

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



“LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO
EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA
FERREPUESTOS, S.A. DE C.V. 2004 - 2008”.

Trabajo de Investigación Presentado por:

Castellanos Menjívar, Evelyn Elizabeth
De Paz Ascencio, Saraí de Los Ángeles
Nolasco, Ricardo Ernesto

Para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública.

Enero del 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.
Coordinador del Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel.
Asesores Directores	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez. Licenciado Juan Francisco Mercado Carrillo.
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez. Licenciado Juan Francisco Mercado Carrillo. Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

Enero del 2010

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios quien da la sabiduría y la inteligencia y quien me permitió llegar a este momento.

A mis padres; especialmente a mi madre por todo el sacrificio y la paciencia que ha tenido durante todos

mis años de estudio. A mis hermanos, familiares y amigos que me alentaron a seguir adelante y no

desmayar y a una persona muy especial a mi hijo por el tiempo que no le dedique durante sus dos años

de vida y a su padre quien siempre fue un apoyo y consejero para mí.

A los catedráticos que me dieron sus enseñanzas y consejos para ser una profesional.

Saraí De Paz.

A Dios primeramente que me ha dado la sabiduría necesaria para culminar la carrera, a mi madre

quien ha sido bastión importante y quien me ha brindado el apoyo incondicional, a ella quien siempre

creyó en mí. A mis familiares y amigos que me han dado su apoyo, los catedráticos que han sembrado

la semilla del saber.

Ricardo Nolasco

Doy las gracias al ser que por excelencia se merece todo el honor y la gloria por siempre. Estoy

segura que sin Él no podríamos alcanzar ninguna meta. Gracias Dios por estar a mi lado

incondicionalmente. Mi especial agradecimiento para mi madre y mi hermano por todo su amor, apoyo

y comprensión a lo largo de ésta etapa de mi vida. Estoy muy agradecida a todos los catedráticos que

dedicaron su tiempo y conocimiento para mi formación profesional. Por último quiero agradecer a todos

mis amigos y compañeros de trabajo por animarme a continuar cuando lo necesitaba.

Evelyn Castellanos

INDICE

	Contenido	No. Pág.
	RESUMEN EJECUTIVO	ii
	INTRODUCCION	iii
	CAPITULO I	
1	SUSTENTACION TEÓRICA, LEGAL Y TÉCNICA	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	4
1.3	MARCO CONCEPTUAL	5
1.4	VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL DE TRABAJO.	6
1.5	ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO	6
1.6	RAZONES FINANCIERAS	7
1.6.1	CUADRO RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS UTILIZADAS	8
1.7	BASE TÉCNICA Y LEGAL	10
1.7.1	BASE LEGAL	10
1.7.2	BASE TÉCNICA	12
1.8	SITUACION ACTUAL	12
1.8.1	GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO	13
1.8.2	GENERALIDADES DE FERREPUESTOS, S.A. DE C.V.	13
	CAPITULO II	
2.	ABORDAJE DEL PROBLEMA	16
2.1	RESEÑA DE FERREPUESTOS, S.A. DE C.V.	16
2.2	CASO PRÁCTICO	17
2.2.1	ESTADOS FINANCIEROS	22

2.2.2	SOLUCION RAZONES FINANCIERAS	25
2.3	INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	35
2.4	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	42
	CONCLUSIONES	51
	RECOMENDACIONES	52
	BIBLIOGRAFIA	53
	ANEXOS	54

RESUMEN EJECUTIVO

Todas las empresas tienen problemas a lo largo de su trayectoria, por diferentes causas; una de las cuales tiene que ver con la falta de liquidez para hacerle frente a sus deudas, por lo que pueden llegar a tener problemas legales y hasta el cierre de las mismas.

Dada la situación anterior, se decide investigar la relación existente entre la administración del capital de trabajo y el ciclo de conversión del efectivo de la empresa "FERREPUESTOS, S.A. DE C.V.", ya que la empresa posee dificultades para hacerle frente a sus obligaciones; en forma general, los objetivos planteados para realizar la investigación son analizar como incide la administración del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo de la empresa y realizar un análisis financiero de las razones relacionadas con la liquidez, encontrar posibles deficiencias y sugerir algunas estrategias.

La investigación según su naturaleza, se define como descriptivo y explicativo, las unidades de análisis son las personas encargadas de la información financiera en la entidad y el universo es la empresa, los instrumentos para recolectar la información primeramente es la entrevista realizada a los informantes clave de la investigación, los cuales son el contador, el gerente financiero y la encargada de cobros, a los cuales se les realizaron varias preguntas relativas a generalidades de la empresa, políticas existentes en la entidad referentes a cobros y compras; las personas que intervienen en el manejo del efectivo; así como los procesos que se siguen para otorgar créditos a los clientes y para realizar compras al crédito. Otro instrumento es el análisis financiero con la información recibida de la empresa, con la cual se espera obtener los resultados sobre el problema existente y poder darle sugerencias a la entidad.

En cuanto a los resultados obtenidos por la entrevista realizada a los informantes, las tres personas entrevistadas concluyen de manera similar a cada una de las preguntas realizadas, como por ejemplo ¿Cuáles son las políticas de crédito de la empresa?, las tres personas entrevistadas respondieron que primero se realiza una investigación del cliente y se obtienen garantías de este, para el cual el crédito inicial es de 15 días y se amplía el plazo de acuerdo al volumen de compra y al record crediticio del cliente.

Con respecto a los resultados obtenidos por el análisis financiero es que la entidad no cuenta con el efectivo necesario para hacerle frente a las obligaciones y el ciclo de conversión del efectivo es bastante alto, problemas generados por altos volúmenes de costos y gastos que disminuyen en gran manera las utilidades, grandes cantidades de inventarios y baja rotación de estos mismos y también largos períodos para hacer efectivas las cuentas por cobrar; aunque el período de pago a los proveedores es más alto se debe revisar ya que puede afectar el record crediticio de la entidad.

INTRODUCCION

A través de la historia se ha comprobado que la administración de los recursos de la empresa, pueden llevarla a la consecución de sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo o definitivamente condenarla al fracaso total. Es por eso que la administración eficiente de los recursos debe ser una prioridad para toda empresa enfocada a ser exitosa en el tiempo.

En el Capítulo I se realiza una breve reseña histórica sobre las corrientes de pensamiento de la administración y como ha sido su evolución hasta la actualidad. Seguidamente, se explica la importancia de administrar eficientemente el capital de trabajo por lo cual se hace necesario conocer cuáles son los principales conceptos que conforman el capital de trabajo, y las razones financieras que lo afectan directamente, a fin de obtener un análisis del comportamiento de éste durante los periodos estudiados, y tener un parámetro de como la administración de los activos de la empresa influyen positiva o negativamente en el ciclo de conversión del efectivo.

Se hace mención además, de las ventajas de las empresas en las que existe una administración eficiente del capital de trabajo. Posteriormente se detallan las principales razones financieras utilizadas para el análisis financiero, la fórmula para el cálculo y la respectiva interpretación.

En cuanto a la normativa legal y técnica se presenta un cuadro donde se explica de manera general los artículos de las leyes mercantiles, tributarias, municipales y laborales que le son aplicables a la empresa en estudio.

En el capítulo II se ha desarrollado de manera sencilla un caso práctico en el cual se hace una reseña de la empresa así como una breve descripción de las actividades a las que la empresa se dedica, también se mencionan las principales políticas relacionadas con el capital de trabajo.

Se desarrolla el análisis de los años 2004 al 2008, mediante la utilización de ratios financieros, para obtener una idea de cómo la administración del capital de trabajo de la empresa "Ferrepuestos, S.A. de C.V.", ha impactado el desarrollo de las actividades.

Se explica cuál ha sido la incidencia de la administración del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo y, de acuerdo al análisis realizado, se sugieren medidas que debe tomar la empresa para mejorar aquellas políticas que no son funcionales o que necesitan revisarse.

CAPITULO I

1. SUSTENTACIÓN TEÓRICA, LEGAL Y TÉCNICA

1.1 ANTECEDENTES ¹

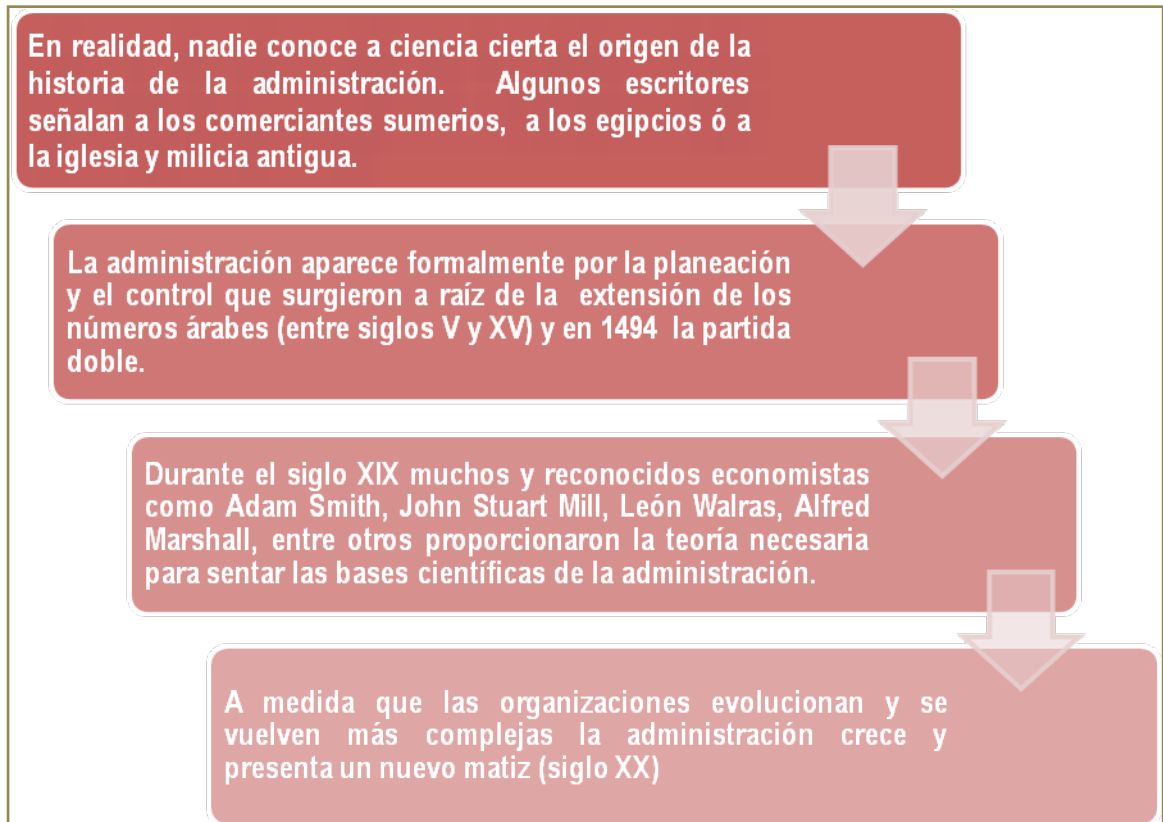


Figura 1

Teoría clásica

Los presidentes de los Estados Unidos de Norteamérica, T. Roosevelt y Wilson vieron el desarrollo de la escuela de administración. De la teoría clásica se dividen dos corrientes reconocidas:

Escuela de administración científica

¹ WIKIPEDIA, la enciclopedia libre. Administración de Empresas [en línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas#Desarrollo_hist.C3.B3rico#Desarrollo_hist.C3.B3rico> [consulta: 16 septiembre 2009]

Caracterizada por presentar empresarios que pretenden dar una base científica a sus teorías.

"Science of management"	Henry Towne	1890
"La Administración científica"	Frederick Winslow Taylor	1911
"El estudio aplicado del movimiento"	Frank y Lillian Gilbreth	1917
Introdujo el Taylorismo en Japón	Yoichi Ueno	1912
Fordismo (fundador de la Ford Motor Company)	Henry Ford	1930

Corriente de administración clásica

Alrededor de 1916 Henry Fayol es reconocido como el fundador de la escuela de administración clásica, escribió un libro conocido como "Administración Industrial y General" donde detalla 14 principios de administración. Ellos se mencionan a continuación:

1. Subordinación de intereses particulares	8. Disciplina
2. Unidad de Mando	9. Remuneración personal
3. Unidad de dirección	10. Orden
4. Centralización	11. Equidad
5. Jerarquía	12. Estabilidad y duración del personal
6. División del trabajo	13. Iniciativa
7. Autoridad y responsabilidad	14. Espíritu de equipo

Línea burocrática

Su principal personaje de acción es el alemán Max Weber (1864 – 1920), su teoría de la administración de burocracias explica que se necesita de una jerarquía y reglas definidas para alcanzar las metas propuestas. De acuerdo al mencionado sociólogo se debía detallar la división del trabajo y se orienta más a la eficacia que a las necesidades humanas.

Pensamiento de relaciones humanas

Debido a que no se lograba la esperada eficacia y armonía en el trabajo a través del enfoque clásico, nace la idea de que los gerentes debían ser eficaces en el manejo del recurso humano. Para ello se implementan elementos de psicología y sociología.

"Los estudios de Hawthorn"	Entre 1924 y 1933
Elton Mayo	
Fritz J. Roethlisberger	
William J. Dickson	

Lo más relevante es el efecto Hawthorne que consiste en la teoría de que los empleados trabajan mejor si se les presta atención especial de parte de los supervisores y si la gerencia se preocupa por su bienestar.

Escuela psicológica

Trata principalmente sobre la complejidad humana y el deseo de superación de las personas.

Abraham Maslow	Presentaba en forma de pirámide las necesidades de las personas. La base está compuesta por lo material y las necesidades de autorrealización se encuentran en la parte más alta de ella
Douglas McGregor	Presentó las teorías X y Y que describen las posiciones alternativas de las personas ante el trabajo
Herzberg	Explicaba que los sucesos ocurridos en la empresa, relacionados con el individuo lo motivan y la imposición de reglas, salario, entre otros, no los motiva. Pero si los último no están si lo desmotivarán

Proposición de la organización

Presenta las limitaciones de la racionalidad humana. Hace una comparación entre el hombre administrativo (racional y que busca resultados satisfactorios) y el hombre económico (racional y busca maximizar los beneficios).

"La teoría de la decisión"	década de 1950
James March	
Herberth Simon	

Teoría de los sistemas

Una organización:

- Es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.
- Es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

"La teoría de sistemas"	A mediados del siglo XX
Ludwin Von Bertalanffy	

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el corazón del negocio y requiere especial atención debido a que, si la empresa tiene niveles elevados de activos corrientes, obtiene un rendimiento por debajo de lo normal y se pueden tener pérdidas y problemas para operar sin contratiempos.

La administración del fondo de maniobra evita desequilibrios que son causa de tensiones de liquidez para la entidad.

Existe una estrecha relación entre las ventas y la necesidad de financiar activos corrientes. Los últimos representan una porción importante de los activos totales de la empresa, dicho componente

está relacionado con el manejo de los activos y pasivos, con la finalidad de tener un nivel aceptable de cada uno de ellos.

Las entidades medianas y pequeñas necesitan una buena gestión de los recursos, debido a que requieren mantener una inversión constante de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, y por lo general no tienen acceso a préstamos de largo plazo, con lo que deben recurrir a financiamiento comercial y empréstitos a corto plazo para obtener activos corrientes, aumentando de ésta forma los pasivos corrientes.

1.3 MARCO CONCEPTUAL²

Administración del Capital de Trabajo: Consiste en manejar las cuentas que componen el activo corriente de una empresa (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios), con el propósito de obtener un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo para maximizar el valor de la empresa.

Administración de Inventario: Está relacionada con proporcionar los niveles de inventarios requeridos manteniendo los costos más bajos.

Capital de Trabajo Neto: Es la diferencia que existe entre los activos y pasivos corrientes que posee una empresa.

Capital de Trabajo Bruto: Constituido por el activo corriente.

Ciclo de Conversión de Efectivo: Es el período de tiempo que transcurre desde el desembolso de efectivo que realiza una entidad para adquirir inventarios que son convertidos a cuentas por cobrar y que finalmente vuelven a adquirir forma de efectivo.

Insolvencia Técnica: Es la probabilidad de que una organización no pueda pagar sus deudas a su vencimiento.

Liquidez: Es la capacidad que tiene una sociedad de cumplir con el pago de sus deudas corrientes al momento de su vencimiento.

Políticas de Crédito: Son aquellas normas que determinan los criterios definidos por una compañía para la concesión de ventas a crédito a los clientes.

² Fuente: Elaboración propia.

Política de cobranza: Son aquellas normas que determinan los procedimientos adaptados por una firma para cobrar las cuentas a su vencimiento.

Riesgo: Cuando el riesgo es mayor, el rendimiento de la inversión es más alto y en la medida que el riesgo es menor, el rendimiento sobre la inversión es más bajo.

1.4 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL DE TRABAJO.

a) Evita problemas de liquidez que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente.

b) Hace posible pagar oportunamente todas las obligaciones y aprovechar la ventaja de los descuentos por pago de contado. Mantiene los inventarios a un nivel adecuado para dar cobertura a las necesidades de los clientes.

c) Permite otorgar condiciones de crédito favorables a los clientes.

d) Faculta a la organización a operar el negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales, servicios y suministros debido a dificultades en el crédito.

e) Una eficiente administración puede dar lugar a descubrir excesos de inversión en activos a corto plazo que pueden afectar la rentabilidad, ya que se tiene dinero ocioso que podría invertirse en otros proyectos empresariales.

1.5 ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO

Los elementos esenciales del capital de trabajo lo forman el activo corriente y el pasivo corriente, que se entiende, son aquellos que se establecen dentro de un ciclo operativo de la entidad, por lo general un año, los cuales a su vez están divididos de la siguiente manera:

Efectivo: El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.³

Cuentas por cobrar: La mayoría de las sociedades venden sus mercancías al crédito. Estas formas de realizar contratos entre vendedores y compradores, han creado diferentes tipos de acuerdos entre ellos, obligando a las compañías a llevar registros minuciosos de cada una de las personas con las que posee convenios.

Inventarios: Los inventarios son activos:

- (a) mantenidos para su venta en el curso normal de la operación;
- b) en el proceso de producción para tal venta, o
- (c) en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios.⁴

Pasivo a corto plazo o pasivo corriente: Incluye proveedores, Cuentas por pagar y acreedores. Normalmente, las empresas realizan sus compras al crédito, por lo cual adquiere responsabilidades por pagar, que deben liquidarse en fechas futuras. Estas partidas que deben liquidarse, son consecuencia de compra de materiales o mercancías.

1.6 RAZONES FINANCIERAS

BLOCK Y HIRT consideran lo siguiente:

“Las razones financieras se usan para ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa; y se pueden clasificar de la siguiente manera: Razones de Rentabilidad: Que son aquellas que permiten medir la capacidad para ganar un rendimiento adecuado sobre las ventas, los activos totales y el capital invertido. Razones de utilización de activos: Bajo este encabezado se mide la velocidad con la cual se rotan las cuentas por cobrar, inventarios y activos a un plazo más prolongado. Razones de liquidez: El énfasis principal de éstas se desplaza hacia la capacidad para liquidar las obligaciones a corto plazo a medida que se vuelven pagaderas. Razones de utilización

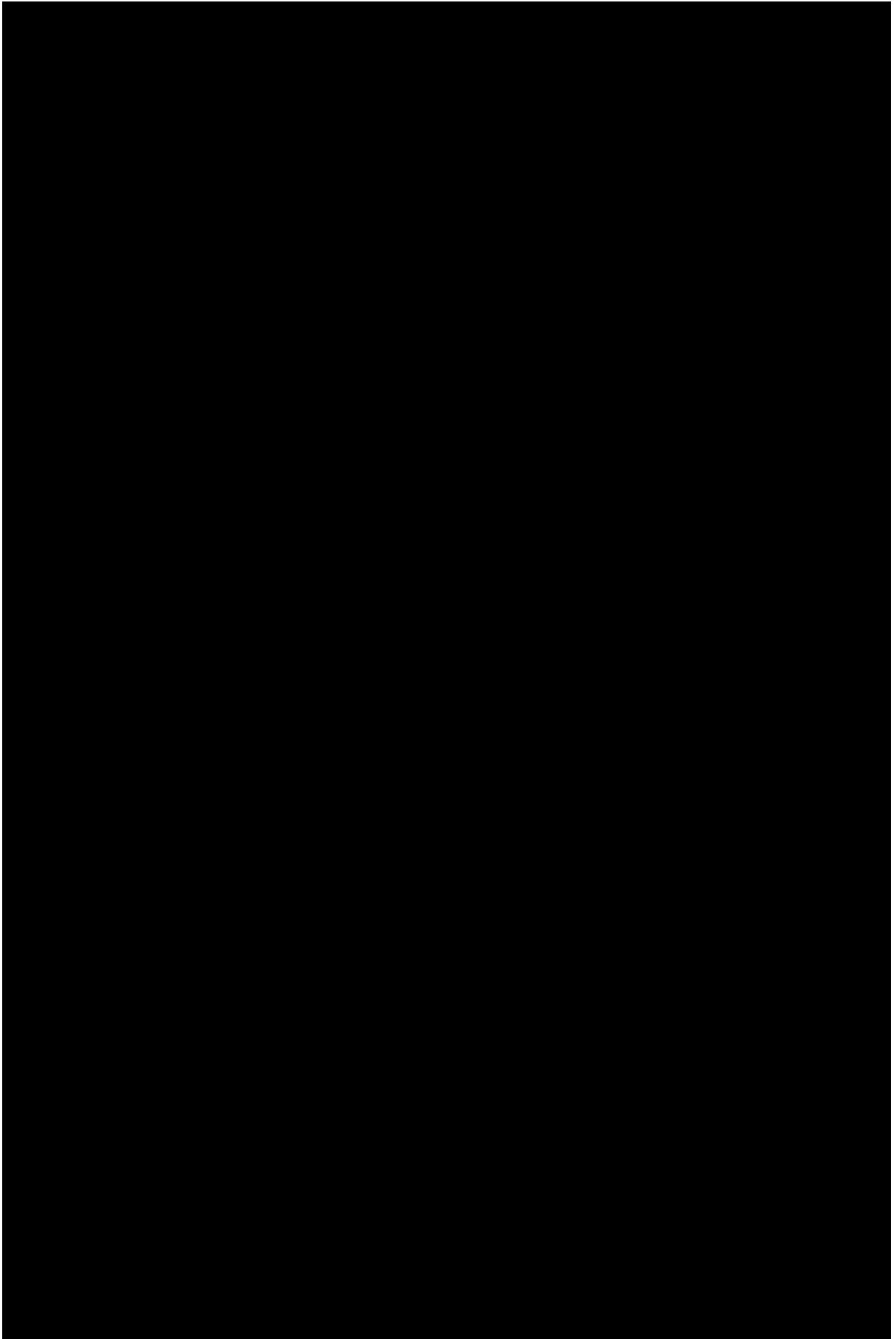
³ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. Normas Internacionales de Información Financiera. NIC 7: Estado de Flujo de Efectivo. Inglaterra, 2007. Pág. 865.

⁴ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. Sección 13: Inventarios. Inglaterra, 2009. Pág. 81.

de deudas: La posición general de deudas de la organización se evalúa a la luz de su base de activos y del poder de generación de utilidades.

1.6.1 CUADRO RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS

Razón Financiera	Formula	Resultado
Capital de Trabajo	Activos corrientes - Pasivos Corrientes	Mide la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones en el corto plazo.
Ciclo de Conversión del Efectivo	$CCE = \text{Periodo de conversión del Inventario} + \text{Periodo de cobranza} - \text{Periodo en que se difieren las cuentas por Pagar}$	Es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto
Razón actual	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo, e incluye las cuentas mas líquidas; en general cuanto mas alta es la razon, se considera que la empresa es mas líquida
Prueba Ácida	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Ésta razón proporciona una mejor medida de la liquidez total de la entidad, se recomienda que ésta razón sea de \$1.00 o mayor
Período de Cobranzas	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{(\text{Ventas al Crédito} / 360)}$	Representa el promedio de días que tarda la empresa en realizar las cuentas por cobrar a efectivo
Días para vender el inventario	$\frac{\text{Inventarios}}{(\text{Costo de Ventas} / 360)}$	Representa el promedio de días que un inventario permanece en la empresa
Deuda Total a Capital	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	Mide el porcentaje total de la deuda para financiar el patrimonio.
Deuda de LP a Capital	$\frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Total Patrimonio}}$	Mide el porcentaje de deuda a largo plazo utilizada para financiar el patrimonio
Rendimiento sobre los Activos	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$	muestra la capacidad de los activos de generar ganancias.



1.7 BASE LEGAL Y TÉCNICA

1.7.1 BASE LEGAL

La empresa en estudio, está sujeta al cumplimiento de regulaciones de acuerdo a su actividad las cuales se detallan a continuación:

Leyes Mercantiles:

Código de Comercio	Artículos
Son obligaciones de las sociedades anónimas llevar libros Administrativos (Actas de Junta General, Junta Directiva, Registro de Accionistas, Aumentos y Disminuciones de Capital Social.	40
El órgano supremo de la sociedad es la junta general de Accionistas, las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los cinco meses posteriores del ejercicio social	220 al 253
La administración de la Sociedades estará a cargo de uno o varios directores que pueden o no ser accionistas	254
Elaborar Estados Financieros y memoria anual	282 al 288
La vigilancia de las sociedades anónimas estará a cargo de auditor nombrado por la junta general	289
Matricula de empresa y Establecimiento	412 al 422
Llevar contabilidad debidamente organizada	435 al 455
Deposito de balance general, estado de resultados, y estado de cambios en el patrimonio acompañados del dictamen del auditor	441, 442
Ley del registro de comercio	Artículos
Inscripción y registro de matriculas, escrituras y deposito de estados financieros	13 numerales 1, 2, 14
Aranceles de las matriculas y renovación anual	63 y 64

Leyes Tributarias

Código Tributario	Artículos
Obligatoriedad del cumplimiento de las prestaciones tributarias (sujeto Pasivo)	30
Representación legal de la Sociedad	32
Obligaciones formales de los contribuyentes	85
Inscribirse en el Registro de Contribuyentes e Informar, acreditación de la inscripción	86 y 88
Señalar lugar para recibir notificaciones	90
Presentar declaraciones	91
Emisión de documentos (Comprobantes de Crédito Fiscal y otros)	107, 109, 110, 111, 112, 113
Requisitos formales de los documentos	114
Presentar informe anual de retenciones de la renta (F910)	123
Presentar informe retenciones, percepciones y anticipo a cuenta	123-A
Presentar Informe de Accionistas y distribución de Utilidades	124
Presentar Dictamen e Informe Fiscal	129
Obligación de llevar contabilidad formal	139
Llevar libros que administran IVA (compras y ventas)	141
Llevar los registros de Inventarios	142
Ley del Impuesto Sobre la Renta	
Calidad de Sujeto pasivo o contribuyente	5
Determinación de la renta obtenida persona jurídica	12 y 24
Determinación de la renta neta	28
Deducciones Generales	29, 29-A, 30, 31
Calculo del impuesto y tasa	41
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación Servicios.	Artículos
Hechos generadores a los que está sujeto la empresa, la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios	4, 16
Tasa del impuesto	54
Calculo del impuesto	64

Declaración del impuesto y periodo tributario	93
Ley Tributaria Municipal.	
Tributos municipales, consideraciones para el cálculo, determinación de la base imponible y ejercicio de imposición	125 al 128

Leyes Laborales

Código de trabajo	
Obligaciones y prohibiciones de los patronos	Capítulo II secciones I y II
Ley del Seguro Social	
Aporte patronal al régimen general de salud y riesgos profesionales	29 inciso III
Reglamento de Aplicación de la ley del seguro social	
Obligación de inscribirse y afiliar a sus trabajadores y sanciones por no hacerlo	7 al 13
Ley del sistema de ahorro para pensiones	
Obligación de declarar y pagar las cotizaciones de sus empleados	19

1.7.2 BASE TÉCNICA

La empresa estará sujeta al cumplimiento de la normativa contable para las Pymes, aprobadas en Acuerdo del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública el 20 de agosto de 2009 y publicados en Comunicado Oficial en fecha 1º de Septiembre de 2009.

1.8 SITUACION ACTUAL

Es importante describir la situación actual del sector al que pertenece la empresa objeto de estudio, así como su estructura organizativa, tiempo de operación y las principales actividades que intervienen en la administración del capital de trabajo y la incidencia de ésta en el ciclo de conversión de efectivo.

1.8.1 GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO⁵

Las primeras ferreterías en el país surgieron aproximadamente en el año 1954, para ese entonces tenían muy poca variedad de productos, los cuales con el transcurso del tiempo han venido mejorándose y diversificándose.

En la actualidad, el sector ferretero se ha constituido como uno de los más dinámicos dentro del comercio en la zona metropolitana de San Salvador, siendo muy favorecido con el auge que adquirió el sector de la construcción, debido a las crecientes demandas provocadas por la post guerra y los fenómenos naturales como terremotos y tormentas tropicales que han ocurrido entre el periodo de 1986 al 2001, los cuales provocaron un mayor crecimiento en la construcción de viviendas, reconstrucciones de edificios, escuelas, hospitales, carreteras, entre otros.

Así también debido a la creciente explotación demográfica, que exige cada día un mayor número de viviendas que ofrezcan las condiciones mínimas para el bienestar de las familias Salvadoreñas.

De acuerdo a su actividad económica, la mayoría de las ferreterías de reventa por mayor se dedican tanto a la comercialización de artículos de porcelana y vidrio, artículos de ferretería para el hogar y para la fabricación de muebles, artículos de ferretería para la construcción, material y suministros para fontanería, y accesorios para instalaciones eléctricas entre otros.⁶

1.8.2 GENERALIDADES DE FERREPUESTOS, S.A. DE C.V.

La empresa en estudio se constituyó el 18 de mayo de 1995, convirtiéndose así en una empresa del sector privado salvadoreño, siendo pionera en la distribución de tecnología y servicios especializados en el campo de la Ingeniería, también se dedicó a la comercialización de artículos de ferretería tales como grifería, herramientas eléctricas y más recientemente la comercialización y distribución de pisos cerámicos.

Dentro de los servicios especializados que la empresa ofrece se encuentran el sello de grietas en carreteras, impermeabilización de techos y servicios de hidromecánica en lo que a limpieza de tuberías se refiere. Actualmente la empresa está ubicada en la 65 avenida Sur No. 167 de la Colonia Escalón.

⁵ Bonilla Alvarenga María del Milagro y Otros, "Diseño de Políticas de Crédito y Cobro para fortalecer la Administración Financiera de la Mediana Empresa del Sector Ferretero del Área Metropolitana de San Salvador", Universidad de El Salvador, San Salvador 2004, Página 10

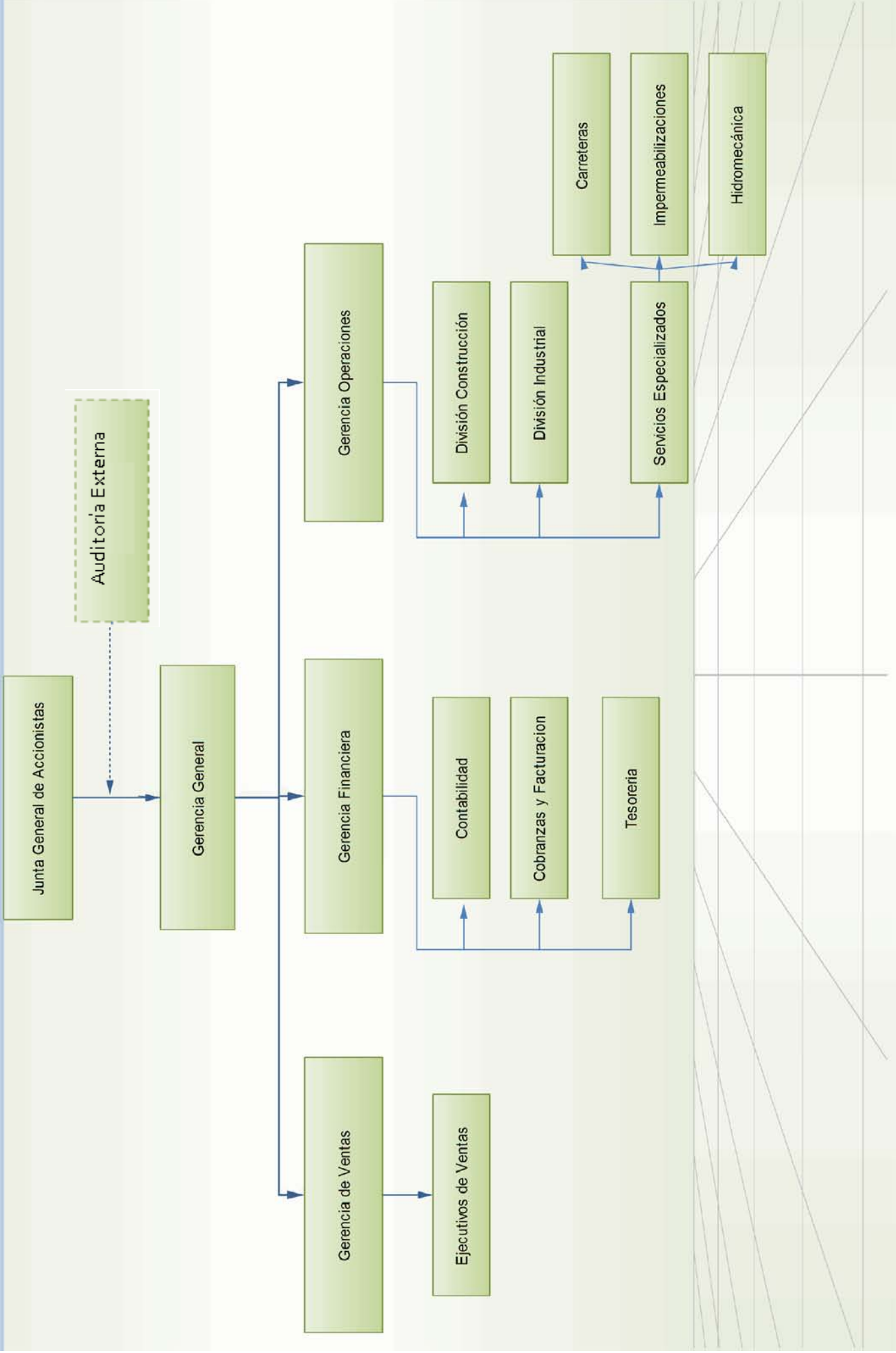
La misión de la empresa: "Nuestra misión es suplir las necesidades regionales de artículos de ferretería y servicios de mantenimiento de carreteras, impermeabilización y limpieza de tuberías y crear valor para nuestros accionistas y otros grupos de interés al convertirnos en la compañía más eficiente y rentable de nuestro sector".

La visión de la empresa: "Consolidar el liderazgo de Ferrepuestos, S.A. de C.V. en el mercado nacional, expandiendo su penetración de ventas de artículos de ferretería y servicios de mantenimiento de carreteras, impermeabilización y limpieza de tuberías en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel regional.

La estructura organizativa de la empresa está compuesta por la Junta General de Accionistas de la cual depende la Gerencia General, de la Gerencia general se desprende tres Gerencias las cuales son la Gerencia de Ventas, Operaciones y La Gerencia Financiera. A esto se le agrega la Auditoría externa como un área de asesoría directamente ligada a la Gerencia General. Los departamentos de Contabilidad, Créditos y Cobros, y tesorería dependen directamente de la Gerencia Financiera.

De la gerencia de ventas depende el departamento de ventas. El organigrama de la empresa se presenta a continuación:

FERREPUESTOS, S.A. DE C.V.



2. ABORDAJE DEL PROBLEMA

2.1 RESEÑA DE FERREPUESTOS, S.A. DE C.V.

Ferrepuestos, S.A. de C.V., es una empresa con 14 años de antigüedad en el mercado salvadoreño; dedicada a la venta de artículos de ferretería y servicio de mantenimiento de carreteras, impermeabilización y limpieza de tuberías. La empresa cuenta con cuatro divisiones para distribuir marcas de prestigio internacional, los cuales conforman a su grupo de proveedores Internacionales. Dentro de estas marcas podemos mencionar:

Helvex (México), proveedor actual de gran parte de la grifería y losa sanitaria que la empresa distribuye.

Gamco (Estados Unidos), Rockford (Estados Unidos), Urrea (México) Proveedores de válvulas de vapor, fluidos y barras de seguridad.

Misty (Estados Unidos), Soprema (Francia), Casali (Italia), Crafcó (Estados Unidos) este grupo son los principales proveedores de los materiales que se utilizan en los servicios especializados de Impermeabilización y sellado de grietas en carreteras.

Soff Cut (Estados Unidos), Jamerco & Rawl (Estados Unidos). Principales proveedores de maquinaria y artículos para la construcción.

Ridgid (Estados Unidos), Greenlee Textron (Estados Unidos), Klein Tools (Estados Unidos). Principales proveedores de Herramientas eléctricas y aspiradoras para la venta.

Servicios Especializados:

Entre las actividades que realiza la empresa podemos mencionar:

Carreteras.

Mantenimiento de pavimentos mediante máquinas cortadoras (juntas de contracción), máquinas inyectoras de asfalto y router para corte de grietas.

Impermeabilización.

Instalación y Reparación de sistemas de Impermeabilización en techos

Hidromecánica.

Cirugía de tuberías, inspección a video y limpieza, revisión de diseños hidráulicos.

Los principales clientes a los que se les han realizado proyectos de impermeabilización se destacan:

- World Trade Center.
- I.S.S.S.

- Hotel Radisson.
- Grupo Roble.

Los principales clientes a los que se les han prestado servicios especializados de sello de grietas en carreteras destacan:

1. FOVIAL
2. CEPA

2.2 CASO PRÁCTICO

Durante el año 2009 la empresa se ha visto en la situación de no contar con la liquidez necesaria para poder cumplir con sus obligaciones de corto plazo, por lo que el equipo de investigación, se da a la tarea de indagar el origen de dicha situación. Para ello utiliza el balance general y estado de resultados de los últimos cinco años y procede, mediante la utilización de herramientas de análisis financiero, a realizar las siguientes actividades:

- 1) Considerar la información que se presenta a continuación
 - a) Las cuentas por cobrar tienen dos rubros principales que son los clientes y los deudores varios. Para el caso particular en estudio, se considera de importancia principal las cuentas por cobrar a clientes, por lo que las razones financieras se deben calcular utilizando dicho rubro.
 - b) El porcentaje de ventas a crédito que realiza la empresa es del 85% y las ventas al contado son de 15%.
 - c) Políticas de la empresa:

POLÍTICAS DE CRÉDITO

Para el otorgamiento de créditos la empresa tiene como política lo siguiente:

Para clientes nuevos:

- Llenar solicitud de Crédito
- Se solicitan tres referencias comerciales donde debe establecerse los montos máximos de crédito que se les ha otorgado así como también su comportamiento crediticio y desde qué fecha es cliente en la empresa que otorga dicha referencia.
- Luego de obtener esta documentación, se evalúa y si es sujeto de crédito se le otorga un monto de acuerdo a los resultados de la evaluación.
- El monto inicial de crédito para clientes nuevos podrá incrementarse de acuerdo a su record crediticio con la empresa.

Para Clientes Antiguos:

- El plazo de crédito otorgado a todos los clientes no excederá de 30 días.
- Si vencido el plazo el cliente no ha cancelado se procede a realizar las gestiones especiales para recuperación.
- Si agotada la gestión especial de cobro, éste no se hace efectivo se procede a hacerlo por la vía jurídica.
- Los clientes tienen la opción de realizar sus pagos ya sea por medio de cheque, abono a cuenta ó pago con tarjeta de crédito.

POLÍTICAS DE INVENTARIOS

- El ingreso a bodegas es restringido, solamente a la persona encargada (bodeguero).
- Los despachos de mercaderías deben estar respaldados con la documentación debida.
- Las bodegas deben estar limpias y adecuadamente ordenadas.
- Cuando ingresan mercaderías el bodeguero debe verificar las cantidades y tipos de productos ingresados de acuerdo a la lista de empaque enviada por el proveedor.
- De existir algún faltante debe notificarse inmediatamente a la persona encargada de las importaciones para realizar el reclamo respectivo.
- Se deben hacer muestreos permanentes a fin de comprobar las existencias físicas contra los sistemas de inventarios.
- Elaborar un inventario anual con la supervisión de auditoría. Verificar periódicamente las existencias a fin de mantener un stock de inventarios.
- Segregar las funciones de personas que registran el inventario de los encargados de manejo y despacho.
- Las devoluciones y cambios de mercaderías deben estar debidamente autorizadas.

POLÍTICAS DE EFECTIVO

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Por motivos de seguridad en la empresa no debe mantenerse dinero en efectivo en grandes cantidades.• Realizar las remesas diariamente al final de la tarde, o más tardar la mañana del siguiente día.• Para realizar gastos menores de \$ 15.00 se ha establecido un fondo de caja chica tanto para oficina como para el departamento de operaciones. Este fondo no deberá exceder de un monto máximo de \$114.28 y se reintegrará presentando la respectiva liquidación.• Realizar arqueos de caja sorpresivos a fin de verificar la buena utilización de los fondos.• Para todo ingreso de efectivo por pago de clientes se elaborara el respectivo recibo de ingreso a caja. | <ul style="list-style-type: none">• Para los pagos realizados por los clientes con cheques, deberá hacerse la reserva de fondos en el banco antes de remesarlos.• Para la emisión de cheques se hacen mediante requisición autorizada por gerencia general.• Se lleva las disponibilidades diariamente para tener el control de los fondos y los cheques emitidos.• Todos los cheques emitidos serán no negociables.• Los formularios de cheques deberán resguardarse adecuadamente.• Segregar las funciones de las personas que reciben efectivo por cobros, de las que emiten cheques. |
|---|---|

POLÍTICAS DE COMPRAS

Las políticas de compras de la empresa están enfocadas en dos rubros que son las compras locales y las compras al exterior (importaciones).

Las compras locales únicamente son suministros de oficinas tales como papelería, tintas para impresores, materiales indirectos para la prestación de los servicios.

Compras locales

- Las compras locales están amparadas con orden de compra firmada y sellada por el responsable.
- Las facturas y comprobantes deben estar firmadas por la persona que recibe la mercadería o productos.
- La emisión de quedan son los días martes y los días de pago son los viernes.
- La persona encargada de emitir los quedan debe verificar que todas las facturas vengan respaldadas con su respectiva orden de compra autorizada.
- Al final del día se debe elaborar el reporte de quedan para entregar a contabilidad para la calendarización de los pagos. El plazo de pago es de 30 días posteriores a la fecha de emisión del quedan.
- Vencido el plazo se pasa una programación de pagos a gerencia general para autorizar la emisión de cheques.

Compras al exterior

Se importa todo lo que se vende, así como también la materia prima que se utiliza para la realización de los servicios. Para realizar una compra al exterior se procede de la siguiente manera:

- Se evalúan los estándares mínimos de inventarios de los productos que se quiere pedir.
- Se elabora una proforma del pedido la cual es sujeta de revisión por gerencia de ventas, gerencia de operaciones y gerencia general.
- Una vez aprobada, se realiza el pedido definitivo al proveedor del exterior.
- El plazo de pago para las compras al exterior no debe excederse de 60 días.
- Los pagos se realizan a través de transferencias cablegráficas o mediante giros bancarios.

POLÍTICAS DE VENTAS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Se asignara una cartera de clientes a cada vendedor• A cada vendedor se le cancelaran comisiones por ventas y una bonificación extra por cumplir su meta de ventas.• Las ventas se realizan por medio de cotización autorizada sellada y firmada por el cliente• No se aceptan reclamos sobre ventas sin la presentación de los documentos de respaldo.• Las ofertas y cotizaciones tienen un plazo de validez de 15 días una vez vencido pueden variar los precios. | <ul style="list-style-type: none">• No se aceptan devoluciones de mercaderías después de su despacho salvo condiciones especiales.• La entrega de mercaderías está sujeta a las existencias en bodega. |
|--|---|

- 2) Elaborar un análisis comparativo y porcentual de los estados financieros antes mencionados.
- 3) Determinar las razones financieras siguientes y su respectiva interpretación para evaluar la situación financiera de la empresa presentar una serie de sugerencias en base a los resultados obtenidos:
 - a) De liquidez:
 - i) Razón actual.
 - ii) Prueba ácida.
 - iii) Período de cobranza.
 - iv) Días para vender el inventario.
 - b) De solvencia:
 - i) Deuda total a capital.
 - ii) Deuda largo plazo a capital.
 - c) Rendimiento sobre la inversión:
 - i) Rendimiento sobre los activos.
 - ii) Rendimiento sobre capital común.
 - d) Desempeño de la operación:
 - i) Margen de utilidad bruta.
 - ii) Margen de utilidad de operación.
 - e) Utilización de Activos:
 - i) Rotación de efectivo.
 - ii) Rotación de caja y bancos.
 - iii) Rotación de cuentas por cobrar.
 - iv) Rotación de Propiedad, planta y equipo.

- v) Rotación de activos totales.
- f) Otras razones financieras
 - i) Período de pago a proveedores.
 - ii) Razón de endeudamiento.
 - iii) Exceso de gastos de administración sobre gastos de venta.
- g) Porcentajes con respecto a los gastos totales:
 - i) Gastos de venta.
 - ii) Gastos de Administración.
 - iii) Gastos financieros.
- 4) Encontrar conclusiones respecto a la administración actual que presenta su capital de trabajo.
- 5) Sugerir estrategias financieras que le permitan mejorar la administración del capital de trabajo en la empresa Ferrepuestos, S.A. de C.V.

2.2.1 ESTADOS FINANCIEROS

Ferrepuestos, S.A. de C.V.
Balances Generales al 31 de diciembre de 2008, 2007, 2006, 2005 y 2004
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)

ACTIVOS	2008	2007	2006	2005	2004
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalentes	\$3,344.95	\$22,947.17	\$16,341.03	\$23,344.53	\$36,289.65
Cuentas por Cobrar Clientes	\$266,758.42	\$361,481.79	\$278,005.79	\$352,959.92	\$180,842.60
Cuentas por Cobrar Deudores Varios	\$66,921.09	\$139,077.29	\$165,902.67	\$12,371.68	\$9,702.22
Inventarios	\$642,005.30	\$430,908.11	\$375,271.34	\$315,485.92	\$296,796.80
Pago a Cuenta de Impuestos	\$16,656.76	\$9,723.82	\$1,057.57	\$1,930.95	\$9,227.16
Gastos anticipados	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,029.54	\$5,239.95
Proyecto por contrato - corto plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$15,596.03	\$11,523.80
Total Activos Corrientes	\$995,686.52	\$964,138.18	\$836,578.40	\$728,718.57	\$549,622.18
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Propiedades de Inversion	\$139,921.05	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$55,862.75	\$64,158.30	\$62,473.79	\$53,122.16	\$50,018.98
Mobiliario y Equipo Sala de Ventas	\$14,491.62	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Herramientas y Equipos Pequeños	\$234,764.33	\$221,336.60	\$178,218.73	\$172,271.08	\$98,032.32
Vehiculos	\$242,221.72	\$198,217.50	\$162,948.69	\$136,223.02	\$165,237.22
Depreciacion Acumulada	(\$364,076.29)	(\$316,122.97)	(\$245,158.58)	(\$203,267.70)	(\$156,972.44)
Total activo no corriente	\$323,185.18	\$167,589.43	\$158,482.63	\$158,348.56	\$156,316.08
TOTAL DE ACTIVOS	\$1,318,871.70	\$1,131,727.61	\$995,061.03	\$887,067.13	\$705,938.26
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas Por Pagar Comerciales	\$350,518.08	\$398,756.77	\$288,483.18	\$203,524.63	\$148,723.89
Gastos y Enteros Por Pagar	\$28,875.20	\$26,221.72	\$19,599.68	\$20,303.51	\$7,794.32
Cuentas Por Pagar Accionistas	\$171.43	\$171.43	\$0.00	\$11,883.05	\$14,812.38
Cuentas Por Pagar Sistema Financiero	\$33,992.87	\$18,912.79	\$34,259.30	\$47,122.60	\$13,650.36
Total Pasivo Corriente	\$413,557.58	\$444,062.71	\$342,342.16	\$282,833.79	\$184,980.95
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos de Largo Plazo	\$145,582.95	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Partes Relacionadas a Largo Plazo	\$42,150.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Anticipo y Garantias Recibidos	\$0.00	\$261.30	\$46,434.56	\$44,962.73	\$0.00
Pasivo Por Retiro Laboral	\$4,000.00	\$3,000.00	\$2,000.00	\$549.70	\$824.56
Total Pasivo no Corriente	\$191,732.95	\$3,261.30	\$48,434.56	\$45,512.43	\$824.56
TOTAL PASIVO	\$605,290.53	\$447,324.01	\$390,776.72	\$328,346.22	\$185,805.51
PATRIMONIO					
CAPITAL, UTILIDADES Y RESERVA					
Capital Social	\$278,628.57	\$278,628.57	\$219,200.00	\$219,200.00	\$219,200.00
Utilidades Ejercicios Anteriores	\$380,939.06	\$363,089.59	\$321,905.46	\$281,947.16	\$252,581.92
Perdidas Acumuladas	(\$5,409.69)	(\$5,409.69)	(\$5,409.69)	(\$5,409.69)	\$0.00
Utilidad del Presente Ejercicio	\$26,676.99	\$18,220.02	\$41,184.13	\$39,958.30	\$29,365.24
Reserva Legal	\$32,746.24	\$29,875.11	\$27,412.41	\$23,025.14	\$18,985.59
Total Patrimonio	\$713,581.17	\$684,403.60	\$604,292.31	\$558,720.91	\$520,132.75
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$1,318,871.70	\$1,131,727.61	\$995,069.03	\$887,067.13	\$705,938.26

Ferrepuestos, S.A. de C.V.
Estados de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008, 2007, 2006, 2005 y 2004
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)

	2008	2007	2006	2005	2004
VENTAS, SERVICIOS Y PRODUCTOS					
Ventas de Mercaderías	\$1,027,145.01	\$866,743.23	\$702,289.34	\$574,146.55	\$896,537.81
Ingresos Por Servicio	\$783,043.10	\$614,251.96	\$504,890.76	\$475,175.79	\$420,495.19
TOTAL VENTAS, SERVICIOS Y PRODUCTOS	\$1,810,188.11	\$1,480,995.19	\$1,207,180.10	\$1,049,322.34	\$1,317,033.00
<u>MENOS:</u>					
Costos de Venta	\$652,821.71	\$498,937.67	\$397,400.67	\$352,539.62	\$709,384.02
Costos por servicio	\$702,706.41	\$591,789.22	\$431,473.74	\$393,059.63	\$347,252.98
COSTOS TOTALES	\$1,355,528.12	\$1,090,726.89	\$828,874.41	\$745,599.25	\$1,056,637.00
UTILIDAD BRUTA	\$454,659.99	\$390,268.30	\$378,305.69	\$303,723.09	\$260,396.00
MENOS GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Venta	\$250,698.38	\$150,609.12	\$142,420.85	\$103,842.58	\$93,290.00
Gastos de Administración	\$147,796.04	\$187,769.52	\$158,445.61	\$138,262.37	\$115,101.20
Gastos Financieros	\$15,622.09	\$19,077.37	\$15,358.98	\$3,910.29	\$9,354.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$40,543.48	\$32,812.29	\$62,080.25	\$57,707.85	\$42,650.80
<u>MAS:</u>					
OTROS INGRESOS	\$472.65	\$2,369.14	\$595.01	\$0.00	\$0.00
Productos Financieros	\$37.02	\$71.41	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Otros Ingresos	\$435.63	\$2,297.73	\$595.01	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO	\$41,016.13	\$35,181.43	\$62,675.26	\$57,707.85	\$42,650.80
(-) Reserva Legal	\$2,871.13	\$2,462.70	\$4,387.27	\$4,039.55	\$2,985.56
(-) Rerserva Laboral	\$1,000.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$10,468.01	\$13,498.71	\$17,103.86	\$13,710.00	\$10,300.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$26,676.99	\$18,220.02	\$41,184.13	\$39,958.30	\$29,365.24

2.2.2 SOLUCIÓN RAZONES FINANCIERAS

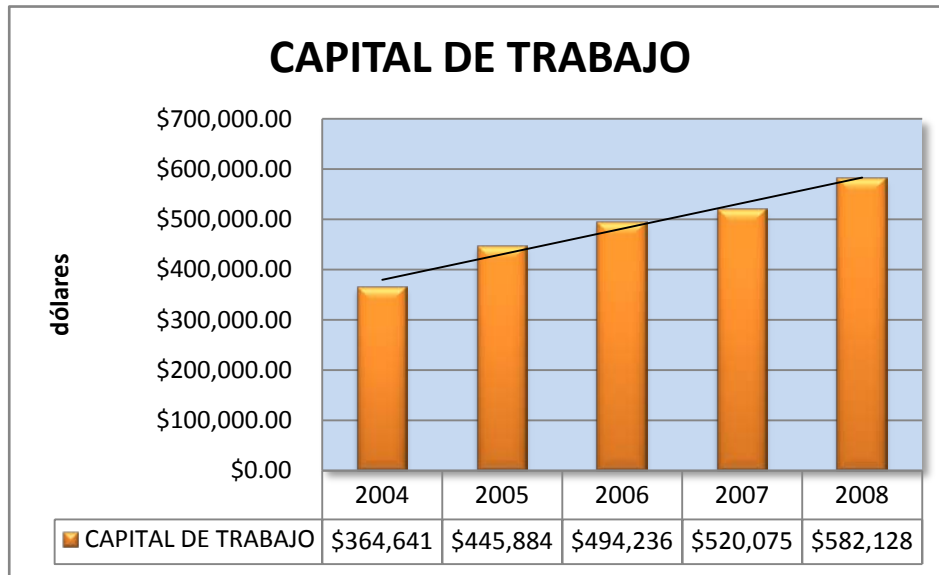
	Comparativo 2008 y 2007		Comparativo 2007 y 2006		Comparativo 2006 y 2005		Comparativo 2005 y 2004	
	Variación	Porcentaje	Variación	Porcentaje	Variación	Porcentaje	Variación	Porcentaje
VENTAS, SERVICIOS Y PRODUCTOS								
Ventas de Mercaderías	160,401.78	18.51%	164,453.89	23.42%	128,142.79	22.32%	(322,391.26)	-35.96%
Ingresos Por Servicio	168,791.14	27.48%	109,361.20	21.66%	29,714.97	6.25%	54,680.60	13.00%
TOTAL VENTAS, SERVICIOS Y PRODUCTOS	329,192.92	22.23%	273,815.09	22.68%	157,857.76	15.04%	(267,710.66)	-20.33%
<u>MENOS:</u>								
Costos de Venta	153,884.04	30.84%	101,537.00	25.55%	44,861.05	12.73%	(356,844.40)	-50.30%
Costos por servicio	110,917.19	18.74%	160,315.48	37.16%	38,414.11	9.77%	45,806.65	13.19%
COSTOS TOTALES	264,801.23	24.28%	261,852.48	31.59%	83,275.16	11.17%	(311,037.75)	-29.44%
UTILIDAD BRUTA	64,391.69	16.50%	11,962.61	3.16%	74,582.60	24.56%	43,327.09	16.64%
MENOS GASTOS DE OPERACIÓN	56,660.50	15.85%	41,230.57	13.04%	70,210.20	28.54%	28,270.04	12.98%
Gastos de Venta	100,089.26	66.46%	8,188.27	5.75%	38,578.27	37.15%	10,552.58	11.31%
Gastos de Administración	(39,973.48)	-21.29%	29,323.91	18.51%	20,183.24	14.60%	23,161.17	20.12%
Gastos Financieros	(3,455.28)	-18.11%	3,718.39	24.21%	11,448.69	292.78%	(5,443.71)	-58.20%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	7,731.19	23.56%	(29,267.96)	-47.15%	4,372.40	7.58%	15,057.05	35.30%
<u>MAS:</u>								
OTROS INGRESOS	(1,896.49)	-80.05%	1,774.13	298.17%	595.01	0.00%	0.00	0.00%
Productos Financieros	(34.39)	-48.16%	71.41	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Otros Ingresos	(1,862.10)	-81.04%	1,702.72	286.17%	595.01	0.00%	0.00	0.00%
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO	5,834.70	16.58%	(27,493.83)	-43.87%	4,967.41	8.61%	15,057.05	35.30%
(-) Reserva Legal	408.43	16.58%	(1,924.57)	-43.87%	347.72	8.61%	1,053.99	35.30%
(-) Reserva Laboral	0.00	0.00%	1,000.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(3,030.70)	-22.45%	(3,605.15)	-21.08%	3,393.86	24.75%	3,410.00	33.11%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	8,456.97	46.42%	(22,964.11)	-55.76%	1,225.83	3.07%	10,593.06	36.07%

DETALLE DE VENTAS AL CREDITO Y AL CONTADO

VENTAS		2008	2007	2006	2005	2004
CONTADO	15%	\$ 271,528.22	\$ 222,149.28	\$ 181,077.02	\$ 157,398.35	\$ 197,554.95
CRÉDITO	85%	\$ 1,538,659.89	\$ 1,258,845.91	\$ 1,026,103.09	\$ 891,923.99	\$ 1,119,478.05

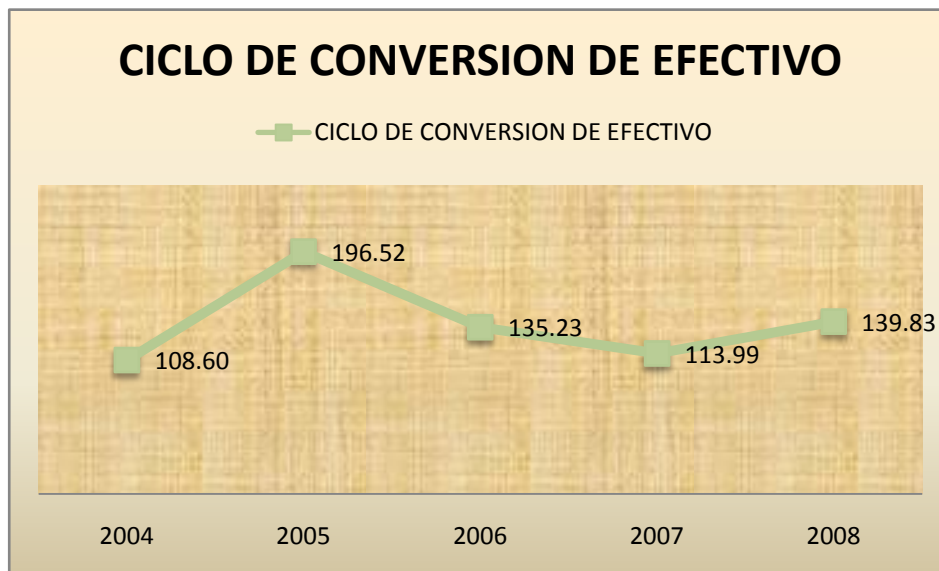
Año	2008	2007	2006	2005	2004
CAPITAL DE TRABAJO	\$582,128.94	\$520,075.47	\$494,236.24	\$445,884.78	\$364,641.23
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	139.83	113.99	135.23	196.52	108.60
<u>RAZONES DE LIQUIDEZ</u>					
Razón Actual	\$2.41	\$2.17	\$2.44	\$2.58	\$2.97
Prueba Ácida	\$0.86	\$1.20	\$1.35	\$1.46	\$1.37
Período de Cobranza (Días)	62.41	103.38	97.54	142.46	58.16
Días para vender inventario	171	142	163	152	101
<u>RAZONES DE SOLVENCIA</u>					
Deuda Total a Capital	85%	65%	65%	59%	36%
Deuda de LP a Capital	27%	0%	8%	8%	0%
<u>RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN</u>					
Rendimiento sobre los activos	\$0.02	\$0.02	\$0.04	\$0.05	\$0.04
Rendimiento sobre Capital Común	\$0.10	\$0.07	\$0.19	\$0.18	\$0.13
<u>DESEMPEÑO DE LA OPERACIÓN</u>					
Margen de Utilidad Bruta	25%	26%	31%	29%	20%
Margen de Utilidad Operación	1%	1%	3%	4%	2%
<u>UTILIZACIÓN DE ACTIVOS</u>					
Rotación de Efectivo	2.57	3.16	2.66	1.83	3.31
Rotación Caja y Bancos	4.43	37.19	32.49	53.39	66.13
Rotación de Ctas. Por Cobrar	5.77	3.48	3.69	2.53	6.19
Rotación de PPE	5.60	8.84	7.62	6.63	8.43
Rotación Activos Totales	1.37	1.31	1.21	1.18	1.87
<u>OTRAS RAZONES</u>					
Período de Pago a Proveedores	93.09	131.61	125.30	98.27	50.67
Razón de Endeudamiento	46%	40%	39%	37%	26%
Exceso de GV y GA	(\$102,902.34)	\$37,160.40	\$16,024.76	\$34,419.79	\$21,811.20
<u>Porcentaje con respecto a los G totales</u>					
Gastos de Venta	61%	42%	45%	42%	43%
Gastos de Administración	36%	53%	50%	56%	53%
Gastos Financieros	4%	5%	5%	2%	4%
CCE	139.83	113.99	135.23	196.52	108.60

Capital de Trabajo.



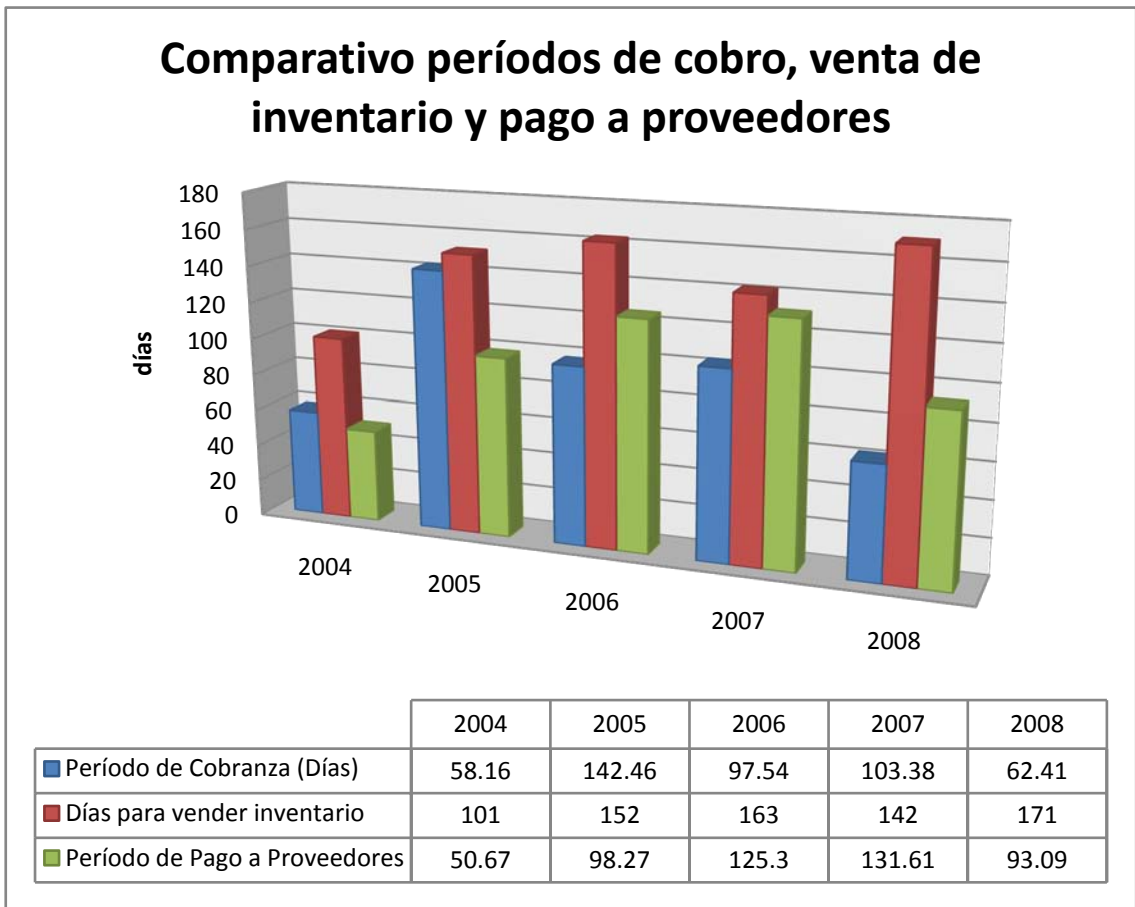
La tendencia del capital de trabajo es clara en el sentido que éste ha crecido continuamente en los años de estudio. La principal razón del crecimiento, es el continuo incremento de los inventarios año con año. Además las cuentas por pagar comerciales (proveedores del exterior), reflejaron una disminución en el año 2008 con respecto al 2007 lo cual impacta el capital de trabajo neto

Ciclo de conversión de efectivo.



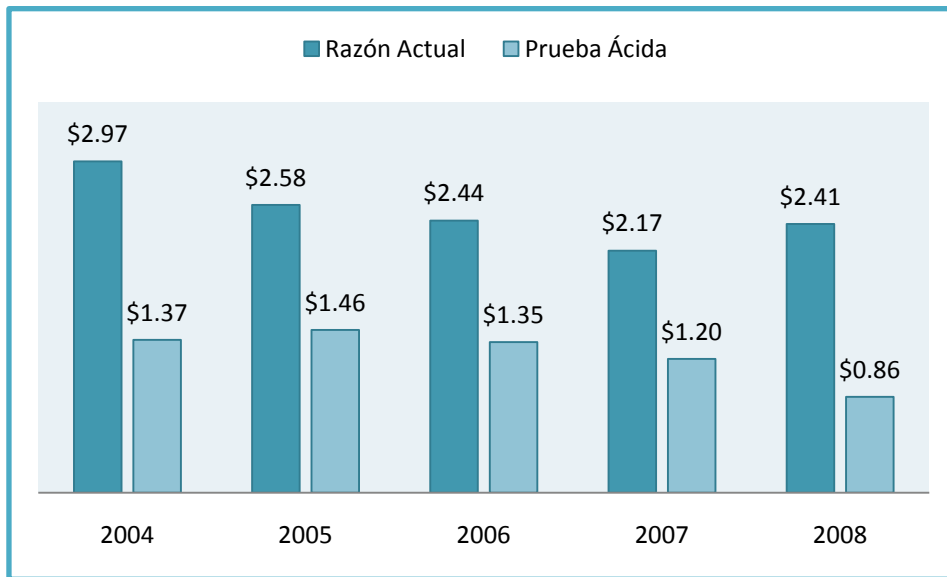
La entidad ha logrado reducir en gran proporción del año 2005 – 2008 el tiempo que mantiene invertidos sus recursos, sin embargo no ha logrado obtener un ciclo de conversión de efectivo

óptimo de acuerdo a las políticas establecidas; por lo cual no cuenta con el dinero necesario para el cumplimiento de sus obligaciones económicas.



En el gráfico anterior se observa el comportamiento de los elementos que componen el ciclo de conversión del efectivo, es de resaltar que, si bien la empresa ha logrado diferir los pagos a proveedores, no está cumpliendo con la política de cobros a clientes (30 días) y tiene una baja rotación de inventarios, lo cual da la pauta que no se promueven las ventas, o que posee excesivos niveles de inventarios en stock.

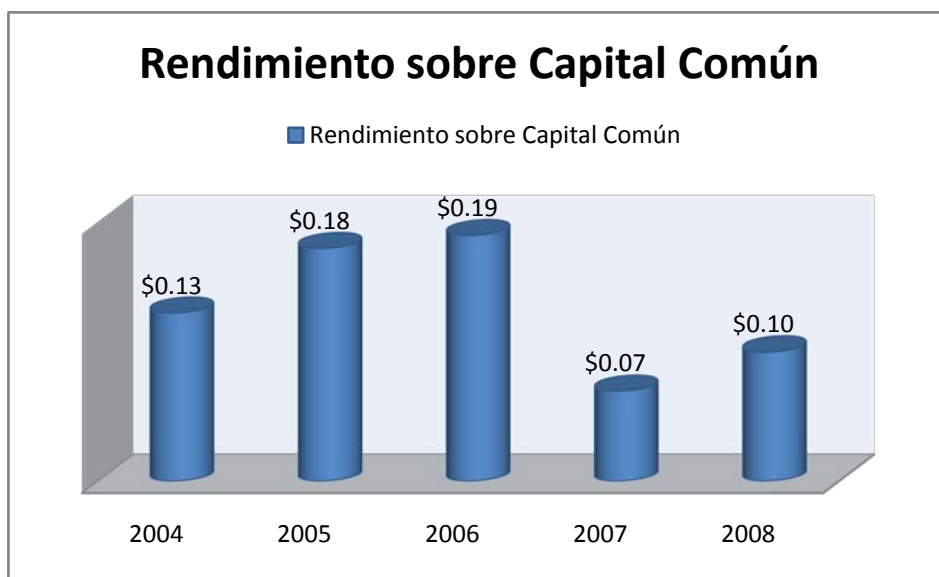
Razón actual y prueba ácida.



La razón actual presenta una situación de holgura financiera, que está unida a un exceso del porcentaje que representan los inventarios frente al total del activo corriente.

La prueba ácida presenta un comportamiento decreciente a partir del año 2005 hasta llegar al 2008, donde con \$0.86, se encuentra por debajo de los parámetros adecuados, dejando evidencia que el inventario constituye un elemento de peso dentro del activo corriente.

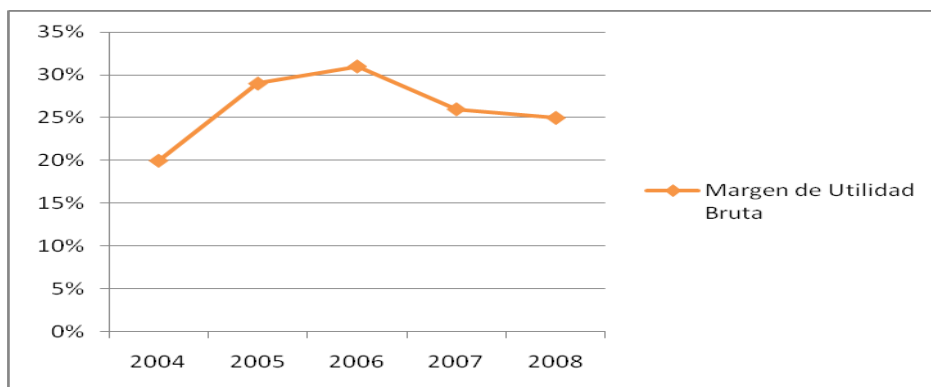
Rendimiento sobre capital común (ROE).



Se puede deducir que los accionistas están obteniendo un bajo rendimiento por el capital invertido, sin embargo en el año 2007 éste se redujo sustancialmente, obteniendo nada más \$ 0.07 ctvs. por cada dólar invertido con respecto al año 2006, a pesar de eso para el año 2008 se obtuvo un pequeño incremento con respecto al año 2007. Cabe mencionar que en el año 2007 hubo un aumento de capital social lo cual generó emisión de nuevas acciones y por ende el rendimiento por acción disminuyó.

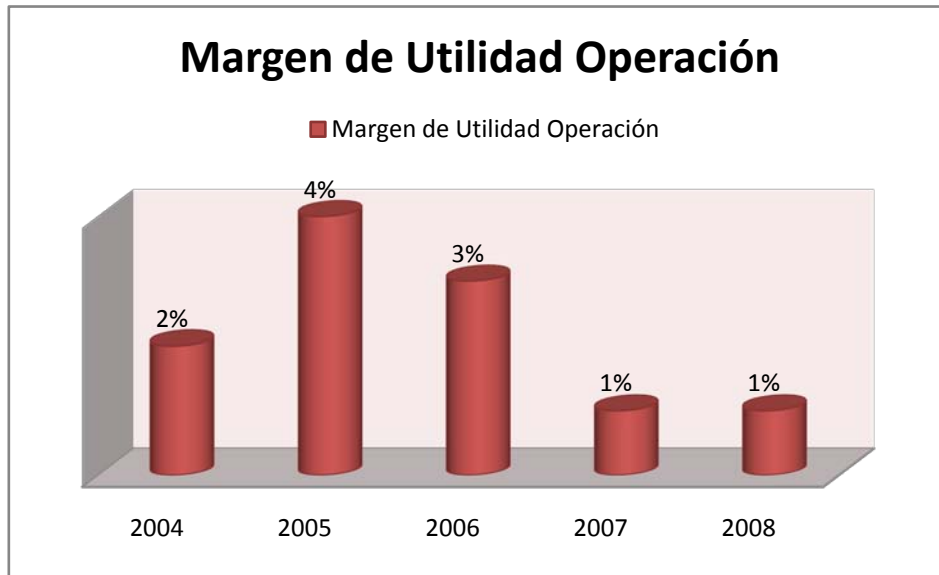
Para poder mejorar las utilidades el inversionista deberá hacer una evaluación de los aspectos que están afectando sus rendimientos, lo que podría pasar por una revisión de las políticas de gastos así como también un plan estratégico de ventas que conlleven al mejoramiento de los beneficios.

Margen de utilidad bruta.



Este ratio presenta las utilidades de operación antes de impuestos e intereses e indica el porcentaje que queda por cada dólar vendido. Para el caso de la organización se observa que relativamente los porcentajes se han mantenido a través de los años estudiados. Lo cual da la pauta que ha mantenido sus políticas tanto de ventas como de gastos durante los años de estudio. Sin embargo, notar que durante los últimos 3 años el porcentaje ha decrecido y su tendencia es a la baja, con lo cual se deduce que deben revisarse las políticas pues ya no están siendo efectivas para la obtención de utilidades operativas.

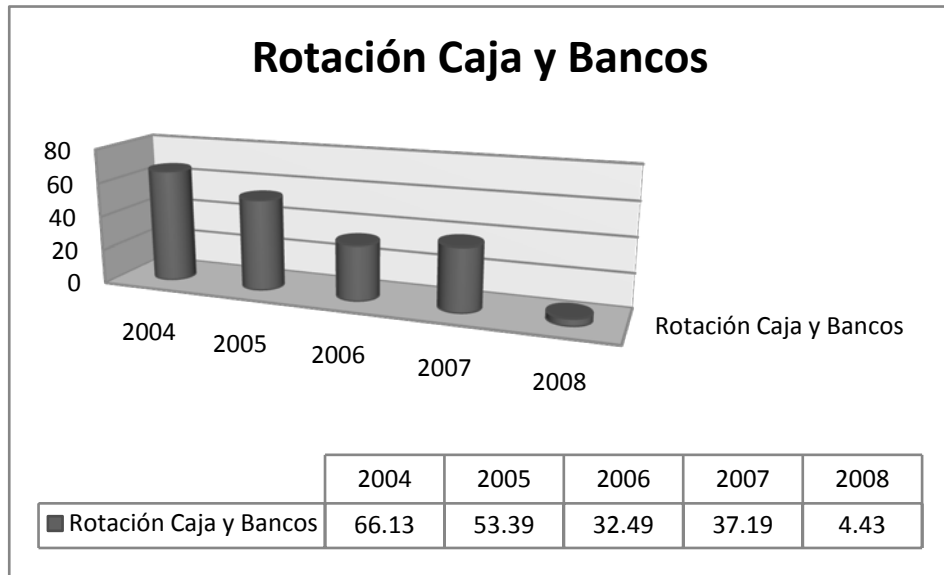
Margen de utilidad operación.



Este ratio en alguna medida confirma que, a corto plazo se debe hacer una evaluación de las principales políticas de ingresos de la empresa, pues el margen de utilidades muestra una tendencia a la baja, lo que genera menores utilidades a repartir a los accionistas.

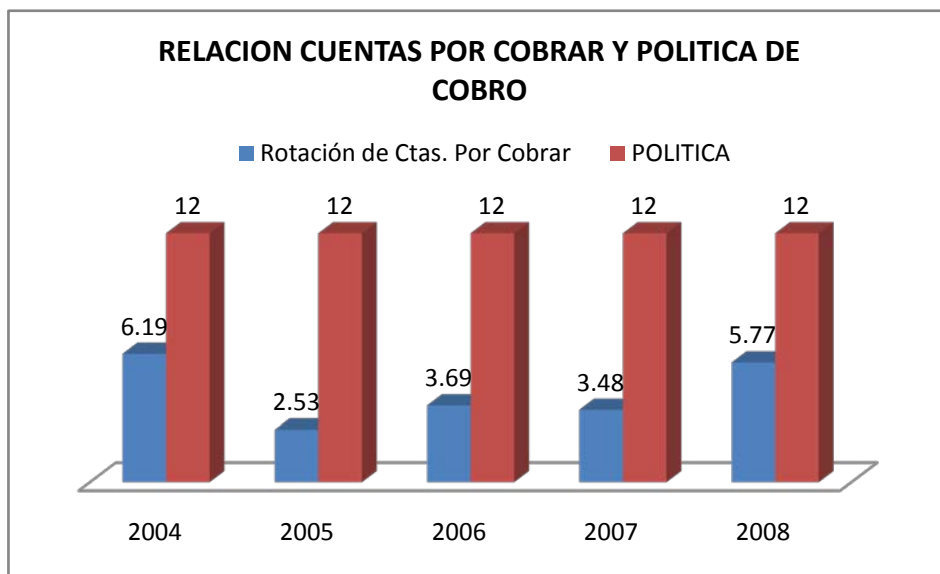
Esto se representa en los últimos 2 años pues se observa que de tener un 4% en el 2005 se ha reducido a tan solo 1% en 2008, esta razón se complementa con la del rendimiento sobre el capital pues aquí se comprueba que efectivamente por cada dólar que la empresa vendió se obtuvieron solo \$0.10 de utilidad.

Rotación caja y bancos.



Esta razón nos indica que la empresa en el último año cerró con un saldo muy bajo de efectivo lo cual lo puede llevar a necesitar de financiamiento para poder cumplir con sus compromisos de corto plazo. En términos de tiempo se puede decir que la empresa de no obtener financiamiento no podrá cumplir con sus obligaciones de corto plazo lo cual le podría generar problemas en su operación.

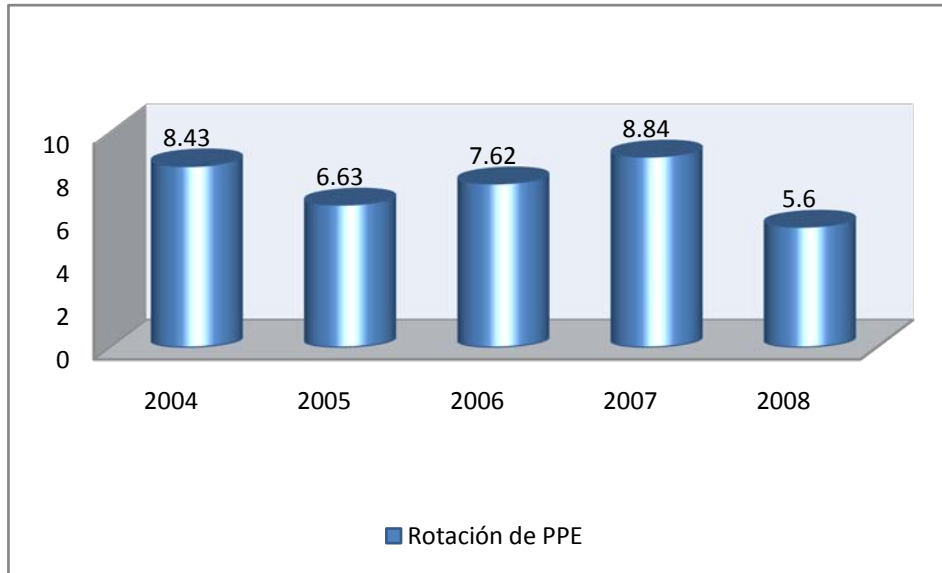
Rotación de cuentas por cobrar.



En esta razón se observa que en el año 2008 hubo una mejora en el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Pues nos muestra que durante el año se hicieron efectivas aproximadamente 6

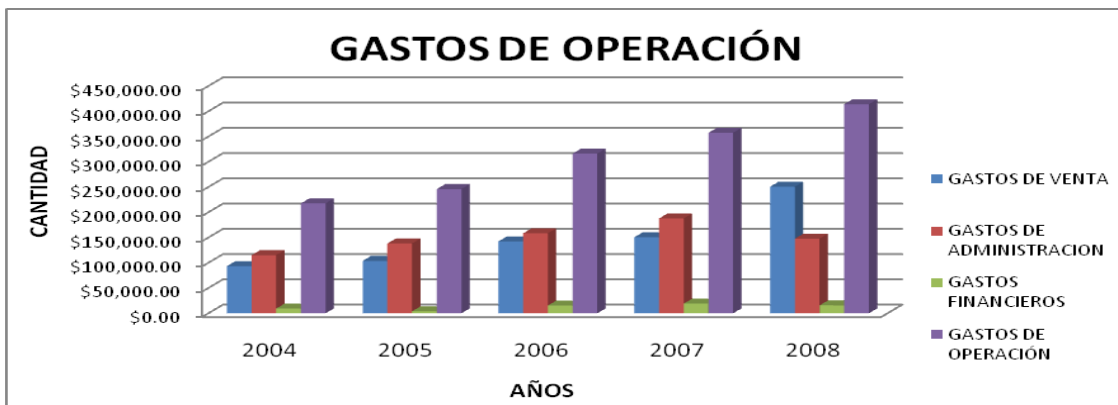
veces. Si bien hay una mejora con respecto al año anterior no se está cumpliendo la política de la empresa en cuanto a los plazos de crédito pues el periodo promedio de cobros es de 62 días mientras que la política indica que se deben hacer efectivas en 30 días.

Rotación de propiedad, planta y equipo.



Para la generación de ingresos los activos fijos, se han utilizado durante 5.60 veces en el año 2008, esto viene dado sobre todo por la prestación de servicios pues existe maquinaria indispensable para prestarlos, así como vehículos. No obstante no ha habido adquisiciones importantes de maquinaria y equipo nuevos lo cual podría explicar la disminución del número de veces que los activos se han utilizado para la generación de ingresos con respecto a los años anteriores.

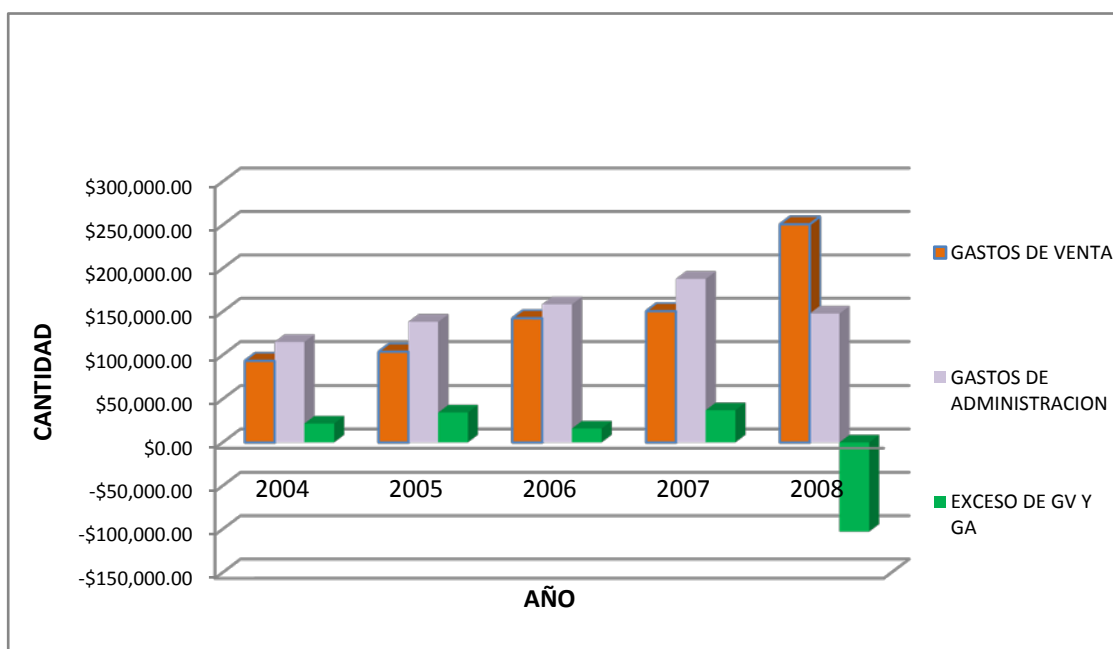
Gastos de operación.



En los gastos de operación se refleja un aumento significativo año con año en vez de minimizarlos; estos aumentaron en \$28.270,04 en el año 2005 con respecto al 2004, de \$70.210,20 el año 2006 con respecto al 2005, de \$41.230,57 en el año 2007 con respecto al año 2006, y una variación de \$56.660,50 en el año 2008 con respecto al año 2007; impactando en las utilidades operativas de la empresa. Con respecto a los gastos la gerencia ha tenido un mal manejo de estos ya que en los primeros años los gastos de venta han sido menores que los gastos de administración, esto quiere decir que los gastos no se han enfocado en la generación de ingresos, más bien se han enfocado en el pago al área administrativa de la empresa; aunque en el último año esto cambio observándose una reducción en la cantidad de gastos de administración con respecto a los gastos de venta. Al mismo tiempo los gastos financieros tuvieron un alza en los primeros años y en el último una reducción.

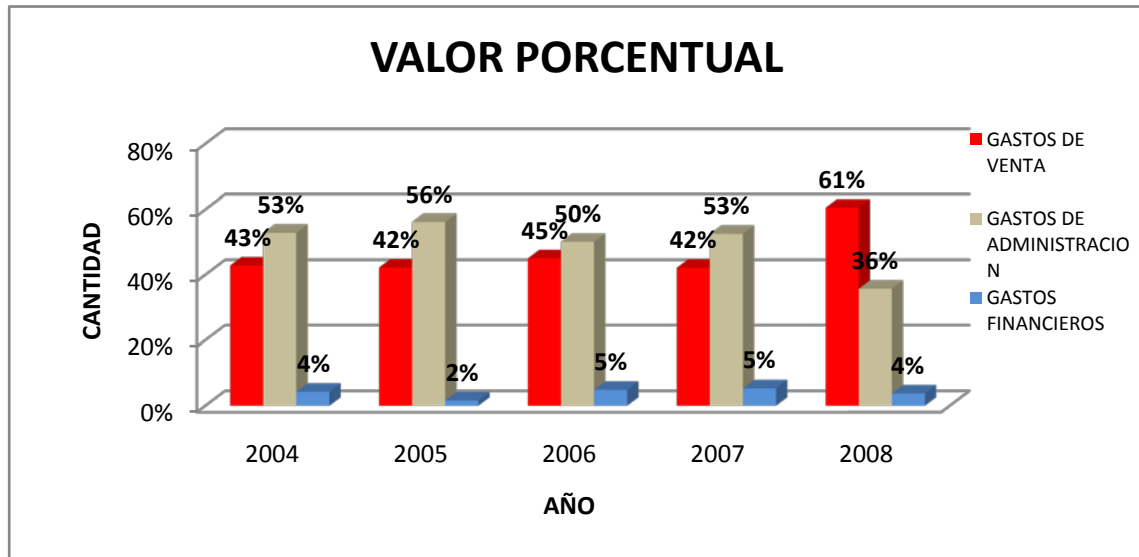
Con respecto a las diferencias existentes entre los gastos de venta y los gastos de administración se pueden observar mejor en el siguiente grafico:

Relación de gastos de venta y gastos de administración.



En esta grafica se verifica mejor las diferencias existentes entre las dos cuentas y observando que en el último mejoraron disminuyendo sus gastos en consumo y aumentando los gastos para generar ingresos. A continuación se presenta un grafico porcentual de las cuentas que forman los gastos de operación, observándose que proporción representan de los gastos totales.

Gastos de venta, administración y financieros.



2.3 INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO.

Se presenta a continuación un esquema de las cuentas que intervienen en el ciclo de conversión del efectivo, cabe mencionar que para el manejo de estos componentes deben existir políticas adecuadas para mantener el ciclo de conversión del efectivo en niveles aceptables que permitan hacerle frente a las obligaciones de corto plazo.



La principal fuente de generación del efectivo la constituyen las ventas realizadas, ya sean al contado o convirtiéndolas en cuentas por cobrar si se efectúan al crédito; las cuentas por cobrar en determinado tiempo se convierten a efectivo y éste se utiliza para financiar los inventarios los cuales nuevamente se esperan vender.

Para determinar la incidencia de la administración del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo, se debe tomar en cuenta primeramente las políticas para cada una de dichas cuentas.

Como se ha demostrado a través del tiempo la razón de ser de las empresas está enfocada a la consecución de los objetivos de corto mediano y largo plazo. Resumidos en la misión y visión empresarial.

Ante esta aseveración, las empresas adoptan mecanismos para la consecución de los mismos, es decir, se crean políticas y procedimientos las cuales tienen como finalidad la obtención de resultados óptimos y aprovechamiento al máximo de los recursos de la entidad.

He allí entonces la importancia de una adecuada administración que verifique la apropiada aplicación de las políticas, para mantener un correcto balance del capital de trabajo, ni muy alto que permita la ineficiente utilización de los recursos o inversiones a ciegas, pero tampoco muy bajo que genere contratiempos en las operaciones normales de la empresa.

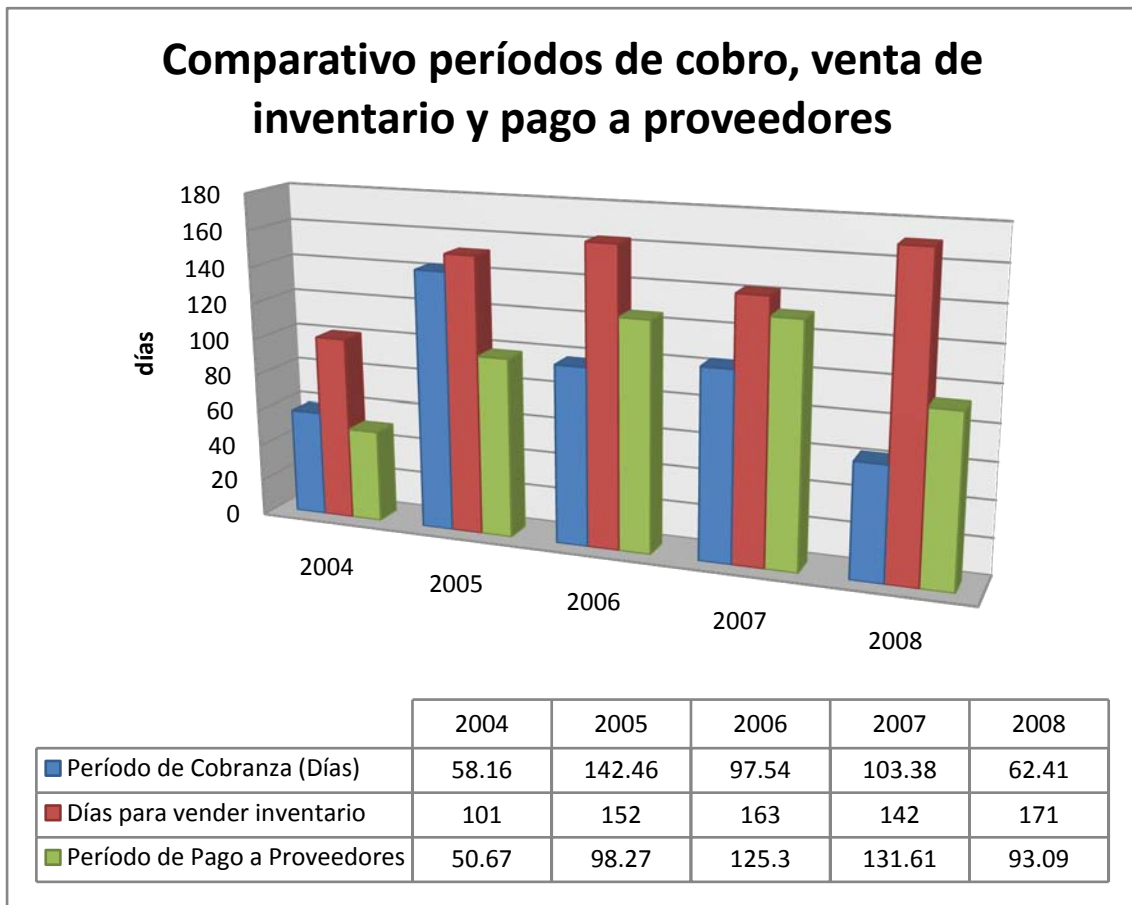
	2008	2007	2006	2005	2004
<u>OTRAS RAZONES</u>					
Período de Pago a Proveedores	93.09	131.61	125.30	98.27	50.67

Para el caso de las compras, se ha definido la política para adquisiciones al exterior y para compras locales. Es de hacer notar que todos los productos que la empresa comercializa son importados, localmente solo se compran materiales indirectos que se utilizan en los proyectos, y consumibles de oficina, de allí que el índice de pagos a proveedores indica que se tarda 93 días para el año 2008 el cual comparado con el año 2004 (51 días) se observa el diferimiento de los pagos a sus proveedores. ¿Cuál ha sido entonces el impacto de la administración del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo? En este caso, la administración relativamente está siendo efectiva, pues a través del diferimiento de sus cuentas por pagar está logrando financiar las operaciones de la empresa. Pero se debe evaluar cuales son las condiciones actuales de crédito con los proveedores del exterior, los plazos concedidos para el pago de las mercaderías, porque de esas

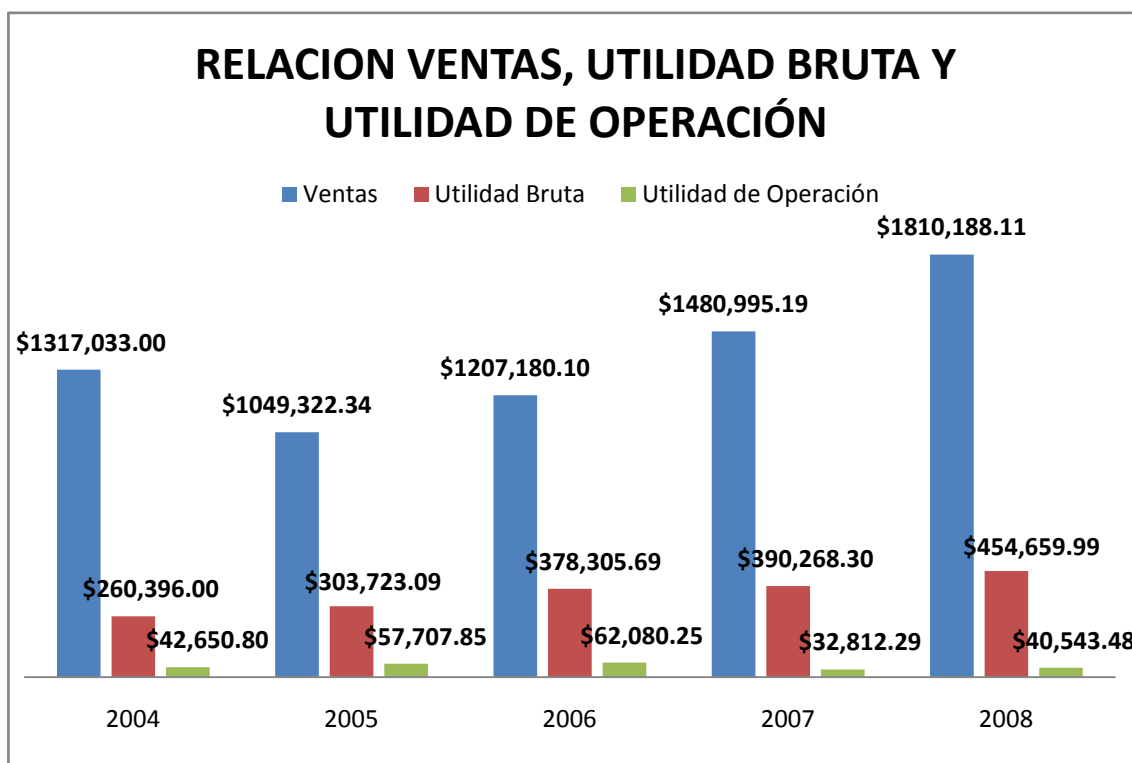
condiciones también depende que la empresa pueda seguir financiando las operaciones a través de sus proveedores.

Observar que para los años de 2005 a 2007 la tendencia del índice de pagos a proveedores era el diferimiento a más días (98 días en 2005, 125 días para el 2006 y 132 días para el 2007) sin embargo para el año 2008 se disminuyó nuevamente hasta 93 días. De aquí se puede deducir que la administración está tomando medidas correctivas para evitar caer en mora con sus proveedores por plazos mayores a los convenidos.

Pero esta razón no puede por sí sola explicar el comportamiento general o la tendencia del ciclo de conversión del efectivo, influyen en gran manera tanto las cuentas por cobrar como la rotación de los inventarios.



En relación a la cuenta de ventas se presenta el siguiente grafico:



En este gráfico se observa un incremento sustancial en las ventas durante el periodo, solamente el año 2005 se tuvo un decremento en las ventas, lo cual indica que las políticas establecidas para esta área han sido eficaces en cuanto al incremento en las ventas, pero al relacionar dichas ventas con la utilidad bruta y de operación, los márgenes de estos presentados anteriormente reflejan los siguientes porcentajes; en cuanto a la utilidad bruta, para el año 2004 es de un 20%, para el 2005 es de un 29%, para el 2006 un 31%, para el 2007 un 26% y para el ultimo año un 25%; lo cual refleja que en los primeros años se obtuvo un incremento sustancial de dichas utilidades, unido al aumento de las ventas, en los últimos dos años se verifica una disminución en dicha utilidad que puede ser por causa de un aumento generalizado en los costos para adquirir dichos productos. En cuanto al margen en la utilidad de operación los porcentajes son: para el año 2004 un 2%, en el 2005 un 4%, 2006 3%, 2007 1% y para el ultimo año una utilidad del 1% con respecto a las ventas realizadas; lo cual indica que en el periodo ha ido decayendo dicha utilidad por los niveles de gastos de operación que posee la empresa, lo cual indica que aunque las ventas hayan aumentado en dicho tiempo, no quiere decir que las utilidades lo hayan hecho de la misma manera por lo cual las políticas adoptadas por la empresa no están dando los resultados necesarios para aumentar las utilidades de la entidad y por ende el efectivo para hacerle frente a las obligaciones.

Otra relación existente con el incremento en las ventas es el periodo que tarda la empresa en vender sus inventarios, lo cual tiene relación con las políticas de ventas, ya que los vendedores no están cediendo los bienes el tiempo adecuado según se verifica en el siguiente cuadro:

	2004	2005	2006	2007	2008
Días para vender el inventario	101	152	163	142	171

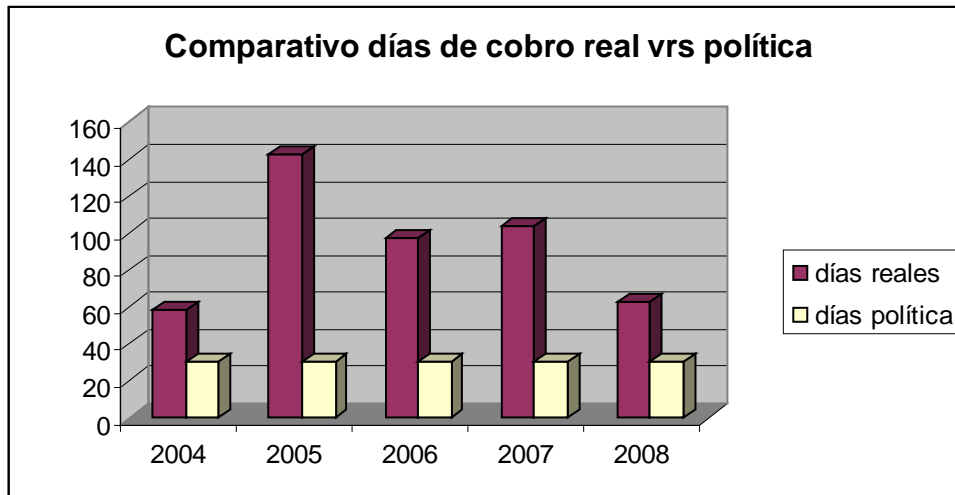
En este cuadro se constata que los días para vender el inventario han aumentado de 101 días en el año 2004 a 171 en el año 2008, teniendo un incremento de 70 días en dicho periodo para realizar el inventario adquirido para vender.

Otra razón financiera relacionada al ingreso de efectivo y que tiene que ver con el porcentaje de ventas al contado que realiza la entidad es la rotación del efectivo que se muestra en el siguiente cuadro:

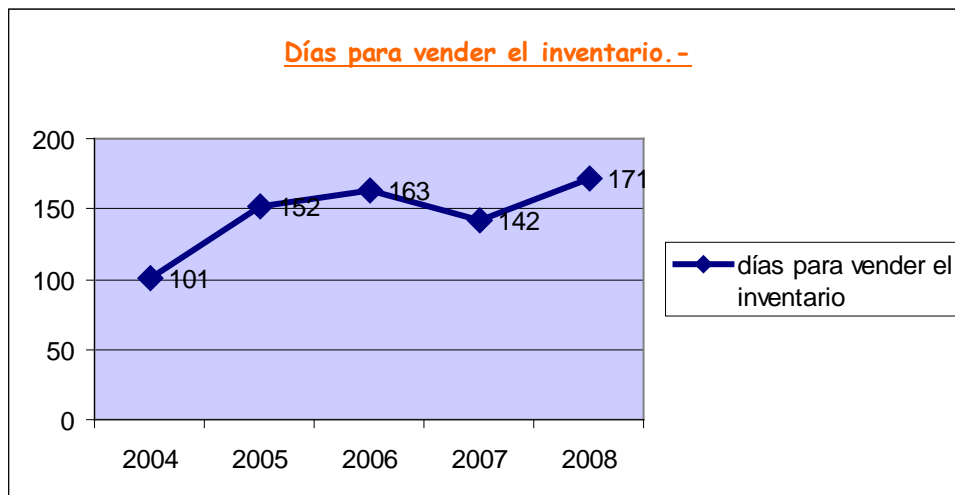
	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Rotación del efectivo	5,44	6,74	11,08	9,68	81,18

En este se muestra que la rotación en el último año ha tenido un aumento considerable con respecto a los años anteriores, básicamente por el nivel de ventas realizadas y la baja cantidad de efectivo existente; esto es bueno porque quiere decir que se está cumpliendo con las políticas de mantener poco efectivo como se muestra en el cuadro siguiente en el que se verifica los porcentajes de efectivo en cada una de las subcuentas; aunque no se cumple con el hecho de mantener en el fondo de caja chica solamente \$114.29, como lo establecen sus políticas.

	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Caja General			\$13.356,45	57%						
Caja Chica	\$492,86	1%	\$259,29	1%	\$259,29	2%	\$259,29	1%	\$214,29	6%
Bancos	\$35.796,79	99%	\$9.728,79	42%	\$16.081,74	98%	\$22.687,88	99%	\$3.130,66	94%
Efectivo y Equivalentes	\$36.289,65	100%	\$23.344,53	100%	\$16.341,03	100%	\$22.947,17	100%	\$3.344,95	100%



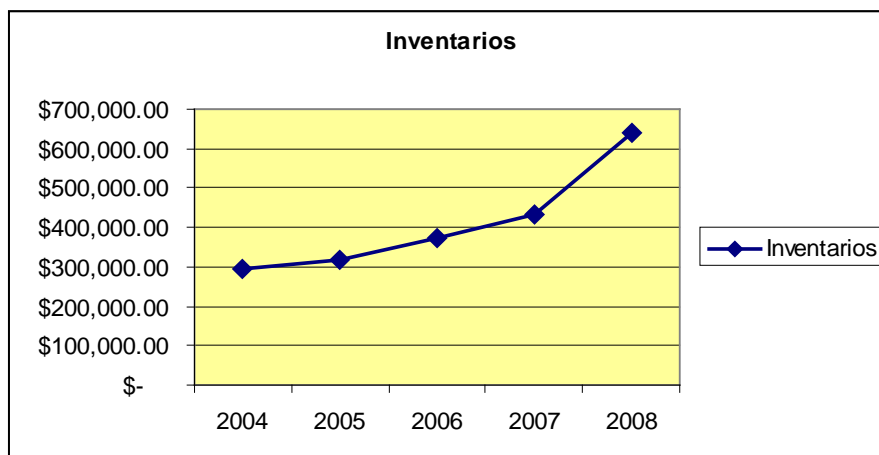
En la empresa Ferrepuestos, S.A. de C.V., uno de los problemas principales que se ven reflejados al realizar el análisis financiero, específicamente en lo que se refiere a los periodos de cobro es que la política establece un periodo de 30 días y en algunos años se duplica e incluso triplica el tiempo establecido en la política. El problema no es que no existan políticas de crédito que ayuden a acelerar el ciclo de conversión del efectivo; sino el hecho que no se da cumplimiento a las políticas establecidas. Las medidas que debe tomar la empresa deben estar orientadas a dar cumplimiento a las políticas establecidas. Debe gestionar los cobros para minimizar el número de días necesarios para realizar las cuentas por cobrar.



Respecto a los días necesarios para vender el inventario, al revisar las políticas de inventario, la empresa no cuenta con una política que le proporcione una pauta para comparar los días reales con unos previamente establecidos, por lo que para mejorar la administración de inventarios se debe emitir una política que permita medir la eficiencia en el manejo de los mismos.

Además no se puede pasar por alto el hecho que en el año 2008 los días necesarios para colocar el inventario representan un 47% de un año (171/365). La rotación del inventario es demasiado lenta dando como consecuencia un ciclo de conversión de efectivo que no favorece a la entidad en cuestión.

El resto de los años también se tienen porcentajes altos al efectuar la razón. Para el año 2004 se tiene un 27%, para 2005 un 41%, para 2006 un 44% y para 2007 un 46%.

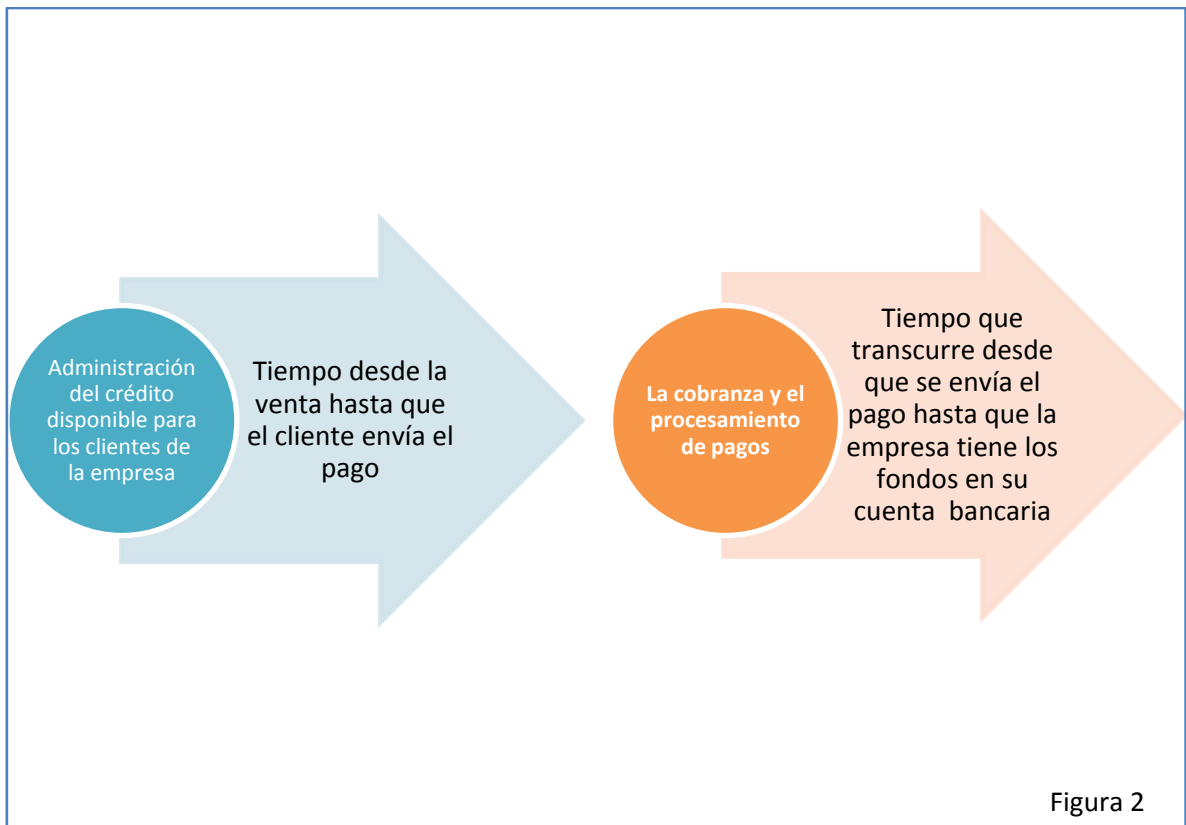


La tendencia de los inventarios es a incrementarse año con año. La empresa posee una política de mantener el stock necesario de mercadería de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Los inventarios son muchos por dos razones principales. La primera es que no se está cumpliendo con la política de mantener los inventarios necesarios y la segunda es que la empresa necesita tener una estrategia orientada a disminuir el período de realización del inventario a través de promover de forma activa las ventas. Una vez más el ciclo de conversión de efectivo se vería favorecido a través del establecimiento de políticas adecuadas, además de aplicar de forma correcta las políticas previamente establecidas.

2.4 ESTRATEGIAS SUGERIDAS

a) Efectivo

Se sugiere cumplir con la política de remesar diariamente los ingresos provenientes por los cobros a los clientes, con la finalidad de reducir el tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria (fondos en compensación).



b) Cuentas por Cobrar

- ✓ Si bien es cierto que la empresa aplica el método de cancelación directa para saldar las cuentas que se consideran irrecuperables por tener un atraso mayor a un año, se ha determinado que existe un riesgo por incobrabilidad por lo tanto se le sugiere establecer una reserva por incobrabilidad para presentar datos financieros más razonables. Para el caso práctico se ha considerado aplicar el 5% como reserva por cuentas malas sobre el saldo de las cuentas por cobrar a clientes.
- ✓ Revisión de la política actual.
- ✓ Mejorar los mecanismos de cobros.

- ✓ Perfeccionar la selección de carteras de clientes.

Cálculo de la estimación para cuentas incobrables

Cuentas por cobrar Clientes	\$266.758,42
Porcentaje de estimación	5%
Estimación año 2008	\$13.337,92

Partida para reconocer la estimación por cuentas incobrables:

Partida Nº 1

4.1.4.01	Gastos de venta	\$13,337.92	
4.1.4.01.37	Cuentas Incobrables		
1.1.2	Estimación para Cuentas Incobrables		\$13,337.92
1.1.2.01	Cientes		

V/ para reconocer la estimación para cuentas incobrables.

c) Inventarios

- ✓ Crear subcuentas para la clasificación de los inventarios de acuerdo a la utilización que se le da a los mismos (prestación de servicios y venta de mercadería), con el propósito de dar seguimiento a la eficiencia con que se administran cada uno de ellos.
- ✓ Establecer un tratamiento de los inventarios obsoletos. Para el caso práctico se ha estimado un porcentaje del 3%.
- ✓ Clasificar de forma correcta los inventarios, considerando únicamente aquellos que son utilizados por la entidad para realizar su giro de operación. La maquinaria que es exportada para prestar servicios en el extranjero, cuando se reimporta debe registrarse en las cuenta de propiedad, planta y equipo. En el ejercicio se ha establecido una inadecuada clasificación de maquinaria registrada como inventario que realmente corresponde al activo no corriente que asciende a \$ 42,000.00 en el año 2008 y otra parte que corresponde a bienes importados por uno de los accionistas, que son ajenos a la operación de la empresa por \$ 35,000.00.

Partida N° 2

1.2.5.05	HERRAMIENTA Y EQUIPO PEQUEÑO	
1.2.5.05.03.48	Máquina SS125DC W/PINTLE HITCH BACHEADORA	\$42,000.00
1.1.4.01	INVENTARIOS	
1.1.4.01.01	Materiales y Suministros	\$42,000.00

V/ reclasificación de maquinaria que corresponde a propiedad, planta y equipo registrada en inventarios al ser reimportada al país tras prestar servicio en el extranjero.

Partida N° 3

3.1.4.02	UTILIDADES EJERCICIO ANTERIOR	
3.1.4.02.01	Utilidades de Operación	\$35,000.00
1.1.4.01	INVENTARIOS	
1.1.4.01.01	Materiales y Suministros	\$35,000.00

V/ reclasificación de maquinaria propiedad de un socio que fue registrada en los inventarios de la empresa por error.

Partida N° 4

3.1.4.02	UTILIDADES EJERCICIO ANTERIOR	
3.1.4.02.01	Utilidades de Operación	\$16,950.16
1.1.4.01	INVENTARIOS	
1.1.4.01.01	Disponible para la venta	\$10,170.10
1.1.4.01.02	Materiales y Suministros	\$ 6,780.06

V/ para reconocer la obsolescencia de inventarios.

d) Cuentas por pagar

e) Ciclo de Conversión del Efectivo

- ✓ Aumentar la rotación de los inventarios.
- ✓ Agilizar el cobro a los clientes.

Pagar las cuentas a proveedores al vencimiento.

f) Balance General reexpresado:

Ferrepuestos, S.A. de C.V.	
Balance General al 31 de diciembre de 2008	
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)	
ACTIVOS	2008
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo Y Equivalentes	\$3,344.95
Cuentas por Cobrar Clientes	\$266,758.42
Estimación para Cuentas Incobrables	(\$13,337.92)
Cuentas por Cobrar Deudores Varios	\$66,921.09
Inventarios disponible para la venta	\$339,003.18
Inventarios de materiales y suministros	\$226,002.12
Obsolescencia de Inventarios	(\$16,950.16)
Pago a Cuenta de Impuestos	\$16,656.76
Gastos anticipados	\$0.00
Proyecto por contrato - corto plazo	\$0.00
Total Activos Corrientes	\$888,398.44
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
Propiedades de Inversion	\$139,921.05
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$55,862.75
Mobiliario y Equipo Sala de Ventas	\$14,491.62
Herramientas y Equipos Pequeños	\$276,764.33
Vehiculos	\$242,221.72
Depreciacion Acumulada	(\$364,076.29)
Total activo no corriente	\$365,185.18
TOTAL DE ACTIVOS	\$1,253,583.62
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas Por Pagar Comerciales	\$350,518.08
Gastos y Enteros Por Pagar	\$25,724.13
Cuentas Por Pagar Accionistas	\$171.43
Cuentas Por Pagar Sistema Financiero	\$33,992.87
Total Pasivo Corriente	\$410,406.51
PASIVO NO CORRIENTE	
Prestamos de Largo Plazo	\$145,582.95
Partes Relacionadas a Largo Plazo	\$42,150.00
Anticipo y Garantias Recibidos	\$0.00
Pasivo Por Retiro Laboral	\$4,000.00
Total Pasivo no Corriente	\$191,732.95
TOTAL PASIVO	\$602,139.46
PATRIMONIO	
CAPITAL, UTILIDADES Y RESERVA	

Capital Social	\$278,628.57
Utilidades Ejercicios Anteriores	\$328,988.90
Perdidas Acumuladas	(\$5,409.69)
Utilidad del Presente Ejercicio	\$17,423.80
Reserva Legal	\$31,812.59
Total Patrimonio	\$651,444.16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$1,253,583.62

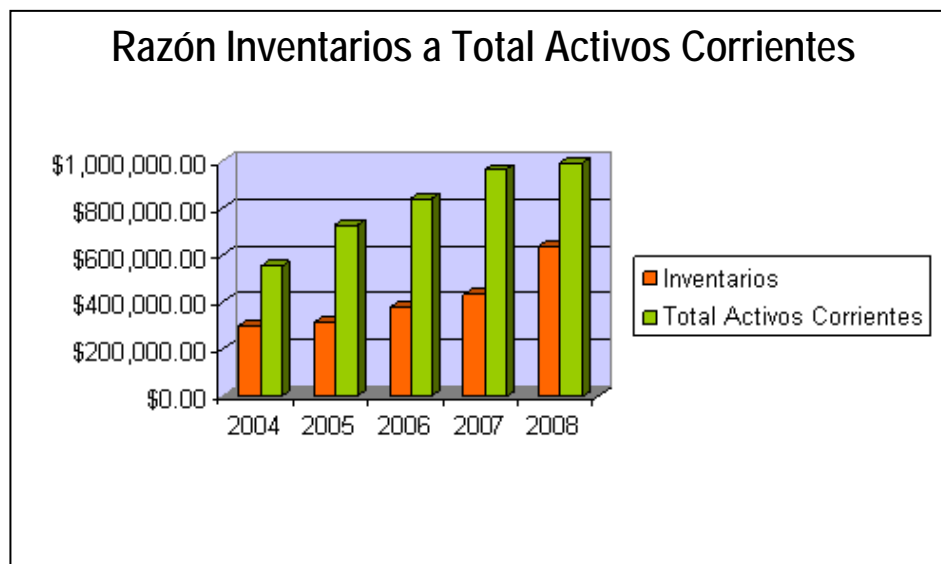
g) Estado de Resultados reexpresado:

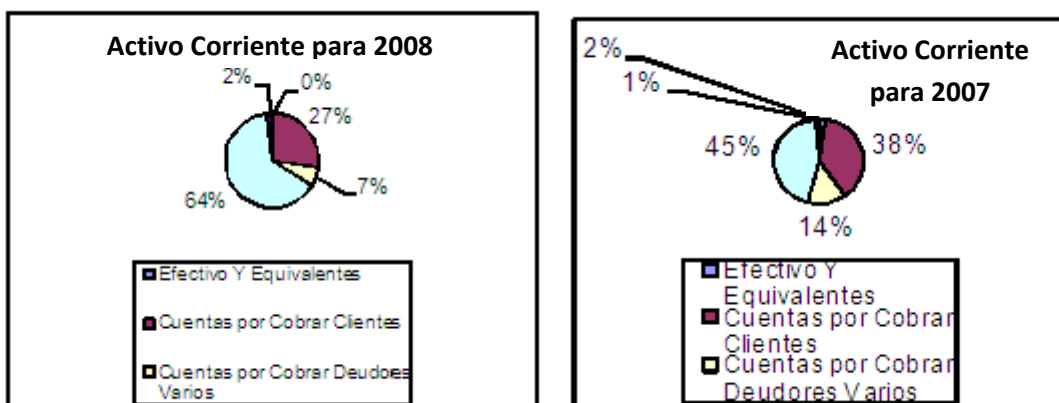
Ferrepuestos, S.A. de C.V.
Estados de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)
2008

VENTAS, SERVICIOS Y PRODUCTOS	
Ventas de Mercaderías	\$1,027,145.01
Ingresos Por Servicio	\$783,043.10
TOTAL VENTAS, SERVICIOS Y PRODUCTOS	\$1,810,188.11
<u>MENOS:</u>	
Costos de Venta	\$652,821.71
Costos por servicio	\$702,706.41
COSTOS TOTALES	\$1,355,528.12
UTILIDAD BRUTA	\$454,659.99
MENOS GASTOS DE OPERACIÓN	\$427,454.43
Gastos de Venta	\$264,036.30
Gastos de Administración	\$147,796.04
Gastos Financieros	\$15,622.09
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$27,205.56
<u>MAS:</u>	
OTROS INGRESOS	\$472.65
Productos Financieros	\$37.02
Otros Ingresos	\$435.63
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO	\$27,678.21
(-) Reserva Legal	\$1,937.47
(-) Rerserva Laboral	\$1,000.00
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$7,316.94
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$17,423.80

Año	2008
CAPITAL DE TRABAJO	\$477,991.93
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	153.15
Período de Cobranza (Días)	59.29
Días para vender inventario disponible para la venta	186.94
Días para vender inventario materiales y suministros	115.78
Período de Pago a Proveedores	93.09

ACTIVOS	2008	2007	2006	2005	2004	
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo Y Equivalentes	\$ 3,344.95	\$22,947.17	\$16,341.03	\$23,344.53	\$36,289.65	
Cuentas por Cobrar Clientes	\$266,758.42	\$361,481.79	\$278,005.79	\$352,959.92	\$180,842.60	
Cuentas por Cobrar Deudores Varios	\$66,921.09	\$139,077.29	\$165,902.67	\$12,371.68	\$9,702.22	Promedio
Inventarios	\$642,005.30	\$430,908.11	\$375,271.34	\$315,485.92	\$296,796.80	\$412,093.49
Pago a Cuenta de Impuestos	\$16,656.76	\$9,723.82	\$1,057.57	\$1,930.95	\$9,227.16	
Gastos anticipados	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,029.54	\$5,239.95	
Proyecto por contrato - corto plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$15,596.03	\$11,523.80	
Total Activos Corrientes	\$995,686.52	\$964,138.18	\$836,578.40	\$728,718.57	\$549,622.18	
						Promedio
Inventarios a Activos Corrientes	64%	45%	45%	43%	54%	50%





Una acción recomendable a tomar es considerar disminuir los niveles actuales de inventario que posee, ya que comparados con años anteriores este rubro representa la mayor parte de los activos corrientes de la sociedad. Además al analizar los niveles de venta estos no han aumentado de manera significativa para justificar las compras excesivas que se han realizado durante el último año. Al disminuir la cantidad de inventarios en existencia en primer lugar tendrá una prueba ácida más alta que la representada en la sección anterior, mejorando su posición financiera.

Por otra parte si se disminuye el período de cobro de cuentas haciéndolo llegar a la política establecida por la entidad (30 días), haciendo uso de ofrecer pequeños descuentos por pronto pago, cumpliendo las políticas de requisitos que los clientes deben efectuar para adquirir crédito ayudando a disminuir el riesgo de aumentar cuentas incobrables y mejorando las relaciones con los clientes para hacer que estos paguen en el período acordado el ciclo de conversión de efectivo se verá disminuido. Por ejemplo para el año 2008:

Año	2008
CAPITAL DE TRABAJO	\$582,128.94
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	139.83
<u>RAZONES DE LIQUIDEZ</u>	
Razón Actual	\$2.41
Prueba Ácida	\$0.86
Período de Cobranza (Días)	62.41
Días para vender inventario	171
<u>OTRAS RAZONES</u>	
Período de Pago a Proveedores	93.09
Razón de Endeudamiento	46%
Exceso de GV y GA	(\$102,902.34)

Año	2008
CAPITAL DE TRABAJO	\$582,128.94
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	107.41
<u>RAZONES DE LIQUIDEZ</u>	
Razón Actual	\$2.41
Prueba Ácida	\$0.86
Período de Cobranza (Días)	30.00
Días para vender inventario	171
<u>OTRAS RAZONES</u>	
Período de Pago a Proveedores	93.09
Razón de Endeudamiento	46%
Exceso de GV y GA	(\$102,902.34)

Se ve que el ciclo de conversión de efectivo es de 139.83 siempre que el período promedio de cobranza es de 62.41 días, por otra parte si la empresa cobrara en un promedio de 30 días de acuerdo a su política establecida en ciclo de conversión de efectivo baja de 139.83 a 107.41. Lo antes mencionado se debe a que la fórmula para calcular el ciclo de conversión de efectivo se obtiene al sumar los días para vender inventario más los días del período de cobro menos los días de período de pago a los proveedores.

Otra recomendación importante que debe seguir la empresa es cambiar la política de pago a proveedores, debido a que su imagen se está viendo deteriorada frente a éstos al no pagarle en 60 días de acuerdo a su política de pago. Lo mejor es que prolongue los días de pago para dejar un margen de tiempo que le permita cobrar a sus clientes y entregar los pagos a tiempo a los proveedores. Además le ayudará a mantener mejores relaciones con los proveedores que no se verán obligados a incurrir en gastos por gestiones de cobro.

Respecto a las propiedades de inversión que posee la empresa, éstas consisten en tres terrenos que no le están produciendo rendimiento, entonces se concluye que al disminuir el nivel de inversión en activos no corrientes, sin descuidar el apoyo dado a las ventas, se tendrá como resultado el rendimiento del activo total de la empresa. Ejemplo para 2008:

Año	2008
<u>RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN</u>	
Rendimiento sobre los activos	\$0.02
Rendimiento sobre Capital Común	\$0.10

El rendimiento sobre los activos se obtiene al dividir la utilidad del ejercicio (en este caso es de \$ 26,676.99) entre los activos totales de la empresa (\$1, 318,871.70). Por regla matemática, si se efectúa una división con un denominador más pequeño el resultado será un número más grande.

CONCLUSIONES

La administración del capital de trabajo es muy importante debido a que una buena aplicación de ésta influye de manera significativa al giro principal del negocio.

El efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios, son los principales rubros que componen el activo corriente. Esos componentes son conocidos como capital de trabajo bruto y si se le resta el pasivo corriente se obtiene el capital de trabajo neto.

El uso de razones financieras ayuda a constatar el grado de eficiencia de la administración del capital de trabajo.

Se requiere de una adecuada aplicación de políticas administrativas a los activos corrientes con objeto de agilizar el ciclo de conversión de efectivo. Este último consiste en el tiempo que transcurre desde que la empresa efectúa la adquisición de inventarios, luego se convierten en cuentas por cobrar y al final se vuelven efectivo.

Con la aplicación de una política de capital de trabajo consecuente con la realidad que persigue, cualquier entidad podrá solucionar los problemas existentes en su administración.

RECOMENDACIONES

- Con respecto al efectivo deben realizar las remesas lo más pronto que sea posible para que la entidad tenga dinero en el momento que se necesite para realizar los pagos.
- Las cuentas por cobrar deben tener un porcentaje de incobrabilidad con el objetivo de tener un monto razonable en ésta. Así como también es necesario una revisión de las políticas para seleccionar los clientes que son objeto de crédito; otra recomendación importante es tener las personas idóneas ó que estén capacitadas para realizar los trámites de cobros
- Para los inventarios se recomienda realizar una reclasificación de esta, con el objetivo de quitar excesos que no sean inventarios adquiridos para la venta o para prestar el servicio. También es necesario que se dentro de la cuenta se dividan sub cuentas para tener claro qué cantidad de inventario se utiliza para prestar el servicio y qué cantidad se usa para venta; así como también es necesario que la empresa cuente con una estimación por obsolescencia de inventarios, ya que existen muchos inventarios de bastante tiempo que ya están obsoletos y siguen inflando el inventario.
- Las cuentas por pagar si bien es cierto es un convenio que se da entre la entidad y su proveedor, la empresa debe tomar en cuenta los fechas de ingresos de efectivo para poder realizar una calendarización de pagos y tomar si es posible hasta el último día hábil para pagar sus deudas con el fin de generar ingresos lo más posible.

BIBLIOGRAFIA

Figuroa Martínez, Ana María; Sandoval, Salvador Antonio; Zelaya Alfaro, Elmer Alexander. Año 2002 *"Diseño de un Sistema de Control del Capital de Trabajo Neto en la Mediana y Gran Industria del Calzado del Departamento de Santa Ana"*. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.

Hernández Sampieri, Roberto. 2006 Cuarta Edición *"Metodología de la investigación"*. McGraw-Hill. México

International Accounting Standards Boards. 2009 *"Norma Internacional de Información Financiera para Pymes"*. Departamentos de Publicaciones IASB. Londres Inglaterra.

Jovel, Roberto Carlos. 2008 primera edición *"Guía Básica para la elaboración de trabajos de investigación"*, Universidad de El Salvador.

Lawrence J. Gitman. 2003 Décima Edición *"Principios de Administración Financiera"*, Pearson Educación México.

Rubio Domínguez, P.: 2007 *"Manual de análisis financiero"*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/255/

Sabino, Carlos. 1991 *"Diccionario de Economía y Finanzas"* Editorial. Panapo, Caracas. Venezuela

Van Horne, James C. y Wachowicz Jr., Jhon M., 2003 Onceava Edición *"Fundamentos de Administración Financiera"* Prentice Hall.

ANEXOS

DISEÑO METODOLOGICO

EL problema relacionado con la incidencia de la administración del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo para la empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V." del sector de servicio y comercio será investigado de forma deductiva, analizando desde aspectos generales que pudieran ser la causa principal del problema, con el propósito de formular estrategias que representen alternativas de solución al mismo.

TIPO DE ESTUDIO

Considerando la naturaleza de la investigación realizada, el estudio se define como descriptivo y explicativo. El primero hace referencia a la literatura de la cual se han obtenido los conocimientos teóricos que se relacionan con el problema, también se dice que el estudio es explicativo porque describe la forma de llevar a cabo el análisis necesario de la información financiero contable proporcionada por la empresa objeto de estudio; además es analítico porque se pretende comprender las variables y características que originan el problema.

PROBLEMA OBSERVADO

Toda empresa desde su nacimiento se ve asehada por una serie de riesgos que pueden afectar de forma negativa su funcionamiento. Uno de los riesgos más comunes al que se enfrentan diariamente las pequeñas y medianas empresas en El Salvador es la insolvencia técnica. Un ejemplo de ellas es "FERREPUESTOS, S.A. de C.V.", que tiene como giros principales el comercio de artículos de ferretería y servicio de mantenimiento de carreteras, impermeabilización y limpieza de tuberías.

La administración financiera a corto plazo presenta lo que se conoce como ciclo de conversión del efectivo, que consiste en la capacidad de la empresa para convertir efectivo en inventarios, luego los inventarios en cuentas por cobrar, y finalmente las cuentas por cobrar en efectivo nuevamente. En otras palabras la administración financiera a corto plazo está relacionada con la administración del capital de trabajo. Es importante mencionar que dicho ciclo requiere de una cantidad de tiempo para su realización y por otro lado para poder llevarlo a cabo las empresas normalmente necesitan trabajar con financiamiento externo. El financiamiento demanda una serie de pagos periódicos y la empresa debe procurar tener el efectivo necesario en el momento justo para cubrirlos.

La administración financiera a corto plazo define a la insolvencia técnica como la probabilidad de que una empresa no pueda pagar sus deudas a su vencimiento. Las consecuencias derivadas de llegar a dicha situación son muchas entre las cuales se pueden mencionar: retardo en los pagos a personal, proveedores y créditos adquiridos; pérdida de credibilidad; recurrir a medidas como el factoraje ó la adquisición de préstamos a corto plazo con usureros, entre otros.

Al dimensionar los efectos que se producen a raíz de la insolvencia técnica dentro de "FERREPUESTOS, S.A. de C.V.", se pueden mencionar algunos: proveedores que a su vez caen dentro de la misma situación de insolvencia, entidades financieras que incrementan sus gastos para gestionar los cobros de cuotas morosas, empleados que no reciben a tiempo sus sueldos para hacer frente a sus necesidades.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

General:

Analizar la forma en que incide la administración del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo de la empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V.".

Específicos:

- Calcular las razones de solvencia financiera de la empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V." en los períodos 2004 – 2008.
- Identificar posibles deficiencias en la administración del capital de trabajo en la empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V.".
- Sugerir estrategias para una mejor administración del capital de trabajo.

UTILIDAD SOCIAL

Es importante la realización del trabajo en cuestión porque el estudio del caso particular de "FERREPUESTOS, S.A. de C.V." es un reflejo de la realidad de muchas pequeñas y medianas empresas en El Salvador que viven situaciones similares y éstas pueden retomar las estrategias que serán presentadas para mejorar su solvencia económica.

"FERREPUESTOS, S.A. de C.V." tendrá una mejor posición financiera como resultado de una adecuada administración de su capital de trabajo, al lograr disminuir el número de días necesarios para llevar a cabo el ciclo de conversión del efectivo.

UNIDADES DE ANÁLISIS

Contador General, Gerente General, Encargado de Cobros, Encargado de Pagos de la empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V." del sector de servicio y comercio

Universo

La empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V.", del sector comercio de artículos de ferretería y servicio de mantenimiento de carreteras, impermeabilización y limpieza de tuberías.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el estudio, se necesita desarrollar procedimientos que permitan conocer a profundidad el problema expuesto. Esto se llevará a cabo por medio de los siguientes métodos:

Entrevistas: Serán dirigidas al gerente, contador general, encargados de cobros y pagos de la empresa en estudio, con el propósito fundamental de conocer las áreas críticas que dan origen al problema.

Análisis: Relacionada con la aplicación de ratios financieros a la información proporcionada por la empresa, con objeto de proporcionar sugerencias de estrategias financieras que permitan disminuir el problema.

Las técnicas que se utilizarán al llevar a cabo la ejecución del estudio serán las siguientes:

Sistematización bibliográfica: Se realizará una recopilación de la información disponible relacionada con el tema en bibliografía que servirá como base para desarrollar el área técnica de la investigación.

Análisis y Síntesis: se hará una descomposición de las variables en estudio en todas las partes que lo conforman con objeto de determinar las causas y efectos productos del problema.

Procesamiento de la Información

La información obtenida será procesada por medio del uso de Microsoft Excel para mostrar los datos en forma de fácil interpretación haciendo uso de los gráficos y herramientas con que cuenta este software.

Análisis e Interpretación de datos

Se incorporará el análisis financiero producto de la aplicación de ratios a la información financiero contable de la empresa "FERREPUESTOS, S.A. de C.V."

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA

1. Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa?

a) Laboro para la empresa hace 14 años.
b) Tres años.
c) 6 años.

Análisis e Interpretación:

Las personas que han sido entrevistadas tienen varios años de ejercer funciones laborales en la empresa "Ferrepuestos, S.A. de C.V".

2. ¿En qué año se fundó la empresa?

a) La empresa fue fundada el día 18 de mayo de 1995.
b) En el año de 1995.
c) En el año de 1995.

3. ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica?

a) La actividad principal es la Importación y distribución de Grifería especializada de marcas representadas y la actividad secundaria es la de Servicios de Mantenimientos viales, Impermeabilizaciones de lozas y servicios de Hidromecánica en general.
b) La empresa se dedica al comercio de artículos de grifería, venta de piso cerámico, además también prestamos servicios como limpiezas de tuberías, proyectos de mantenimiento vial, impermeabilizaciones.
c) A la venta de productos de grifería como sanitarios, lavabos, fluxómetros, jaboneras, además desde hace un año también vendemos pisos cerámicos. También vendemos aspiradoras, discos de

corte además brindamos servicios especializados de limpieza de tuberías, impermeabilizaciones y sello de grietas y fisuras en carreteras.

Análisis e Interpretación:

Venta de artículos de ferretería y servicios de impermeabilización de carreteras.

4. ¿Considera usted que la organización está cumpliendo con su Misión y Visión?

a) Si está cumpliendo su misión y visión ya que es líder en el mercado y se mantiene en constante expansión diversificación y crecimiento.

b) Partiendo de la experiencia que hemos conseguido con el correr del tiempo los estamos cumpliendo además de habernos posicionado en el mercado a nivel centroamericano.

c) Si, pues con el correr de los años hemos diversificado los productos y servicios que ofrecemos además de habernos posicionado a nivel regional como una empresa sólida en los productos y servicios que ofrecemos.

Análisis e Interpretación:

Los entrevistados están de acuerdo en que sí se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa.

5. ¿Cuál es la estructura administrativa actual?

a) La empresa funciona mediante una Junta Directiva, Una Gerencia General, Una Gerencia de operaciones y una Gerencia Administrativa Financiera.

b) La estructura actual se compone de la siguiente manera: Están los accionistas, luego existe una gerencia general de la cual dependen 3 gerencias que son Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y la Gerencia Financiera, dentro de la gerencia financiera encontramos el departamento de contabilidad así como la jefatura de créditos y cuentas por cobrar e importaciones.

c) Existe la gerencia general, y de estas dependen tres gerencias las cuales son la gerencia financiera, gerencia de operaciones y gerencia de ventas. Dependen directamente de la gerencia financiera el departamento de contabilidad, créditos y cobros, y el departamento de importaciones y exportaciones.

Análisis e Interpretación:

Existe una Junta Directiva, Una Gerencia General, Una Gerencia de operaciones y una Gerencia Administrativa Financiera

6. ¿Existe una coordinación entre las diferentes unidades para el logro de los objetivos de la organización?

a) La mecánica de funcionar ligando todos los departamentos y unidades permite no solo el logro de los objetivos de la organización sino la reorganización de actividades dada la posibilidad de compartir experiencias y recursos; esta es la práctica de nuestra empresa.

b) Si, pues existen varias tareas las cuales deben ser realizadas de manera conjunta para poder realizarlas. Por ejemplo podríamos mencionar el procedimiento de las ventas, se coordinan tanto el departamento de Ventas con el departamento de operaciones y a final con el departamento financiero que es en el cual se cierra el ciclo de la venta.

c) De alguna manera todas las unidades deben aportar al proceso de la empresa para poder obtener un buen funcionamiento, por ejemplo en mi caso existe la coordinación entre el departamento de ventas y operaciones para poder realizar la facturación y posteriormente coordinar la obtención de los quedan para poder realizar el cobro.

Análisis e Interpretación:

- ✓ Alcanzar objetivos.
- ✓ Procedimientos establecidos en la entidad.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Coordinación.

Todas las áreas que conforman la entidad trabajan en coordinación a través de procedimientos establecidos para alcanzar lo objetivos de la empresa.

7. ¿Cuáles son las políticas de crédito de la empresa?

a) El otorgamiento de Créditos está en función de las investigaciones y la obtención de garantías, los créditos iniciales tienen un máximo de 15 días y el plazo se amplia de acuerdo a los volúmenes de compra y el record de cada cuenta.

b) Para poder aprobar un crédito primeramente se hace una evaluación del solicitante de crédito, a través de constancias de créditos con otras empresas así como verificación por teléfono. Una vez

verificada la información se aprueban los créditos a clientes para un periodo de treinta días después de la fecha de facturación.

c) Bajo las condiciones actuales de la economía se hace un estudio exhaustivo del cliente que solicita el crédito y luego de aprobado se le conceden 30 días para el pago de sus facturas. Se está tratando la manera de que las ventas en la medida de lo posible sean canceladas al contado ó a lo sumo una semana. Por las condiciones de la economía actual.

Análisis e Interpretación:

- ✓ Investigación.
- ✓ Garantías.
- ✓ Plazos máximos y mínimos.
- ✓ Récord crediticio.
- ✓ Crisis Económica.

Las políticas de crédito de la empresa son a corto plazo y para poder adquirirlo debe cumplir con una lista específica de condiciones.

8. ¿Cuáles son las políticas de compra de la empresa?

a) Es una combinación de Just in time y estructura esbelta, el resultado es generar la compra en el momento indicado usando como insumo los pronósticos inmediatos de ventas.

b) Se hacen por medio de órdenes de compra autorizadas y selladas por la persona encargada, y tenemos crédito con proveedores locales a treinta días después de la fecha del quedan.

En el caso de las compras a proveedores extranjeros, se hacen a través de pedidos los cuales se cancelan a sesenta días plazo después de la fecha de embarque.

c) Se evalúa primero el requerimiento y la prioridad, posteriormente se emite una orden de compra la cual debe estar autorizada y sellada, y se envía al proveedor para proceder a cerrar la compra. Luego se elabora una programación de pagos con los quedan emitidos para que al vencimiento de la deuda pueda ser cancelada. Como ya le explique, las condiciones actuales de la economía nos esta generando retrasos en el pago a nuestros proveedores ya que nuestros clientes se están retrasando con el pago de sus obligaciones en el tiempo establecido.

Análisis e Interpretación:

- ✓ Pronóstico de ventas.
- ✓ Órdenes de compra.
- ✓ Requerimiento y prioridad.
- ✓ Pagos retrasados.
- ✓ Proveedores extranjeros.

Se menciona mucho que los proveedores son extranjeros. Las compras se realizan por medio de una orden que es analizada y autorizada antes de enviarse.

9. ¿Cuántas personas intervienen en el manejo del efectivo?

a) El manejo de efectivo no es una práctica administrativa en nuestra empresa, los efectivos generados en Cuentas por cobrar o cajas chicas están en manos de 2 personas únicamente.

b) En el manejo del efectivo intervienen 3 personas, la encargada de los cobros, luego la persona encargada de emitir los cheques y por supuesto la persona que tiene la firma autorizada de cheques para poder realizar los pagos.

c) Solamente intervenimos la 3 personas, yo que soy la encargada de cobrar y remesar el dinero y los cheques, la persona que emite los cheques y quien tiene la firma de cheques. Además como medida de seguridad se cuenta con el servicio de protección de cheques en el banco lo cual permite una mayor seguridad y control en la emisión de cheques.

Análisis e Interpretación:

- ✓ Encargado de cobros.
- ✓ Encargado de emitir cheques.
- ✓ Persona con firma de autorizado.
- ✓ Seguridad y control.

La empresa cuenta con políticas estrictas de manejo de efectivo. Intervienen únicamente tres personas.

10. Describa el proceso que se sigue desde el inicio de la venta hasta su cancelación

a) El departamento de ventas genera las cotizaciones y sus respectivas Ordenes de venta que son procesados en la unidad de facturación y despacho, se obtienen las autorizaciones de recepción y los quedan que pasarán a custodia de la unidad de cuentas corrientes quienes a su vez incorporan estos documentos al proceso de programación de cobros mediante calendarios de cobros y análisis de antigüedad de saldos, el paso final es la recolección de cheques entregados por los clientes y se procesa la información en los Cortes de Caja del sistema que finalmente son documentados con los comprobantes de depósitos bancarios.

b) El proceso es el siguiente el vendedor realiza cotización, luego con la cotización aprobada se procede a la facturación del producto, posteriormente se hace entrega del producto por parte del bodeguero para hacer la respectiva entrega al cliente el cual firma de recibido y nos emite quedan. Pasado el plazo del crédito se procede a realizar el cobro vía telefónica y se envía al mensajero a recoger el cheque.

Cuando ya se tiene el cheque la encargada de cuentas por cobrar procede a realizar el recibo de pago y por último se remesa a la cuenta bancaria de la empresa.

c) Se genera por medio de orden de compra emitida por el cliente, luego se genera la factura o comprobante de crédito fiscal, y se entrega el producto al cliente. Después por medio del vendedor se procede a retirar el respectivo quedan para realizar el cobro al vencimiento.

Análisis e Interpretación:

- ✓ Órdenes de venta.
- ✓ Autorización.
- ✓ Facturación
- ✓ Entrega del Producto.
- ✓ Calendarios de cobros.
- ✓ Análisis de Antigüedad.
- ✓ Quedan.
- ✓ Remesa Bancaria.

11. Describa el proceso de compras de mercaderías al crédito hasta su cancelación

a) El primer paso consiste en recibir de la Gerencia de Ventas el pronóstico de ventas para programar los pedidos de compras al crédito, se cotiza y evalúan las condiciones de oferta de

nuestros proveedores y se procede a autorizar órdenes de compra que pasan a ser parte de los documentos del sistema y que cambian de status a medida se completan los pasos de compra, hecha la compra se incorporan los documentos al proceso de antigüedad de saldos y calendarización de pagos. Finanzas procesa los calendarios de pagos de acuerdo a los flujos de efectivo que deben ser autorizados por la Gerencia General.

b) Se emite de acuerdo a la necesidad de materiales o productos la orden de compra la cual es firmada y sellada por el responsable del pedido, posteriormente se envía a la persona encargada de recoger la mercadería donde el proveedor al cual le entrega la orden de compra original y retira el producto. Luego al proveedor se le emite quedan para posteriormente programarle el pago de acuerdo a las condiciones de crédito.

Los días de emisión de quedan son los martes y los días de pago los viernes.

c) Casi todos los productos que vendemos son importados para la respectiva compra se realiza mediante orden de pedido el cual se envía al proveedor vía correo electrónico para posteriormente nuestro proveedor realice el embarque, para el pago lo realizamos mediante transferencia bancaria.

Análisis e Interpretación:

- ✓ Pronóstico de Ventas.
- ✓ Cotización de evaluación.
- ✓ Autorizar órdenes de compra.
- ✓ Calendarización de pagos.
- ✓ Flujos de efectivo.
- ✓ Importación.

12. ¿Cuenta actualmente con algún tipo de financiamiento externo?

a) No, en este momento no se cuenta con financiamiento externo pero en el pasado hemos hecho uso de esa herramienta actualmente se fondean las actividades con recursos propios y de la misma actividad comercial desarrollada.

b) Si actualmente tenemos varios créditos que han servido para financiamiento de vehículos, y otro para abono a proveedores del exterior y uno para la compra de terrenos.

c) Si tenemos 3 créditos que han servido para el financiamiento de vehículos, uno para pago a

proveedor, y otro hipotecario para la compra de unos terrenos

Análisis e Interpretación:

- ✓ Crédito para adquirir vehículos.
- ✓ Crédito para pago a proveedores.
- ✓ Crédito para compra de terrenos.