categoría.

-El efectivo tarda cerca de 2 meses en ser recuperado por la entidad.

-El 100% de la deuda de la entidad vence a menos de un año, es decir, es de corto plazo factor que puede perjudicar la liquidez de la empresa.

En relación a las situaciones encontradas en lo que al área financiera se refiere, el riesgo con el que son asociadas es el que se conoce como de liquidez.

### **2.5.2 Medición**

Para llevar a cabo esta tarea se hará uso de dos matrices que se describen a continuación:

Para entender de mejor manera los riesgos, se realiza la primera matriz donde se definen los aspectos importantes a conocer acerca del riesgo y lograr hacer una medición del mismo, es necesario entonces puntualizar lo que contiene dicha matriz.

La matriz concentra la tipología de los riesgos que se presenta de la siguiente manera:

**Cuadro 5. Tipología de los riesgos**

<b>Origen</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Severidad</b>
<p><b>Interno</b>, es cuando la causa que origina el riesgo es propia del proceso, área o actividad de la empresa.</p> <p><b>Externo</b>, si la causa que lo genere es derivada de un tercero.</p>	<p>Operacional. Crédito. Mercado. Liquidez. Reputacional. Otros no financieros: administrativo. Recursos humanos.</p>	<p>Esta depende de qué situación origina el riesgo: Fallas. Errores. Planeación. Incumplimiento. Etc.</p>	<p>Probabilidad de ocurrencia del riesgo: Casi nulo. Raro. Probable. Casi Seguro.</p>	<p>Impacto en caso de materializarse el riesgo: Insignificante. Moderado. Fuerte. Significante.</p>

Además de lo mencionado anteriormente, llevará la descripción, número, peso e impacto del riesgo, para determinar este último se ha asociado con la cuenta dentro del balance con la que se relaciona y lo que perdería la empresa en el peor de los escenarios.

A continuación se presenta la matriz de riesgos de la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V., en ella, como se explicó se muestra el nivel que los riesgos presentan dentro de la empresa, con el propósito de hacer notar que tan críticos son en la misma.

**Cuadro 6. Matriz de riesgos de la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V.**

N° de Riesgo	Descripción	Origen	Tipo	Fuente	Frecuencia	Severidad	Peso	Impacto
R001	Los controles internos son demasiado débiles ya que no posee políticas ni procedimientos definidos para la entidad.	Interno	Administrativo.	Deficiencia en la gestión.	Casi seguro	Significante	16	El impacto de este riesgo es alto en la medida que los objetivos de la empresa no se cumplan.
R002	Niveles de liquidez críticos	Interno	Financiero/Liquidez	Inadecuado manejo de los fondos.	Probable	Significante	12	\$27,152.13 (Saldo en Bancos)
R003	Recursos corrientes no logran cubrir la deuda de la misma categoría	Interno	Financiero/Liquidez	Falta de estrategias de gestión de deuda.	Probable	Fuerte	9	\$85,808.00 (Total Activo Corriente)
R004	Tardanza del efectivo en ser recuperado	Interno	Financiero/Liquidez	Falta de políticas de cobro.	Casi seguro	Fuerte	12	\$8,041.03 (Saldo de Clientes)
R005	100% de la deuda es a corto plazo	Interno	Financiero/Liquidez	Contratación de deuda inadecuada.	Probable	Moderado	6	\$410,604.00 (Total Pasivo Corriente)

La segunda matriz es la de medición, en esta se asigna un valor a la frecuencia del riesgo y otro a la severidad del mismo, luego se multiplican ambos y da como resultado el valor abajo del número de riesgo, el cual es el peso, los colores son para identificar de mejor manera los riesgos de mayor proporción.

**Figura 4. Matriz de Medición del Riesgo**

F R E C U E N C I A	CASI SEGURO (4)			R004 12	R001 16
	PROBABLE (3)		R005 6	R003 9	R002 12
	RARO (2)				
	CASI NULA (1)				
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
		SEVERIDAD			

Después de la medición anterior se determinó que todos tienen un peso arriba o igual a 6, por ende todos deben ser tratados con prontitud y tomar medidas al respecto de estos, el que tiene mayor peso es el riesgo R001, pero este es un riesgo administrativo por lo tanto solo se recomienda a la gerencia de la entidad, tomar la decisión de elaborar y aplicar políticas y procedimientos para la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña, los demás riesgos sí son de competencia de este capítulo ya que son financieros y engloban el tema de la liquidez.

### **2.5.3 Control**

Una vez identificados los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad y cuantificados sus niveles correspondientes, se diseñan estrategias que permitan a la compañía una adecuada gestión de los riesgos. Esta se transformará, a su vez, en una asignación de funciones a las distintas unidades de negocio para que puedan operar según los objetivos definidos por la dirección y en un proceso de seguimiento que verifique que los riesgos están siendo minimizados.

Para el diseño de esta estrategia se definen los siguientes aspectos:

Riesgo: expone el punto crítico, qué se tiene que priorizar para llegar a los niveles aceptables.

Objetivo Estratégico: define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.

Estrategia Específica: expresa cómo lograr el cumplimiento del objetivo estratégico.

Plan de Acción: constituye los pasos a seguir para la consecución de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea.

A continuación se detallan las estrategias financieras que permitirán el control y minimización de los riesgos identificados enfocados en el área de liquidez en la empresa Importadora Cerámica Salvadoreña S.A. de C.V., como se expresó al final de la fase anterior el riesgo R001 no será abordado ya que es administrativo.

#### **Riesgo: R002 Niveles de liquidez críticos**

Objetivo Estratégico: Lograr el establecimiento de niveles de liquidez aceptables dentro de la entidad.

Estrategia Específica: Establecer medidas que permitan la gestión adecuada de las cuentas relacionadas con la liquidez de la empresa.

Plan de Acción: Para llevar a cabo esta estrategia se requiere la responsabilidad conjunta de la gerencia financiera junto con la general y que tomen en cuenta las siguientes acciones para su consecución:

Definir un nivel mínimo en banco, se recomienda mantener la tercera parte de los gastos operativos anuales, además deben planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas.

Garantizar un nivel óptimo de inventario, se propone el promedio mensual de ventas del período anterior y en la medida de lo posible reducirlo, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de producto.

Retardar los pagos dentro de lo tolerable, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, esto con el fin de aprovechar el costo de oportunidad, pero si existe la posibilidad de reducir costos a través de descuentos por prontitud en los pagos se debe valorar la acción a tomar.

Además, como se evidenció en la fase de identificación, la empresa está encauzando la mayor parte de sus recursos en activos fijos en proceso, por lo tanto se recomienda a la entidad que en la realización de diversos proyectos de inversión, establecer un plan de erogaciones de tal modo que no descuide sus obligaciones con terceros (proveedores, empleados, Estado, etc.) con el propósito de minimizar la probabilidad de una eventual iliquidez.

**Riesgo: R003 Recursos corrientes no logran cubrir la deuda de la misma categoría**

Objetivo Estratégico: Administrar los activos corrientes de manera que puedan cubrir las deudas a corto plazo.

Estrategia Específica: Implementar acciones que coadyuven al buen manejo del activo corriente.

Plan de Acción: Al igual que la anterior, la responsabilidad específica es de la gerencia financiera con colaboración de la de ventas, se debe tomar en cuenta al momento de administrar el activo corriente, que las cuentas dentro de este están directamente relacionadas con la liquidez de la entidad, por lo tanto las medidas expresadas en el riesgo R002 son también de aplicabilidad en este punto, pero además de esas se deben llevar a cabo las acciones que a continuación se detallan:

Garantizar que toda salida de efectivo tenga una razón de ser e incremente las entradas de efectivo a la empresa, ya sea por medio de aumento en el volumen o en el precio de venta sin poner en peligro la cartera de clientes.

Evitar todo tipo de desperdicios y obsolescencias en los inventarios, ya que esto repercute en pérdidas para la entidad.

A través de las condiciones de crédito asegurar el pago de los mismos para evitar la incobrabilidad.

#### **Riesgo: R004 Tardanza del efectivo en ser recuperado**

Objetivo Estratégico: Contribuir al logro de la fortaleza financiera de la empresa a través de un efectivo procedimiento de gestión de cobro.

Estrategia Específica: Establecer una adecuada política de contratación en las ventas que posibilite tener asegurada la misma, así como las condiciones y términos para el cobro.

Plan de Acción: El delegado de este proceso es directamente el encargado de créditos con la colaboración de la gerencia financiera, para este propósito se recomienda lo siguiente:

Planificar un porcentaje del inventario para ser vendido a crédito, preferiblemente que no exceda el 10% del mismo, y establecer condiciones claras para su otorgamiento.



Otorgar créditos a los clientes principales, es decir, con los que ha tenido experiencias positivas anteriormente, y a los demás siempre que presenten situación financiera favorable y ofrezcan las garantías necesarias.

Eliminar de la cartera de clientes aquellos de difícil acceso por lejanía u otras dificultades con el cumplimiento de su obligación.

Aplicar una política de crédito que ofrezca condiciones de ventas distintas para cada tipo de comprador y asegurar los pagos pactados en los créditos otorgados.

Pactar anticipos con los diversos clientes de modo tal que se acelere la entrada de efectivo a la entidad, este no debe ser menor al 30% del valor de la venta.

**Riesgo: R005 100% de la deuda es a corto plazo**

Objetivo Estratégico: Lograr una estructura de financiamiento que equilibre el corto y el largo plazo que permitan a la empresa alcanzar una liquidez suficiente para operar sin dificultades.

Estrategia Específica: Realizar una reestructuración financiera de la deuda de modo tal que exista el financiamiento a largo plazo.

Plan de Acción: El responsable de esta tarea será el gerente financiero junto al encargado de la planeación en la compañía, es importante lograr administrar la deuda de la entidad tomando en cuenta que el financiamiento corriente lleva consigo un costo financiero implícito, es decir, existe ya sea que la empresa lo tome en cuenta o no, ya que este es de corto plazo, al pagarlo reduce la liquidez, es por ello que se debe también contratar deuda que dé un margen a la entidad para realizar inversiones que sean convertidas en ganancias para la misma, conocida como deuda no corriente o de largo plazo, la organización debe realizar lo siguiente:

Identificar diversas fuentes de financiamiento a largo plazo, y evaluar la que se acople a las necesidades de la empresa en cuanto a plazos de pago, tasas de interés, comisiones, etc.

El propósito no es contratar deuda sin fundamento, por lo tanto se deben realizar planes ya sea de inversión o de expansión que puedan ser puestos en marcha con dicho financiamiento.

Administrar la deuda corriente existente de modo tal que al contratar el nuevo financiamiento no se vea afectada.

#### **2.5.4 Monitoreo y comunicación**

Las estrategias anteriores tienen como meta minimizar los riesgos identificados, estas deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, no deben ser estáticas, sino que deben irse modificando en aras de las nuevas necesidades de la entidad, todo en estrecha relación con la estrategia general y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa.

En lo que a monitoreo se refiere, en la empresa se debe tener una constante revisión de la aplicación de las estrategias expuestas con anterioridad con el fin de que el riesgo sea minimizado, ya que de no ser así existe la posibilidad que este se materialice.

En cuanto a la comunicación, considerando que los flujos de información son necesarios para la actividad laboral, quedan completamente definidos en el proceso de control, la notificación a los miembros de la empresa debe centrarse en la creación de una cultura corporativa de gestión de riesgos, de manera que los análisis y la toma de decisiones por los empleados estén de acuerdo con la visión de gestión de riesgos. Sin este cambio de mentalidad los controles e incentivos materiales pierden gran parte de su efectividad. La alta dirección debe liderar el proceso de cambio de cultura corporativa.

Asimismo es necesario formar a los empleados para que conociendo todos sus elementos (estructura organizativa, políticas y procedimientos, metodologías, sistemas de información, mercados e instrumentos, controles, incentivos, etc.), puedan poner en práctica la gestión de riesgos.

## **Bibliografía**

- Argueta, Karla.** “Crédito para vivienda levantaría construcción”. *elsalvador.com* [en línea]. 8 de Abril de 2011 [fecha de consulta: 26 de Abril de 2011]. Disponible en [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=6374&idArt=5736798](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6374&idArt=5736798)
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.** Código de Comercio. Decreto legislativo N°671. Disponible en <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ed400a03431a688906256a84005aec75/ff12a77cd3a8ce6206256d02005a3df1?OpenDocument>.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.** Código Tributario. Decreto legislativo N°230. Disponible en <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/ea82a91f20c730ca06256d02005a3cea?OpenDocument>.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.** Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. Decreto legislativo N°296. Disponible en <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/8916121be4dc87e38625650c00551a7b?OpenDocument>.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.** Ley de impuesto sobre la renta. Decreto legislativo N°134. Disponible en <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ed400a03431a688906256a84005aec75/e1eac9d822ec4b3f06256d0500618021?OpenDocument>.
- Asociación española de fabricantes de azulejos, pavimentos y baldosas cerámicas.** “Guía de la baldosa cerámica”. Año 2006. Quinta edición. [En línea] [Fecha de consulta: 23 de Junio de 2011]. Disponible en <[http://www.macosacru.com/documentos/images/004\\_guia\\_baldosa\\_ceramica.pdf](http://www.macosacru.com/documentos/images/004_guia_baldosa_ceramica.pdf)>
- Banco Central de Reserva de El Salvador.** “Base de datos de comercio exterior”. [En línea] [Fecha de consulta: 2 de Julio 2011]. Disponible en <<http://www.bcr.gob.sv/?cat=1012>>

**Block, Stanley B.** Año 2005. Décima primera edición. "Administración Financiera". México Mc Graw-Hill.

**Bonilla, Gildaberto.** Año 2000. Cuarta Edición. "Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas". Editorial UCA Editores.

**Cámara de Comercio de Bogotá.** "Oportunidades comerciales productos cerámicos en El Salvador". [En línea] [Fecha de consulta: 27 de Abril de 2011] Disponible en <[http://camara.ccb.org.co/documentos/6109\\_vajillasplaticasreptom.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/6109_vajillasplaticasreptom.pdf)>

**Cerámica del Pacifico S.A de C.V.** "Nuestra empresa". [En línea] [Fecha de consulta: 23 de Junio de 2011] Disponible en <<http://www.ceramicadelpacifico.com/index.php?secciones=2>>

**Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB siglas en inglés).** Año 2009. Primera Edición. "*Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*". Departamento de publicaciones IASCF.

**Corporación Andina de Fomento (CAF).** Año 2005. "Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo". [En línea] Disponible en <http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20para%20un%20Codigo%20Andino%20de%20GC.pdf>

**De Zayas Socarrás, Orlando.** "La Administración financiera del capital de trabajo y la liquidez empresarial. Conceptos Fundamentales." Año 2007. [En línea] [Fecha de consulta: 30 de Junio de 2011] Disponible en <[cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com\\_docman&task](http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman&task)>

**Galeano Olivera, Víctor Hugo.** Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones. Paraguay 2011. [En línea]. Disponible en

<http://es.scribd.com/doc/52191539/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS-COMO-HERRAMIENTAS-EN-LA-TOMA-DE-DECISIONES>.

**Gitman, Lawrence J.** Año 2003. Décima edición. "Principios de administración financiera". Pearson Educación. México.

**Jovel Jovel, Roberto Carlos.** Año 2008. "Guía básica para elaborar trabajos de investigación, Ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo". Editorial Universitaria, Universidad de El Salvador.

**Magaña, Juan Roberto y otros.** Año 2005. "Estudio de factibilidad técnico económico para la creación de una fábrica de azulejos y pisos cerámicos en El Salvador". Trabajo de graduación para optar al grado de Ingeniero Industrial. Universidad de El Salvador.

**Rubio Domínguez, Pedro.** Año 2007. "Manual de análisis financiero". Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/255/](http://www.eumed.net/libros/2007a/255/).

**Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA).** Sistema Arancelario Centroamericano (SAC). Disponible en <http://www.aic.sieca.int/public/Nomenclature/NomenclatureIndex.aspx?Member=sieca>

**Soler Ramos, José y otros.** Año 1999. "Gestión de Riesgos Financieros un enfoque práctico para países Latinoamericanos". Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Grupo Santander. Disponible en <http://www.iadb.org/publications/book.cfm?id=929628&lang=es>

**Tobar de Ayala, Claudia Margarita.** Año 2005. "Administración de Riesgos bancarios como elemento generador de valor". Trabajo para optar al grado de Maestría en administración financiera. Universidad de El Salvador.

**Van Horne, James C.** Año 1997. Décima edición. "Administración Financiera" México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana

**ANEXOS**

## ANEXO 1

## BASE LEGAL

Legislación.	Relación.	Contenido.
Código de Comercio	<p>Artículo 1</p> <p>Artículo 335</p> <p>Artículos 408-411</p>	<p>Las actividades de comercio se rigen por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y en las demás leyes mercantiles.</p> <p>Concepto de agente representante o distribuidor.</p> <p>Libros legales que deben llevar los intermediarios.</p> <p>Obligaciones del comerciante individual y social.</p>
Código Tributario	Artículo 141	Registros o libros para contribuyentes inscritos del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios.
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios	<p>Artículo 14</p> <p>Artículo 15</p>	<p>Hecho generador en la importación e internación de bienes y servicios.</p> <p>Momento en que se causa el impuesto.</p>
Ley de impuesto sobre la renta	<p>Artículo 1</p> <p>Artículo 2 Literal b)</p>	<p>Definición de hecho generador.</p> <p>Definición de renta obtenida.</p>
Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)	Capítulo 69	La importación de productos cerámicos tiene un DAI de 15% sobre el valor FOB, y el código que corresponde a estos productos está comprendido en el Capítulo 69 "Productos cerámicos", en la partida 6908.90.00 "Placas y baldosas, de cerámica, barnizadas o esmaltadas, para pavimentación o revestimiento; cubos, dados y artículos similares, de cerámica, para mosaicos, barnizados o esmaltados, incluso con soporte."

**ANEXO 2****BASE TÉCNICA**

<b>Normativa Técnica.</b>	<b>Sección/Párrafo.</b>	<b>Asunto.</b>
NIIF PARA PYMES	<p>Sección 1 Pequeñas y medianas entidades. P.1.2</p> <p>Sección 2 Conceptos Y Principios Generales. P.2.2</p> <p>Sección 3 Presentación De Estados Financieros P.3.3</p> <p>Sección 4 Estado de Situación Financiera P.4.2.</p> <p>Sección 5 Estado del resultado integral y Estado de resultados P.5.2.</p> <p>Sección 7 Estado de Flujos de Efectivo P.7.1</p> <p>Sección 8 Notas a los Estados Financieros P.8.1.</p>	<p>Definición de pequeñas y medianas entidades.</p> <p>El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad y su utilidad para la toma de decisiones.</p> <p>En las notas se debe hacer una declaración, explícita y sin reservas del cumplimiento de NIIF para PYMES.</p> <p>Partidas que como mínimo debe presentar un estado de situación financiera.</p> <p>Presentación del resultado integral total ya sea en un único estado o en dos.</p> <p>Información a incluir en un estado de flujos de efectivo y cómo presentar por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.</p> <p>Las notas contienen información adicional a la presentada en los estados financieros de la entidad.</p>



	<p>Sección 10 Políticas contables, estimaciones y errores. P.10.7</p> <p>Sección 13 Inventarios. P.13.1</p> <p>P.13.4</p> <p>Sección 17 Propiedades, Planta y Equipo P.17.4</p> <p>Sección 23 Ingresos de Actividades Ordinarias P.23.10</p> <p>Sección 29 Impuesto a las ganancias P.29.2</p>	<p>Las políticas contables se aplicarán de manera uniforme para transacciones, sucesos y condiciones similares.</p> <p>Definición de inventario.</p> <p>Medición de inventario</p> <p>Se reconoce como propiedad planta y equipo solamente si es probable obtener beneficios económicos futuros y que se pueda medir con fiabilidad.</p> <p>Se define las condiciones para que una entidad reconozca un ingreso por venta.</p> <p>Se requiere que una entidad reconozca las consecuencias fiscales actuales y futuras de transacciones que se hayan reconocido en los estados financieros.</p>
--	--	--

## **ANEXO 3**

### **1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tipo de estudio**

Se llevó a cabo una investigación basada en el método hipotético-deductivo, ya que se trabajó con cada una de sus fases: observación, formulación de hipótesis, deducción, y verificación, cabe recalcar que la formulación de hipótesis no está enunciada en el trabajo pero si se tiene un supuesto. El objetivo fue obtener conclusiones sustentadas en la información bibliográfica referente al tema en estudio y en la correspondiente investigación de campo realizada, a partir de aspectos generales hasta llegar a conclusiones específicas.

#### **1.2 Unidades de análisis**

Para esta investigación, las unidades sujetas al análisis fueron las personas directamente involucradas en la elaboración e implementación de estrategias financieras, y en la toma de decisiones en las empresas dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico ubicadas en el Municipio de San Salvador, entre estas se tiene: junta directiva, gerencia financiera, contadores, y administradores.

#### **1.3 Universo y muestra**

##### **1.3.1 Universo**

Para efectos de la investigación, se determinó como universo las empresas dedicadas a la comercialización e importación de piso cerámico ubicadas en el Municipio de San Salvador, dato proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, para el caso son 37 entidades de este rubro.

### **1.3.2 Muestra**

El tamaño de la muestra fue 37 empresas, es decir, el mismo universo, por ser la cantidad menor de 40, y como la teoría lo indica al ser inferior o igual a ese número se toma la totalidad de unidades.

### **1.4 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación**

En el estudio se utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de los datos, la razón de dicha elección fue por las ventajas que este proporciona, porque al ser dirigido a las personas involucradas en la elaboración e implementación de estrategias financieras, y en la toma de decisiones brindó la oportunidad de obtener respuestas que abonaron al propósito de la investigación.

Dicho cuestionario fue una herramienta de respuestas que en su mayoría fueron cerradas, lo que facilitó al encuestado su comprensión y no le demandó mayor tiempo completarlo y fue sometida a aprobación por parte de los facilitadores para asegurar que las preguntas que lo conforman fueran de utilidad para la investigación.

En lo referente a las técnicas de investigación, se utilizaron dos tipos: de campo y documental. Las relacionadas con la investigación de campo, fueron el muestreo, que fue empleado para determinar la muestra con la que se trabajó. La otra técnica fue la encuesta, con el objetivo de recabar la información que sirvió de respaldo al estudio realizado.

Dentro de las técnicas documentales se empleó la sistematización bibliográfica, por medio de la recopilación de información teórica existente relacionada con el estudio realizado, con el propósito de presentar bases sobre las cuales sustentar la investigación.

### **1.5 Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se hizo de manera manual y haciendo uso de las herramientas que proporcionan los programas Excel y Word, los cuales facilitaron el diseño, tabulación de datos y la elaboración de las correspondientes gráficas.

### **1.6 Análisis e interpretación de datos**

Los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos y técnicas utilizadas fueron interpretados con el fin de sustentar de manera completa y amplia la problemática planteada. Se hizo uso de cuadros de tabulación y gráficas que facilitan la comprensión de dichos resultados.

Para efectos de presentación se llevó un orden lógico en la presentación de los resultados, se hizo de la manera siguiente: se menciona la pregunta, el objetivo de la misma, cuadro tabular, gráfico, y su respectivo análisis.

## ANEXO 4

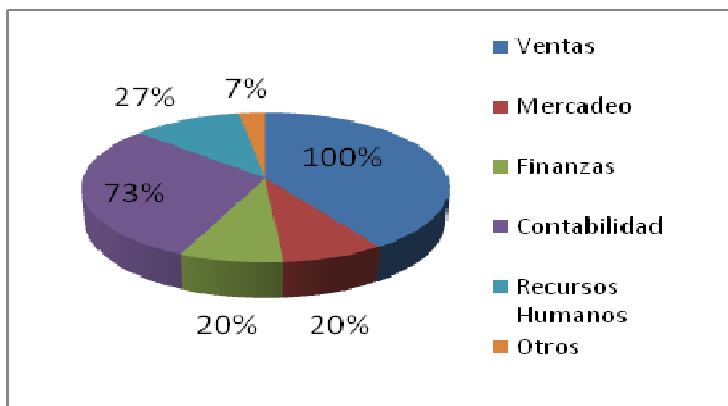
## TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

## Pregunta No.1

¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la entidad?

**Objetivo:** Determinar el grado de organización que poseen las empresas y la segregación de responsabilidades existente en las mismas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>31</sup>
Ventas	30	100%
Mercadeo	6	20%
Finanzas	6	20%
Contabilidad	22	73%
Recursos Humanos	8	27%
Otros	2	7%



**Análisis:** Según los resultados obtenidos, todas las empresas encuestadas cuentan al menos con departamento de ventas, y 6 poseen una sección de finanzas, cabe mencionar que un 2 tienen otras divisiones como despacho y producción.

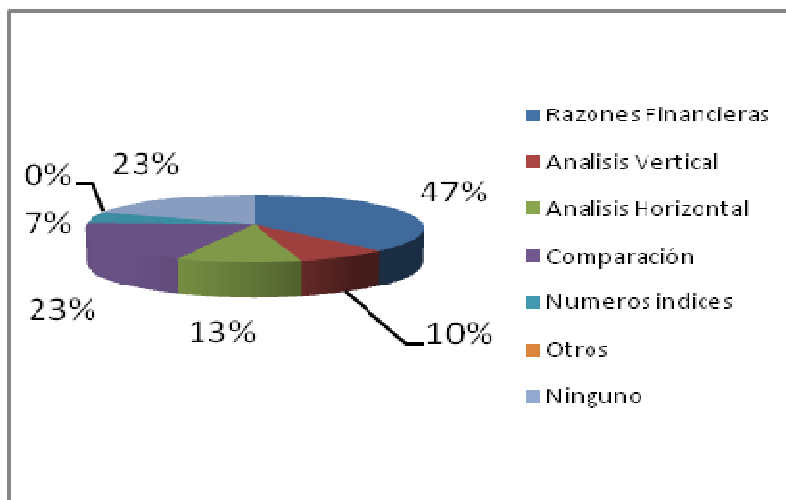
<sup>31</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

## Pregunta No. 2

¿Cuál de las siguientes técnicas de análisis financiero utilizan en la empresa?

**Objetivo:** Identificar los tipos de análisis financiero que realiza la entidad o si no lleva a cabo ninguno.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>32</sup>
Razones Financieras	14	47%
Análisis Vertical	3	10%
Análisis Horizontal	4	13%
Comparación	7	23%
Números índices	2	7%
Otros	0	0%
Ninguno	7	23%



**Análisis:** Los resultados muestran que la técnica de análisis más utilizada son las razones financieras con 14 empresas, seguido por la de comparación con 7, cabe recalcar que con igual cantidad se encuentran las entidades que no utilizan ninguna.

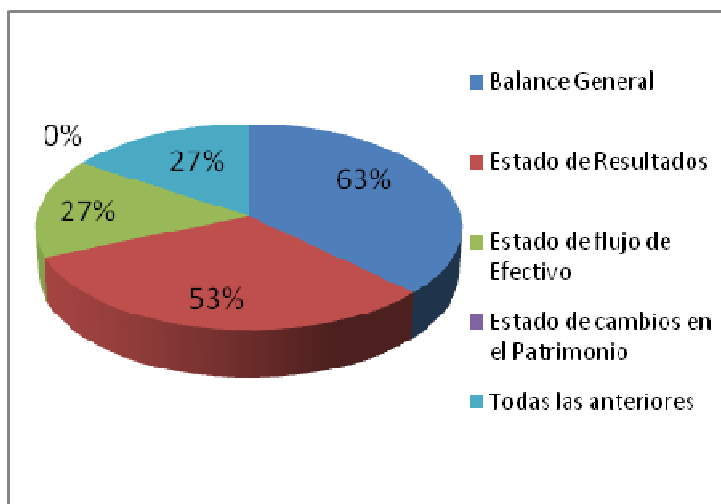
<sup>32</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

### Pregunta No. 3

De los siguientes informes financieros, ¿cuáles considera útiles para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Establecer los informes financieros que a juicio de las entidades sirven de base para la toma de decisiones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>33</sup>
Balance General	19	63%
Estado de Resultados	16	53%
Estado de flujo de Efectivo	8	27%
Estado de cambios en el Patrimonio	0	0%
Todas las anteriores	8	27%



**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, 19 empresas consideran al balance general como el informe financiero principal a partir del cual se toman las decisiones, seguido por el estado de resultados con 16, se puede destacar que para 8 entidades la información financiera es integral, por lo tanto todos son útiles para el uso antes mencionado.

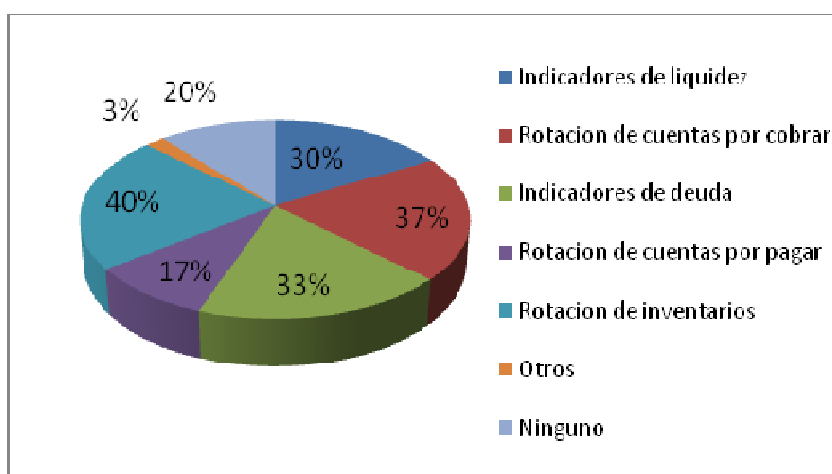
<sup>33</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

#### Pregunta No. 4

De los siguientes indicadores, ¿cuáles realiza la entidad?

**Objetivo:** Distinguir que indicadores financieros son usados por las organizaciones o si no realizan ninguno.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>34</sup>
Indicadores de liquidez	9	30%
Rotación de cuentas por cobrar	11	37%
Indicadores de deuda	10	33%
Rotación de cuentas por pagar	5	17%
Rotación de inventarios	12	40%
Otros	1	3%
Ninguno	6	20%



**Análisis:** En base a los resultados, 12 entidades realizan el indicador de rotación de inventarios, 6 reconocen que no llevan a cabo ninguno, y sola una efectúa el EBITDA cuyo uso es poco común en las empresas en estudio.

<sup>34</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

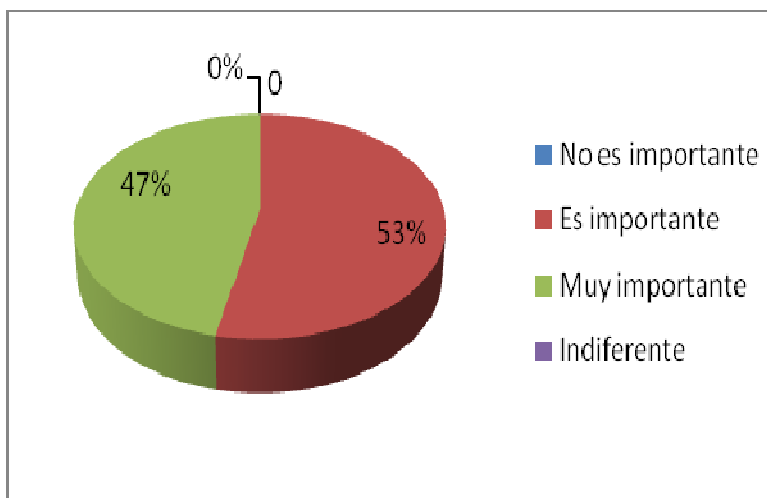


### Pregunta No.5

¿Qué opinión tiene acerca de la liquidez en las empresas?

**Objetivo:** Indagar la percepción que tienen las entidades respecto a la liquidez y el grado de importancia dentro de las mismas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No es importante	0	0%
Es importante	16	53%
Muy importante	14	47%
Indiferente	0	0%
Total	30	100%



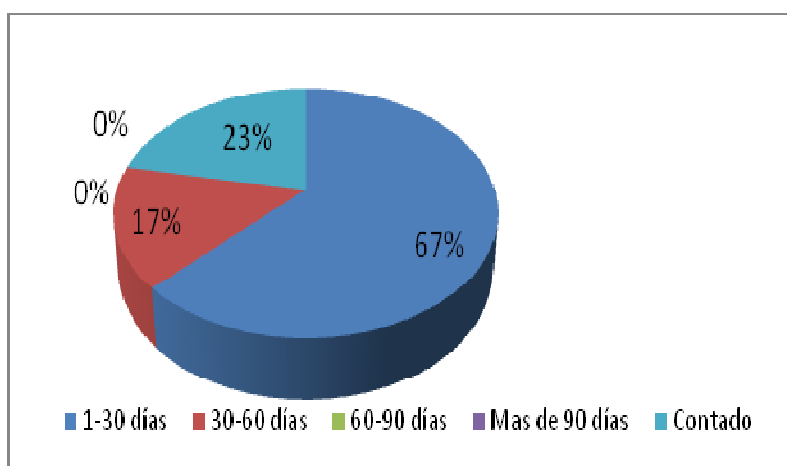
**Análisis:** Del total de las empresas encuestadas 16 consideran que la liquidez es importante para el desarrollo de sus actividades, y 14 opinan que es muy importante. En base a lo anterior se puede decir que todos reconocen que la liquidez es necesaria para llevar a cabo las operaciones del negocio

### Pregunta No. 6

¿Cuál es el tiempo aproximado de cobro a sus clientes?

**Objetivo:** Conocer el período de tiempo que las empresas otorgan de crédito a sus clientes o si solamente realizan ventas al contado.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>35</sup>
1-30 días	20	67%
30-60 días	5	17%
60-90 días	0	0%
Más de 90 días	0	0%
Contado	7	23%



**Análisis:** De acuerdo a las respuestas obtenidas 20 organizaciones brindan crédito con plazo entre 1 a 30 días, y 7 realizan ventas de contado, cabe recalcar que en base a las opiniones de los encuestados es necesario que en sus negocios se otorgue crédito para continuar con el giro del mismo.

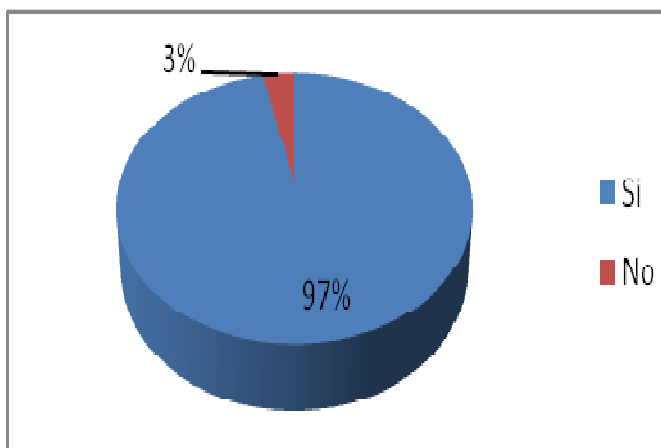
<sup>35</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

**Pregunta No. 7**

¿El tiempo aproximado de cobro está acorde a las políticas establecidas?

**Objetivo:** Verificar si el plazo de crédito otorgado por las empresas está conforme a las políticas de las mismas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	29	97%
No	1	3%
Totales	30	100%



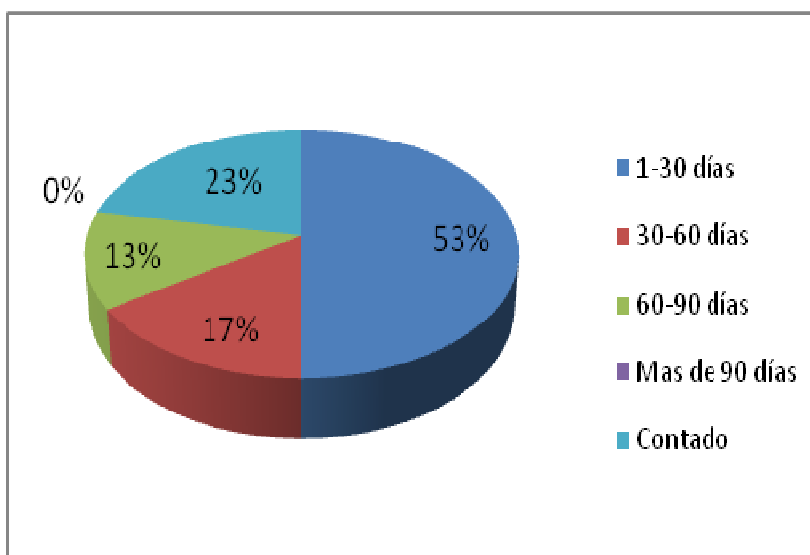
**Análisis:** Al observar los resultados se puede notar que 29 de las entidades encuestadas confirman que los plazos de cobro a clientes cumplen con las políticas del negocio y solamente una contesta que no.

### Pregunta No.8

¿Cuál es el tiempo aproximado de pago a sus proveedores?

**Objetivo:** Saber el período de tiempo que las empresas reciben de crédito por parte de sus proveedores o si solamente realizan compras al contado.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>36</sup>
1-30 días	16	53%
30-60 días	5	17%
60-90 días	4	13%
Más de 90 días	0	0%
Contado	7	23%



**Análisis:** Las respuestas obtenidas reflejan que 16 empresas reciben crédito con plazo entre 1 a 30 días, y 7 realizan compras de contado.

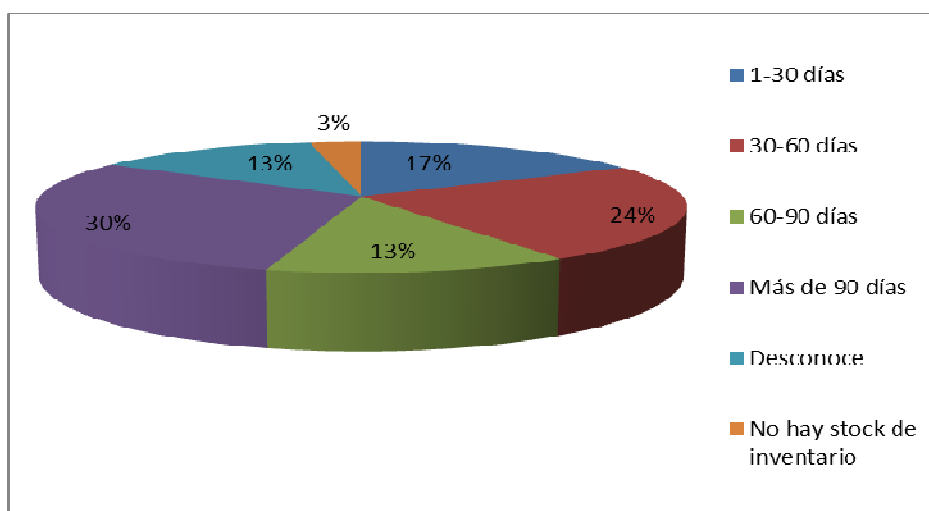
<sup>36</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

### Pregunta No. 9

¿Cuánto tarda la rotación de sus inventarios?

**Objetivo:** Determinar el período de tiempo que la mercadería almacenada tarda en ser reemplazada o si la empresa no tiene determinado ese dato.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1-30 días	5	17%
30-60 días	7	24%
60-90 días	4	13%
Más de 90 días	9	30%
Desconoce	4	13%
No hay stock de inventario	1	3%
Totales	30	100%



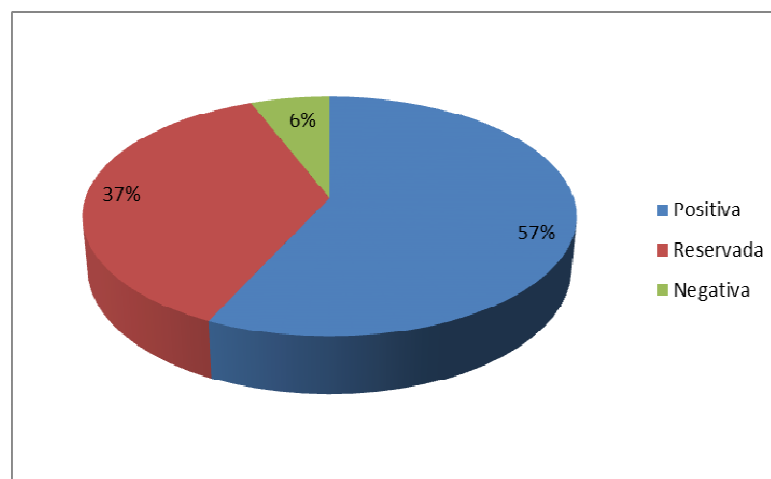
**Análisis:** Los resultados reflejan que 9 empresas rotan sus inventarios en un período mayor de 90 días, dicho dato se puede entender como lógico ya que se trata de producto que logra almacenarse por un largo período sin sufrir deterioro, se destaca además que una no maneja inventario, es decir, su metodología de venta es por pedido.

**Pregunta No. 10**

¿Cuál es su percepción respecto a las ventas para este año?

**Objetivo:** Conocer la tendencia que perciben las empresas, relacionadas al nivel de ventas esperado para este año y si está en consonancia con la realidad económica nacional.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Positiva	17	57%
Reservada	11	37%
Negativa	2	6%
Totales	30	100%



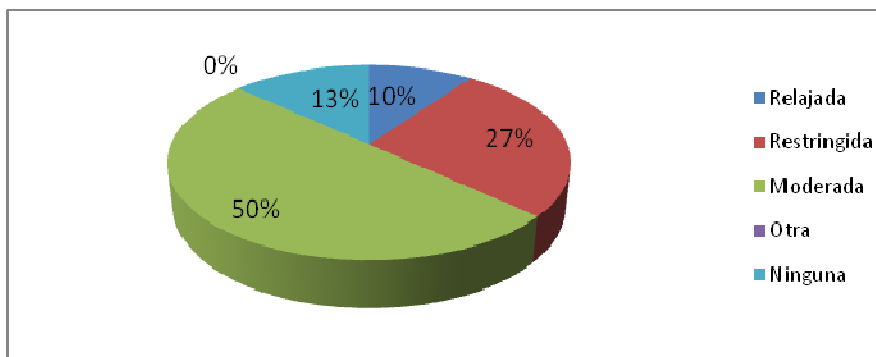
**Análisis:** En base a los resultados se percibe un ambiente de optimismo respecto al nivel de ventas respecto al presente año, ya que 17 entidades esperan un resultado positivo en ese sentido, y tan solo dos tienen proyecciones negativas.

**Pregunta No. 11**

¿Qué tipo de política mantiene respecto al efectivo y sus equivalentes?

**Objetivo:** Establecer el nivel de efectivo mantenido por las entidades a través de su política implantada o si no cuenta con una para el manejo del mismo.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Relajada	3	10%
Restringida	8	27%
Moderada	15	50%
Otra	0	0%
Ninguna	4	13%
Totales	30	100%



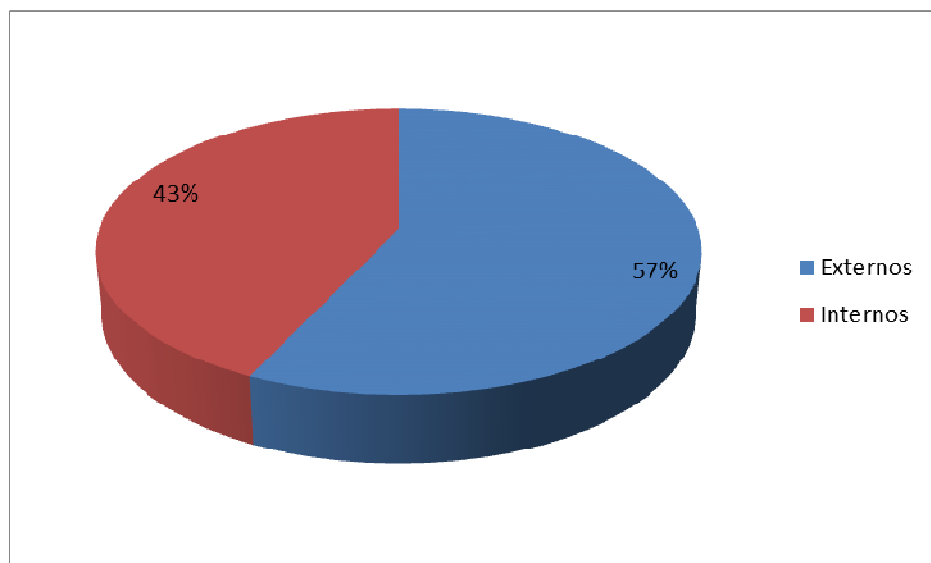
**Análisis:** Se observa que 15 entidades mantienen una política moderada respecto al efectivo y equivalentes, además 8 poseen un manejo restringido del mismo y un 4 dicen no tener ninguna.

**Pregunta No. 12**

Cuando necesita financiamiento, ¿recurre a fondos externos o internos?

**Objetivo:** Identificar los medios de obtención de fondos por parte de las organizaciones cuando requiere de recursos para el desarrollo de sus actividades.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Externos	17	57%
Internos	13	43%
Total	30	100%



**Análisis:** Del total de los encuestados 17 recurren a fondos externos cuando necesita de los mismos y 13 solicitan aportes a sus socios.

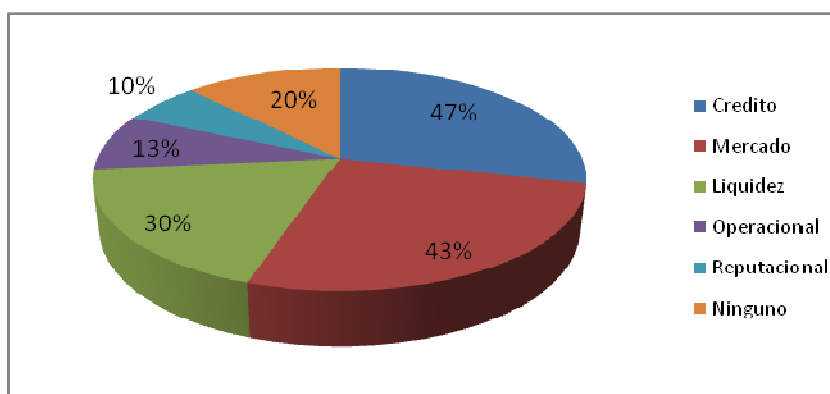


### Pregunta No. 13

De los siguientes riesgos, ¿cuáles mide la empresa?

**Objetivo:** Verificar los distintos tipos de riesgo que la entidad ha detectado que pueden afectarle en su buen funcionamiento.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>37</sup>
Crédito	14	47%
Mercado	13	43%
Liquidez	9	30%
Operacional	4	13%
Reputacional	3	10%
Ninguno	6	20%



**Análisis:** Se refleja en los resultados que 14 empresas dicen medir el riesgo de crédito ya que las mismas necesitan estar solventes para ser sujetos de préstamos, 9 son conscientes del riesgo de liquidez que es una cantidad mínima por la importancia del mismo, se hace notar que 6 no manifiestan interés por la medición de ningún riesgo.

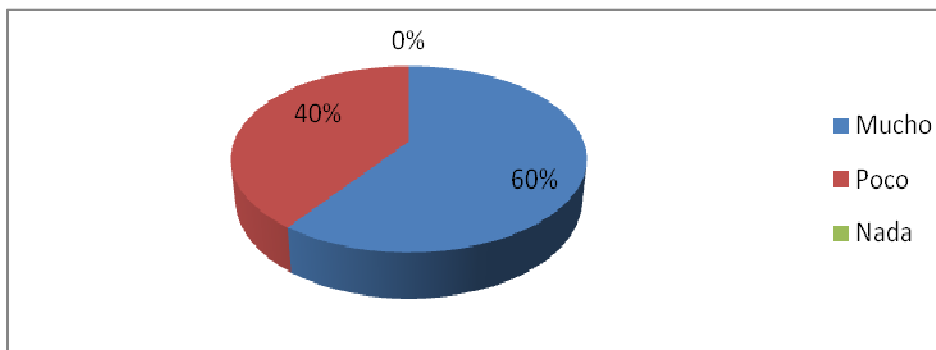
<sup>37</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

**Pregunta No. 14**

¿Ha considerado que el riesgo de liquidez puede afectar la entidad?

**Objetivo:** Medir el grado de conciencia que las empresas tienen respecto a la ocurrencia del riesgo de liquidez dentro de sus operaciones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	18	60%
Poco	12	40%
Nada	0	0%
Totales	30	100%



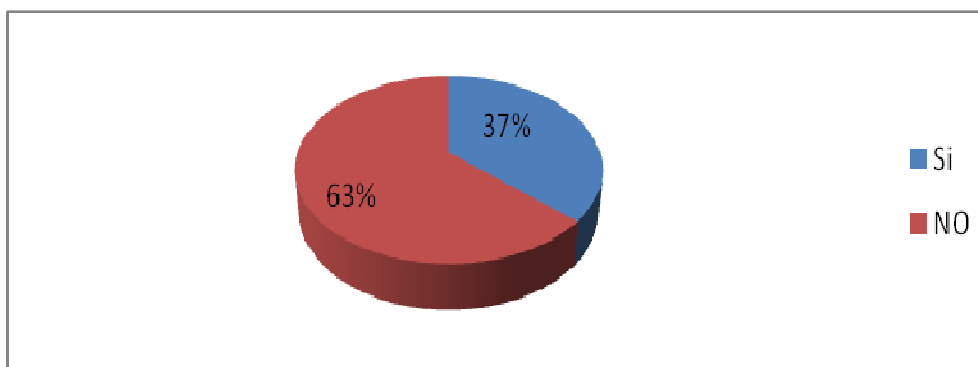
**Análisis:** De acuerdo a los resultados 18 entidades han considerado mucho que el riesgo de liquidez puede afectar a su negocio, mientras que las 12 restantes manifiestan que lo ha hecho en poca medida.

**Pregunta No. 15**

¿Cuenta con un plan de acción que le minimice el riesgo de liquidez?

**Objetivo:** Indagar si las organizaciones poseen un plan desarrollado que sirva para llevar al mínimo posible el riesgo de liquidez.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	37%
NO	19	63%
Totales	30	100%



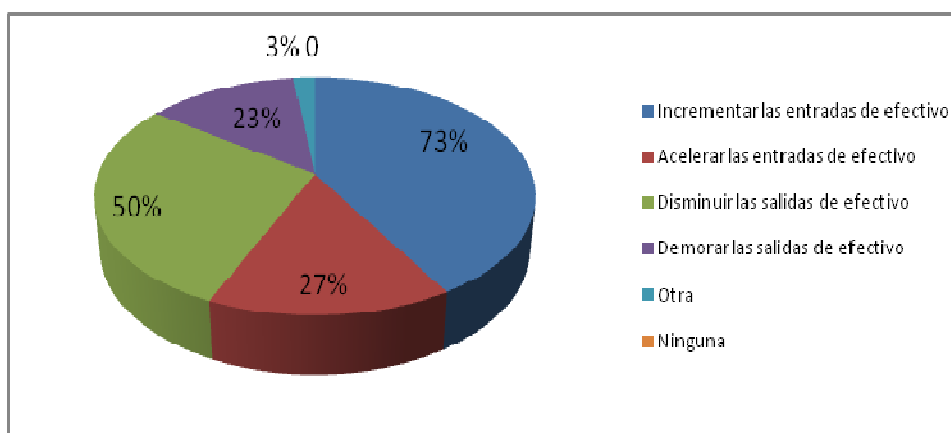
**Análisis:** Las respuestas obtenidas reflejan que 19 empresas no cuentan con un plan que permita la minimización del riesgo de liquidez, y 11 dicen tenerlo.

**Pregunta No. 16**

De las siguientes estrategias financieras que permiten minimizar el riesgo de liquidez, ¿con cuáles cuenta la entidad?

**Objetivo:** Determinar si las empresas están haciendo uso de alguna estrategia financiera que minimice el riesgo de liquidez.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa <sup>38</sup>
Incrementar las entradas de efectivo	22	73%
Acelerar las entradas de efectivo	8	27%
Disminuir las salidas de efectivo	15	50%
Demorar las salidas de efectivo	7	23%
Otra	1	3%
Ninguna	0	0%



**Análisis:** De las empresas encuestadas 22 implementan la estrategia financiera de incrementar las entradas de efectivo, 15 responden que recurren a la disminución de las salidas de efectivo y una dice que hace uso de una combinación de todas las opciones presentadas.

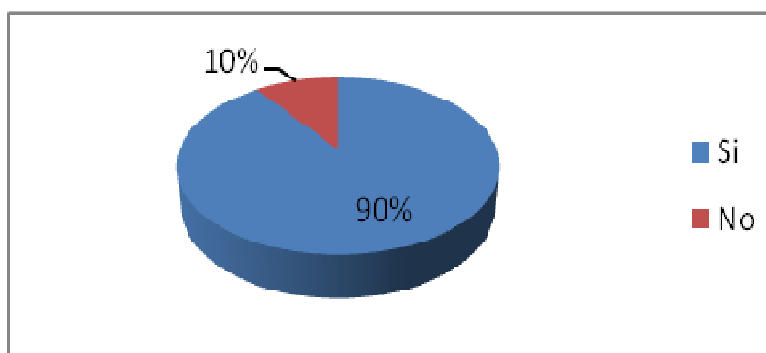
<sup>38</sup> La frecuencia relativa está en función de la muestra de 30 entidades y no se totaliza ya que por ser respuestas de opción múltiple supera el 100% de la misma.

**Pregunta No. 17**

¿Considera útil que exista un documento que facilite la elaboración de estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez?

**Objetivo:** Establecer si para las empresas es de utilidad la existencia de un documento que permita diseñar estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	27	90%
No	3	10%
Totales	30	100%



**Análisis:** En base a los resultados, 27 empresas afirman que es de utilidad la existencia de un documento que permita a las entidades el diseño de estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez, y tan solo 3 manifiestan que no es de su interés.

## ANEXO 5

### DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este apartado es presentar los resultados obtenidos en la investigación de campo, a través de un diagnóstico de la problemática relacionada con el riesgo de liquidez.

Para ello se tomó como parámetro de medición los resultados obtenidos a través de las encuestas, los cuales se han agrupado en tres áreas:

- a) Organización del área financiera de la empresa.
- b) Manejo de cuentas relacionadas con el efectivo.
- c) Conocimiento y tratamiento del riesgo de liquidez.

La metodología utilizada en la realización de la investigación se describe en el Anexo 3, asimismo la tabulación de los datos recopilados se muestra en el Anexo 4. Es necesario aclarar que el universo para llevar a cabo la misma fue en un principio de 37 empresas, por ser este menor a 40 se tomó el mismo número como muestra. Durante el proceso de recolección de datos, se presentó la situación que no se pudo obtener información de 7 entidades por diversos motivos, como cambio de giro del negocio y el no encontrarse en la dirección proporcionada ni responder a sus números telefónicos, es decir, se desconoce totalmente el destino de las mismas. Debido a esto el presente diagnóstico está elaborado en base a las respuestas brindadas por 30 organizaciones.

#### **Organización del área financiera de la empresa**

Bajo esta área se busca evaluar el nivel organizativo que poseen las empresas del Municipio de San Salvador, dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico, y en base a este determinar el tratamiento de la información financiera, sus usos y la importancia en la toma de decisiones.

De acuerdo a los resultados, el sector en estudio no cuenta con una estructura organizativa que integre todas las áreas con que debe contar una entidad, el 70% cuenta solamente con 1 ó 2 departamentos, esto no permite a las mismas una adecuada segregación de funciones, es decir, no se puede determinar un responsable específico al momento de evaluar el desempeño, ya que en ocasiones es una sola división o persona sobre quien recae todo el compromiso.

Aunque todas poseen un área de ventas, el 73% cuenta además con contabilidad y solamente 20% con finanzas, este último porcentaje refleja el poco interés de los empresarios de este sector en el desarrollo de dicha sección o el desconocimiento de la importancia de la misma, ya que de esta se espera surjan los distintos análisis que son base para la toma de decisiones.

No se puede dejar de lado que hay empresas que no solo cuentan con los departamentos expuestos, sino que además poseen las áreas de producción o despacho que están representadas por el 7%, porcentaje pequeño pero vale la pena mencionarlo porque demuestra que en este sector, la producción es mínima, es por ello que los empresarios deciden importar los productos de diferentes países para luego ser comercializados en El Salvador.

A partir de los resultados se puede decir que el sector hace uso de las razones financieras como principal técnica de análisis con el 47% de las empresas, lo que indica el poco conocimiento que se tiene de la aplicación de las demás o el desinterés en utilizarlas, es de destacar que el 23% afirma no realizar ninguna, algo que puede convertirse en un riesgo para las entidades al no tener siquiera una noción de la situación financiera de la empresa y para detectar posibles puntos deficientes en las mismas. Asimismo un dato que llama la atención es el hecho que aunque el 53% de las organizaciones aseguran no hacer uso de las razones financieras, el 80% manifiesta a su vez efectuar algún tipo de indicadores, siendo la rotación de inventarios con un 40% la más practicada, en lo que respecta al tema de la liquidez, el 30% dice llevar a cabo indicadores relacionados con esta lo que refleja que un bajo porcentaje muestra interés en ese aspecto de la

entidad. Los resultados muestran que las empresas del sector en estudio en su mayoría consideran de mayor utilidad el balance general con 63% y el estado de resultados con 53% al momento de tomar decisiones, dicho porcentaje concuerda con la realidad, ya que las entidades dan mayor énfasis a los mismos porque a partir de estos se visualiza la situación financiera y el rendimiento económico de las organizaciones, para un 27% el proceso de toma de decisiones debe llevar consigo un análisis de todos los informes presentados para tener un panorama completo del negocio. (Ver Cuadro N°1)

**Cuadro N°1 Nivel organizativo, información financiera: usos e importancia**

Relación Encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
	N° de departamentos por empresa: 1 a 2.	21	70%
P.1	Cuenta con departamento de: Ventas.	30	100%
	Contabilidad.	22	73%
	Finanzas.	6	20%
	Otros.	2	7%
P.2	Técnicas de análisis que utilizan: Razones Financieras.	14	47%
	Ninguna.	7	23%
P.3	Informes financieros útiles para la toma de decisiones: Balance General.	19	63%
	Estado de Resultados.	16	53%
	Todos los anteriores.	8	27%
P.4	Indicadores que realiza la entidad: Rotación de inventario.	12	40%
	Indicadores de liquidez.	9	30%



**Manejo de cuentas relacionadas con el efectivo**

El objetivo de este criterio es determinar la forma en que son administradas las distintas cuentas que tienen relación con el efectivo, como lo son los inventarios, las cuentas por cobrar y los proveedores, además de las políticas establecidas respecto al manejo del mismo, y conocer la percepción referente a las ventas, cuenta relacionada de manera directa al efectivo.

Los resultados muestran que las empresas en su mayoría brindan y a su vez reciben crédito con plazo no mayor a 30 días, con el 67% y el 53% respectivamente, lo que indica que los períodos no son extensivos tanto en el cobro como en el pago, algo favorable para las entidades, ya que si recibe sus ingresos a tiempo tiene los fondos necesarios para cubrir con sus obligaciones, se debe resaltar que los encuestados afirman que es necesaria la existencia del crédito, tanto en la compra como en la venta, debido a que este es de vital importancia para la continuidad del giro del negocio, se destaca que las empresas afirman en un 97% que sus políticas de cobro están funcionando, esto es bueno para la organización ya que muestra una adecuada gestión de cobro, en lo que se refiere a la rotación de inventario el 30% dice que el tiempo que tarda en reemplazar sus productos es mayor a 90 días, esto se debe a la naturaleza de estos bienes que pueden mantenerse en óptimas condiciones por lapsos largos de tiempo, se puede mencionar además que el 3% no posee un stock de inventario, es decir, su metodología de ventas es por pedido, otro dato de relevancia es que el 13% desconoce este indicador.

Las empresas de este sector en mayor medida conservan una política moderada respecto al efectivo y sus equivalentes ya que un 50% manifestó esa opción, es decir, mantienen un equilibrio en sus niveles de efectivo, esto para no tener grandes cantidades de recursos ociosos ni llegar a niveles mínimos que pueden causar problemas de iliquidez, además el 13% afirma no tener ninguna política respecto a este, dicho resultado contrasta con el hecho que al consultar si su período de cobro estaba acorde a sus políticas el 97% manifestó que sí, cuando aquí evidencia no tener ninguna, al parecer los consultados desconocen o confunden diversos

términos, esto es delicado ya que no se tiene en claro el rumbo a seguir, y podría traer consecuencias que afecten la continuidad del negocio, el restante 27% y 10% llevan una política ya sea relajada, que es cuando se mantienen grandes cantidades de efectivo, o restringida donde se ve minimizado, respectivamente, se puede decir entonces que buena parte de este sector prefieren mantener cantidades elevadas de efectivo sin importar la no obtención de beneficios del mismo.

Los resultados indican que las empresas se mantienen optimistas respecto a las ventas que esperan obtener durante el presente año con un 57% que ven positivo el ambiente, un 37% prefiere esperar y en base a eso formar una opinión al respecto, no se aventuran a decir que mejorarán, se mantendrán, o en el peor de los casos se reducirán, esto es importante si se habla de la liquidez en las entidades, ya que las ventas son la principal entrada de efectivo con la que cuenta un negocio.

Otra de las formas en que el efectivo ingresa a la entidad es a través de aportes de los socios, y por medio de las instituciones financieras que brindan préstamos, en base a esto los resultados muestran que el 57% recurre a fuentes externas cuando tienen necesidades de efectivo y un 43% solicita los aportes internos, este resultado es lógico ya que el empresario no desea poner en riesgo su capital y prefiere mejor exponer fondos externos. (Ver Cuadro N°2)

### **Conocimiento y tratamiento del riesgo de liquidez**

En este apartado se busca determinar la percepción que tienen las empresas respecto al riesgo de liquidez, además la importancia del manejo del mismo, y la necesidad de estrategias financieras que contribuyan en minimizarlo.

Se establece a través de los resultados que las empresas del sector sí consideran importante la liquidez en alguna medida, ya que de manera global el 100% lo manifiesta de esa manera, esto

es lógico ya que los negocios se ven imposibilitados para continuar con sus operaciones si no cuentan con el efectivo necesario, no obstante a su opinión solo un 60% ha estimado mucho el riesgo de liquidez y el 40% restante poco, esto implica que todas han contemplado en alguna medida la ocurrencia de esta situación, esto hace notar que existe la noción de que el riesgo mencionado esta inherente en las entidades.

**Cuadro N°2 Cuentas relacionadas con el efectivo, políticas, percepción de ventas**

Relación Encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.6	Tiempo aproximado de cobro a clientes: 1-30 días.	20	67%
P.7	El tiempo aproximado de cobro está acorde a las políticas establecidas: Sí.	29	97%
P.8	Tiempo aproximado de pago a proveedores: 1-30 días.	16	53%
P.9	Tiempo que tarda la rotación de inventarios: Más de 90 días.	9	30%
	Desconoce.	4	13%
	No hay stock de inventario.	1	3%
P.10	Percepción respecto a las ventas para año 2011: Positiva.	17	57%
	Reservada.	11	37%
P.11	Tipo de política respecto al efectivo y equivalentes: Relajada (Niveles altos de efectivo).	3	10%
	Restringida (Niveles bajos de efectivo).	8	27%
	Moderada (Niveles equilibrados de efectivo).	15	50%
	Ninguna.	4	13%
P.12	Tipo de fondos para financiamiento: Internos.	13	43%
	Externos.	17	57%

Tomando como base los resultados el 47% de las empresas miden el riesgo de crédito, dado que ninguna entidad desea incumplir en sus pagos y que por esto posteriormente le sean negados préstamos, cabe destacar que el 20% no realizan ninguna medición respecto a los riesgos, un dato relevante para la investigación es que el 30% manifestó medir el riesgo de liquidez, porcentaje bastante bajo tomando en cuenta la importancia que este conlleva en el accionar de las organizaciones, en referencia a esto último, el 63% dijo no tener ningún plan de acción que contribuya a la minimización del mismo, circunstancia a tomar en cuenta ya que estas entidades no están preparadas para afrontar las consecuencias de una eventual iliquidez, es decir, las organizaciones no tienen cultura de gestión de riesgos.

Los resultados muestran que el 100% dicen utilizar alguna estrategia financiera que permita minimizar el riesgo de liquidez, al presentar en las respuestas estrategias ya establecidas permitió que aunque no las reconozcan para el uso ya mencionado, sí las utilizan, siendo la de mayor aplicación el hecho de incrementar las entradas de efectivo con un 73%, algo que lleva consigo mucha lógica ya que las entidades buscan esto de una u otra manera, la de menor uso es el demorar las salidas de efectivo con un 23%, está claro que las obligaciones que se tienen es muy difícil atrasarlas, es decir, que si se desea mantener la imagen reputacional de la entidad no se puede hacer, es por ello que se utiliza en tan poca medida.

El sector en estudio reconoce la necesidad de la existencia de un documento que permita la minimización del riesgo de liquidez a través de la formulación de estrategias financieras, un 90% de los encuestados considera de utilidad dicho documento, esto se debe a que las entidades conocen la importancia de la liquidez y los problemas que conllevaría una mala administración del efectivo y sus equivalentes, únicamente un 10% manifiesta que no lo considera útil, esto puede estar ligado al hecho de que aunque exista un documento, si no se utiliza no rinde los resultados esperados. (Ver Cuadro N°3)

**Cuadro N°3 Riesgo de liquidez: conocimiento, importancia, manejo y minimización**

Relación Encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.5	Opinión acerca de la liquidez:		
	Es importante.	16	53%
	Muy importante.	14	47%
P.13	Riesgos que mide la empresa:		
	Crédito.	14	47%
	Liquidez.	9	30%
	Ninguno.	6	20%
P.14	Consideran que el riesgo de liquidez puede afectar la entidad:		
	Mucho.	18	60%
	Poco.	12	40%
P.15	Cuenta con plan de acción para minimizar el riesgo de liquidez:		
	Sí.	11	37%
	No.	19	63%
P.16	Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez con las que cuenta:		
	Incrementar las entradas de efectivo.	22	73%
	Demorar las salidas de efectivo.	7	23%
	Ninguna.	0	0%
P.17	Considera útil la existencia de un documento que permita la minimización del riesgo de liquidez:		
	Si.	27	90%
	No.	3	10%

## ANEXO 6

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Respuesta Especifica
	<b>BANCOS</b>				
1	¿Existe una política definida establecida por la gerencia, que se encuentre por escrito, para el conocimiento de la persona encargada de la elaboración de cheques y manejo de la chequera, donde se especifique las prácticas de control interno que debe cumplir a diario?		x		
2	¿Las funciones de la persona encargada de la elaboración de cheques es independiente de cualquier otra función en la que se relacione directamente con el efectivo?	x			
3	¿Los voucher de cheques son elaborados de tal manera que posean firmas de: 1) Elaborado, 2) Revisado, 3) Autorizado, 4) Contabilizado y 5) Recibido	x			
4	¿La elaboración de los voucher de cheque se hace de tal forma que posean a la documentación necesaria que justifique dicho egreso?	x			
5	¿Las conciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparen o firmen cheques o manejen dineros de la empresa?		x		
6	Los procedimientos para efectuar las conciliaciones contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva conciliación, en cuanto a los siguientes aspectos: a. Cheques pendientes de cobro. b. Notas de cargo y/o remesas no contabilizadas. c. Notas de cargo y/o remesas no operadas por el banco.	x			

7	¿Las cuentas bancarias son conciliadas regularmente por la empresa?	x			
8	¿Los estados bancarios y los de cheques (documento físico) pagados, son recibidos en sobre cerrado por la persona encargada de elaborar las conciliaciones bancarias?	X			
9	¿Las conciliaciones bancarias son revisadas por otra persona independiente de las funciones de caja y/o banco?		x		
<b>INVENTARIOS</b>					
1	¿Qué clase de control de inventarios utiliza?				
	▪ Registros Auxiliares	x			
	▪ Kardex				
	▪ Requisiciones				
	▪ Retaceos	x			
	▪ Notas de Remisión	x			
	▪ Otros (especifique)				
2	¿Con qué frecuencia efectúan inventario físico?				C/ 3 meses
3	¿Es supervisada la toma del inventario físico?		x		
4	¿Poseen bodegas?	x			
5	¿Existen responsables por cada bodega?	x			
6	¿Se presenta la figura de desabastecimiento de inventarios?	x			
7	¿Con qué frecuencia reciben devoluciones de mercaderías?			X	
8	¿Las devoluciones de mercaderías son registradas oportunamente en el período que corresponden?			x	
9	¿Se comparan los resultados de los recuentos físicos en los inventarios contabilizados en registros auxiliares?				Se compara con los datos que proporciona el sistema
10	¿Se registran y /o documentan todas las salidas de productos de las bodegas?	x			

	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				
1	¿Existe una política definida por la administración para el otorgamiento de crédito?		x		
2	¿Existe un departamento de créditos?		x		
3	¿Cada cuanto tiempo se emiten facturas y/o Créditos Fiscales?				<b>Diariamente</b>
4	¿Cuál es el tiempo máximo de duración del crédito?				<b>30 días</b>
5	¿Hay penalidad por pago tardío del cliente?		x		
6	¿Cuántas Facturas y/o Créditos Fiscales se emiten al mes?				<b>20 - 60</b>
7	¿La persona que lleva el control de créditos es independiente al que realiza la gestión de cobro?		x		
8	¿Se llevan registros auxiliares de cuentas por cobrar?	x			
9	¿Se concilian las Cuentas por Cobrar en forma periódica?		x		
10	¿Existe estimación para cuentas incobrables?		x		
	<b>ACTIVO FIJO</b>				
1	¿Qué clase de activo posee?				
	▪ Inmuebles		x		
	▪ Terrenos		x		
	▪ Edificios		x		
	▪ Construcciones en proceso		x		
	▪ Muebles		x		
	▪ Maquinaria y Equipo		x		
	▪ Mobiliario y Equipo		x		
	▪ Mobiliario y Equipo de Oficina		x		
	▪ Equipo de Transporte		x		
	▪ Herramientas, Moldes				
	▪ Otros (especifique)				
2	¿Tiene registros y controles detallados?		x		
3	¿Qué métodos de depreciación utiliza?				Línea recta
4	¿Es uniforme el método de depreciación de un año a otro?	x			
5	¿Han efectuado revaluaciones?		x		



6	¿Existe control de bienes revaluados?			x	
7	¿Han arrendado bienes?	x			
8	¿Se hace inventario físico periódicamente del activo fijo y se compara con los registros respectivos?		x		
9	¿Tiene bienes en desuso?		x		
10	¿Se lleva control del activo fijo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aun cuando se haya dado de baja en los libros?		x		
11	¿Se registran las depreciaciones acumuladas por bienes que correspondan con la clasificación del activo fijo depreciable?	x			
12	¿Utiliza bienes ajenos?		x		
13	¿Han cedido bienes en usufructo o comodato?		x		
14	¿Posee construcciones en propiedades ajenas?	x			
15	¿Ha efectuado mejoras o modificaciones que alargue la vida útil o incremente el valor de algún activo fijo?		x		
16	¿Posee alguna política para diferenciar entre las adiciones del activo fijo, mantenimiento y reparación del mismo?			x	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>					
1	¿Qué clase de cuentas por pagar posee?				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acreedores Nacionales</li> <li>▪ Acreedores del Exterior</li> <li>▪ Dividendos por Pagar</li> <li>▪ Impuesto por Pagar</li> <li>▪ Gastos Acumulados</li> <li>▪ Acreedores Diversos</li> </ul>	x	x		
2	¿Tienen préstamos a corto plazo?	x			

3	¿Tienen préstamos a largo plazo?		<b>x</b>		
4	¿Mencione las fuentes de financiamiento? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bancos</li> <li>▪ Compañías de Seguro</li> <li>▪ Socios</li> <li>▪ Otros (especifique)</li> </ul>	<b>x</b>			
5	¿Qué tipo de préstamos? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hipotecarios</li> <li>▪ Prendarios</li> <li>▪ Otros (especifique)</li> </ul>	<b>x</b>			La garantía son los bienes de la empresa aun sin ser a largo plazo
6	¿Se verifican manualmente los saldos de las cuentas y registros auxiliares, contra las cuentas de control correspondiente?	<b>x</b>			
7	¿Tienen controles específicos para los préstamos?		<b>X</b>		
8	¿Son aprobados los ajustes en las Cuentas por Pagar?	<b>x</b>			
9	¿Están registradas las Cuentas por Pagar? Con: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El valor del documento</li> <li>▪ La fecha de vencimiento</li> <li>▪ Intereses</li> <li>▪ Pagos a cuenta</li> <li>▪ Pagos de intereses</li> </ul>	<b>x</b> <b>x</b> <b>x</b>			
10	¿Se cotejan los registros contra la documentación o estados de cuentas?	<b>x</b>			
	<b>INGRESOS</b>				
1	¿Qué ingresos no son ordinarios?				Alquileres
2	¿Cuáles han sido declarados no gravados?			<b>X</b>	
3	¿Cuál es la relación de los ingresos? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito %</li> <li>▪ Nacionales %</li> <li>▪ Contado %</li> <li>▪ Exportaciones %</li> </ul>				<b>10%</b> <b>100%</b> <b>90%</b> <b>0%</b>

4	<p>¿Cuáles formularios utiliza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturas</li> <li>▪ Comprobantes de Crédito Fiscal</li> <li>▪ Notas de Crédito</li> <li>▪ Notas de Débito</li> <li>▪ Notas de Remisión</li> <li>▪ Comprobante de Liquidación</li> <li>▪ Contratos</li> <li>▪ Órdenes de Compra</li> <li>▪ Otras (especifique)</li> </ul>	X x			
5	¿Poseen numeración única correlativa para cada formulario o por series correlativas utilizables por sucursal o establecimiento?				<b>Correlativo por sucursal</b>
6	¿Poseen archivo correlativo para cada formulario?	x			
7	¿Difieren utilidades?		x		
8	¿Existe control de documentos de ventas anuladas?	x			
9	¿Poseen política de fijación de precios?		x		
<b>Políticas y procedimientos</b>					
1	¿Mantiene por escrito las políticas a seguir respecto a las diversas cuentas de la entidad?		x		
2	¿Posee un manual de procedimientos que se adecuen a las políticas de la entidad?		x		
3	¿Existe un encargado por área de la entidad para garantizar el cumplimiento de las políticas?			x	
4	¿Existe un encargado por área de la entidad para garantizar el uso de los procedimientos?			x	
5	¿El encargado de constatar la aplicación de las políticas es diferente al que confirma los procedimientos?			x	

INDIQUE SI EL CONTROL INTERNO EN ESTA AREA ES ALTO ( ) MEDIO ( ) BAJO (X)

## ANEXO 7

## LISTADO DE EMPRESAS

DIRECTORIO DE COMERCIOS CERÁMICOS				
	MUNICIPIO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	SAN SALVADOR	ENCHAPADOS CUSCATLÁN	15 Av. Sur # 126, local # 4	2271-3398
2	SAN SALVADOR	ANTIQUE, S.A. DE C.V.	Calle Las Pilas, Colonia Dolores N° 231	2275-4765
3	SAN SALVADOR	MUNDO CERÁMICO, S.A DE C.V.	Reparto Los Héroeas, Blvd. Los Próceres, local 1-a	2273-2315
4	SAN SALVADOR	DISEÑO ACTUAL EL SALVADOR, S.A DE C.V.	Col. Roma y Pje. Carbonell # 36, S.S.	2275-3586
5	SAN SALVADOR	CEDESA DE C.V.	Prolongación Alameda Juan Pablo II # 285 a San Salvador	2260-0203
6	SAN SALVADOR	OPCIONES EL SALVADOR. S.A DE C.V.	Prolong. Alameda Juan Pablo II, Plaza San Antonio, Edif. "b"	2260-4916
7	SAN SALVADOR	INDUSTRIAS Y SERVICIOS FACAR, S.A. DE C.V.	29 Calle Oriente # 114, S.S.	2225-6025
8	SAN SALVADOR	DIMARTI , S. A. DE C. V.	65 Av. Sur Col. Escalón # 167	2279-4480
9	SAN SALVADOR	SAME S.A DE C.V.	Av. La Revolución #171, Col. San Benito, S.S.	2243-3413
10	SAN SALVADOR	CASTELLA SAGARRA,S .A DE C.V.	Av. Manuel E. Araujo, Pje. Carbonell # 235	2298-3033
11	SAN SALVADOR	CERAMIX, S.A DE C.V.	Av. Olímpica y 67 Av. Sur # 153, Colonia Escalón	2298-3317

12	SAN SALVADOR	CERÁMICA DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V.	Prolongación Alameda Juan Pablo II # 333, San Salvador.	2521-3600
13	SAN SALVADOR	CERDYCON	Final 17 Av. Norte y Calle San Carlos No 944, Colonia Layco, San Salvador	2514-3333
14	SAN SALVADOR	FERCO	Prolongación Alameda Juan Pablo II, bod. 353, San Salvador	2510-8888
15	SAN SALVADOR	DECANTERA	Colonia y Calle La Mascota #206	2298-6724
16	SAN SALVADOR	EL CERAMICÓN	Alameda Roosevelt y 61 Avenida Sur #13-B	2224-4288
17	SAN SALVADOR	EL ROMANO, S.A DE C.V.	Av. Andalucía N° 40, Reparto Montefresco	2274-0820
18	SAN SALVADOR	KADRASS	Avenida Olímpica y 67 Avenida Sur #3444	2237-9595
19	SAN SALVADOR	MI CERÁMICA.COM	Prolongación Alameda Juan Pablo II # 349 San Salvador	2510-8866
20	SAN SALVADOR	PROTECTIVE	Boulevard Venezuela #1233 San Salvador	2271-2900
21	SAN SALVADOR	SISARQ S.A DE C.V.	Show Room, Cl y Col. La Mascota No. 222	2238-4958
22	SAN SALVADOR	TADROS CERÁMICA	Avenida Masferrer Norte #09 Cumbres de la Escalón	2263-1710, 2263-6461
23	SAN SALVADOR	PISOS OCA CHANG	Calle El Algodón #346 San Antonio Abad	2284-4109
24	SAN SALVADOR	MARMOLÍN	Cl. y Col. La Mascota N° 255	2521-8777
25	SAN SALVADOR	INTERGRES, SA DE CV	Pro. Alameda Juan Pablo II bod. 356	2510-8888
26	SAN SALVADOR	PROMOTEC	Carretera a Sta. Tecla, Col San Benito, C. C. Plaza Suiza Local LA-5, 1er nivel	2006-2011
27	SAN SALVADOR	PIEDRA AZUL ARTE EN PIEDRA	Boulevard Constitución Edif. com. N° 9, local1	2262-2748

28	SAN SALVADOR	SANTANI PISOS Y AZULEJOS CERÁMICOS	Prol. Alameda Juan Pablo II b-27	2260-9570
29	SAN SALVADOR	CERÁMICA EL DIAMANTE	12 Cl. Ote. Y 4ª Av. Sur No. 701. Esquina opuesta a Mercado Belloso	2222-4108
30	SAN SALVADOR	CERÁMICA Y FERRETERÍA LOS ÁNGELES	4ª Av. Sur y 12 Cl. Ote. No. 635	2221-4648
31	SAN SALVADOR	PRECO	Calle Amberes No. 155, Col. Roma	2223-4444
32	SAN SALVADOR	AMBIENTES CERÁMICOS, S. A. DE C. V.	Prol. Alam. Juan Pablo II Antigua Cl. a San Antonio Abad Edif. La Salle	2514-3333
33	SAN SALVADOR	Pinturas Artísticas Cerámicas	Col. Montefresco, Cl. San Antonio Abad, Pje. Zaragoza No 73	2284-0183
34	SAN SALVADOR	EL CARMEN	Col. Santa Úrsula, Av. El Recreo No. 109	2242-0416
35	SAN SALVADOR	LG Dueñas	Col Roma 67 Av. Sur Edif. 300 Loc. O	2530-8025
36	SAN SALVADOR	Cerámica ALCORA	1° Calle Poniente 3831 Colonia Escalón , San Salvador	2298-0082
37	SAN SALVADOR	L.A.S CONSTRUCHAP	Prolongación Alameda Juan Pablo II	2274-9024

## ANEXO 8

## MODELO DE CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Tema: Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las empresas del Municipio de San Salvador dedicadas a la importación y comercialización de piso cerámico.

1-¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la entidad?

Ventas       Mercadeo   
 Finanzas       Contabilidad   
 Recursos humanos       Otro \_\_\_\_\_

2-¿Cuál de las siguientes técnicas de análisis financiero utilizan en la empresa?

Razones financieras   
 Análisis Vertical   
 Análisis Horizontal   
 Comparación   
 Números índices   
 Ninguno

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

3- De los siguientes informes financieros, ¿cuáles considera útiles para la toma de decisiones?

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de cambios en el patrimonio
- Todas las anteriores

4-De los siguientes indicadores, ¿cuáles realiza la entidad?

- Indicadores de liquidez  Rotación de cuentas por cobrar
- Indicadores de deuda  Rotación de cuentas por pagar
- Rotación de inventarios  Otros \_\_\_\_\_
- Ninguno

5-¿Qué opinión tiene acerca de la liquidez en las empresas?

- No es importante.
- Es importante.
- Muy importante.
- Indiferente.

6-¿Cuál es el tiempo aproximado de cobro a sus clientes?

- 1 a 30 días  60 a 90 días
- 30 a 60 días  Más de 90 días  Contado



7-¿El tiempo aproximado de cobro está acorde a las políticas establecidas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

8- ¿Cuál es el tiempo aproximado de pago a sus proveedores?

1 a 30 días

60 a 90 días

30 a 60 días

Más de 90 días

Contado

9- ¿Cuánto tarda la rotación de sus inventarios?

1 a 30 días

60 a 90 días

30 a 60 días

Más de 90 días

Desconoce

10-¿Cuál es su percepción respecto a las ventas para este año?

Positiva \_\_\_\_\_

Reservada\_\_\_\_\_

Negativa\_\_\_\_\_

11-¿Qué tipo de política mantiene respecto al efectivo y sus equivalentes?

Relajada

Ninguna

Restringida

Otra \_\_\_\_\_

Moderada

12- Cuando necesita financiamiento, ¿recurre a fondos externos o internos?

Externos\_\_\_\_\_

Internos\_\_\_\_\_

13-¿Sabe en qué consiste el riesgo de liquidez?

Mucho  Poco  Nada

14-¿Ha considerado que el riesgo de liquidez puede afectar la entidad?

Mucho  Poco  Nada

15-¿Cuenta con un plan de acción que minimice el riesgo de liquidez?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16- De las siguientes estrategias financieras que permiten minimizar el riesgo de liquidez, ¿con cuáles cuenta la entidad?

Incrementar las entradas de efectivo  Disminuir las salidas de efectivo

Acelerar las entradas de efectivo  Demorar las salidas de efectivo

Ninguna  Otra \_\_\_\_\_

17-¿Considera útil que exista un documento que proporcione las principales estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_