

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



**“LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL
DEDICADO A LAS ARTES GRAFICAS DEL ÁREA URBANA DE MEJICANOS: CASO PRÁCTICO
ECOGRAFIC, S.A DE C.V.”**

Grupo: F20-2009

Trabajo de Graduación presentado por:

Chávez Guadrón, Karla Xiomara	CG04031
García Durán, Sixto Santiago Javier	GD04003
Molina Martínez, Miguel Ángel	MM04142

Para optar al grado de
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario : Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de Facultad de Ciencias Económicas : Master Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de Facultad de Ciencias Económicas : Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Director de la Escuela de Contaduría Pública : Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Coordinador de Seminario : Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel

Asesor Director : Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Licenciado Juan Francisco Mercado

Licenciado Mauricio Magaña

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios Todopoderoso que nos ha dado la oportunidad de culminar una nueva etapa en nuestra vida, que ha sido construida con esfuerzo y dedicación, guiados en todo momento por nuestro creador.

A nuestros padres, Sara Corina García Durán y Melba Lyssetty García Durán, Miguel Ángel Molina Durán y Ana Orquídea Martínez de Molina, Carlos Eduardo Chávez y Tanchito de Chávez, quienes son el apoyo incondicional que siempre nos ha respaldado para que nuestra vida mejore día a día. A los hermanos y hermanas que aportaron su alegría en todo momento: Wilber Chacón García, Joel Alberto García, Margarita Lisseth García, Henry Alexander Molina Martínez, Issa Ivania y Jennifer Beatríz Chávez.

También a todas las personas especiales que con su amistad y cariño han sido parte importante de nuestra vida universitaria y personal en estos años de estudio.

Y a todo el conjunto de catedráticos que compartieron sus conocimientos durante el tiempo que hemos sido parte de la población estudiantil de nuestra querida Universidad de El Salvador.

ÍNDICE

Contenido	pág.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
Capítulo I Marco Teórico	
1. Capital de Trabajo.	
1.1 Definiciones.	1
1.1.1 Capital De Trabajo y Capital de Trabajo Neto.	1
1.2 Estructura del Capital de Trabajo.	
2. Gestión Financiera	3
2.1 Definiciones	3
2.1.1 Gestión Financiera y el cumplimiento de Objetivos	3
2.2 Gestión De Capital De Trabajo Y La Necesidad De Fondos	6
3. Riesgos en La Gestión Financiera de Capital de Trabajo	
3.1 Definición y Clasificación de Riesgos	7
3.2 Cálculo del Capital de Trabajo	10
3.3 Desarrollo de Manuales de Políticas y Procedimientos como herramientas en la Gestión Financiera de Capital de Trabajo.	
3.3.1 Definición De Manuales De Políticas Y Procedimientos.	11
3.3.2 Manuales como Herramientas en la Administración del CT	11
4. Base Técnica	
4.1 Normas Internacionales de Contabilidad	15
4.2 Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES	17

Capítulo II Caso Práctico

Tipo de Política de Capital de Trabajo	19
A. Análisis financiero de ECOGRAFIC, S.A. de C.V	24
B. Manual Financiero de Políticas y Procedimientos	
B.1 Compras e Inventarios	33
B.2 Cuentas por Cobrar y Ventas	41
B.3 Efectivo y Equivalentes	60
C. Aplicación Práctica de Manuales y Procedimientos	70
Conclusiones	74
Bibliografía	75
Anexos	76

RESUMEN EJECUTIVO

La Administración del Capital de Trabajo es una herramienta que complementa oportunamente el análisis financiero empresarial, puesto que mide directamente el manejo del efectivo en un periodo de tiempo denominado Ciclo Operativo, permitiendo pronósticos que toman en cuenta factores internos y externos relacionados con todo tipo de situaciones sociales, económicas o de otra índole que afectan la estabilidad financiera de la entidad.

El Capital de Trabajo es de mucha importancia en la vida económica de cualquier empresa, las PYMES del sector industrial manejan una gran cantidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos que se encuentran representados en activos y pasivos sean estos de corto y largo plazo que se utilizan como una fuente de maniobra para lograr una mayor rentabilidad o una mejor liquidez en su ciclo operativo.

Las instituciones financieras hacen préstamos en diversos ámbitos, la mayoría de pequeñas y medianas empresas nacen con fuerte apoyo bancario, los banqueros confían en los estados financieros al tomar decisiones de préstamo y al establecer las condiciones y tasas de interés. Para lo cual cada uno de los rubros expresados deben ser relevantes y tener sus propias bases de análisis que permitan realizar comparaciones de un periodo a otro más complejas para emitir juicios objetivos y concretos. Así surge recientemente la NIIF para PYMES, estableciendo un nuevo orden para con un conjunto de normas de alta calidad, comprensibles que buscan reforzar la transparencia y comparabilidad de la información financiera para la toma de decisiones.

De lo anterior surge la realización de un estudio sobre la Gestión del Capital de Trabajo en las PYMES del sector industrial dedicadas a las artes, siendo esto posible a través del diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos, dividido en tres áreas fundamentales en el análisis del Capital de Trabajo: Compras e Inventarios, Cuentas por Cobrar y Ventas, Efectivo y sus Equivalentes; dirigiendo cada punto específicamente a crear un control de las asignaciones y usos de los recursos que hacen posible el mantenimiento del giro normal de la empresa.

Para el caso se cuenta con el apoyo de ECOGRAFIC, S.A. DE C.V. empresa industrial dedicada a las artes gráficas en el municipio de Mejicanos, que está en toda la disposición de colaborar en la realización de la actividad.

Uno de los objetivos trazados para ello es la obtención de información de carácter financiero de la entidad así como información general y administrativa de la misma para conocer la situación financiera actual de esta y orientar esfuerzos en pro de mejorar las condiciones en cada área estudiada a través del desarrollo de un manual de políticas y procedimientos financieros dirigidos a la optimización del uso del capital de trabajo para mejorar la condición financiera de corto plazo.

De esta manera es posible crear documentación que fundamente la toma de decisiones de cada entidad, tomando en cuenta principios contables y de información financiera que establecen la importancia de desarrollar mecanismos que ayuden a mejorar la calidad, comprensión y utilización de la información financiera para cada uno de los usuarios.

I. INTRODUCCIÓN

La inversión de una empresa en activos como efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, estructuran el Capital de Trabajo, es de vital importancia en la vida económica de toda entidad, las PYMES del sector industrial en particular manejan una gran cantidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos que se encuentran representados en activos y pasivos, sean estos de corto y largo plazo que se utilizan como un fondo de maniobra para lograr una mayor rentabilidad o una mejor liquidez en su ciclo operativo.

Debido a esto se desprende de la Gestión Financiera General la Administración del Capital de Trabajo como herramienta que complementa oportunamente un análisis financiero empresarial, puesto que mide directamente el manejo del efectivo en un periodo de tiempo denominado como Ciclo Operativo, permitiendo hacer pronósticos que toman en cuenta factores internos y externos relacionados con todo tipo de situaciones sociales, económicas o de otra índole que afectan la salud financiera de la entidad.

CAPÍTULO I.

I. MARCO TEÓRICO

1. CAPITAL DE TRABAJO

1.1 DEFINICIONES

1.1.1 CAPITAL DE TRABAJO Y CAPITAL DE TRABAJO NETO

El Capital de Trabajo, se ha definido de forma general como el total de los activos circulantes que son propiedad de la empresa, y representan la inversión en activos tales como efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios; que son los recursos utilizados en el mantenimiento del giro ordinario de toda empresa.¹

Los niveles de capital de trabajo varían de acuerdo a la naturaleza de la industria o mercado en el que se encuentra inmersa una empresa; en el caso de las pequeñas y medianas empresas, tienen como su principal fuente de financiamiento pasivos circulantes, porque no tienen acceso a mercados de capital a largo plazo, exceptuando las hipotecas sobre las propiedades mismas, en estos casos los niveles de capital de trabajo se mantienen ligados a una naturaleza global de riesgo- rendimiento.

El término Capital de Trabajo Neto es la diferencia matemáticamente entre activos circulantes y pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, deudas a proveedores y salarios e impuestos acumulados.

Cuando el activo circulante excede al pasivo a corto plazo, la empresa dispone de CTN positivo. En este caso, que es el más común, el capital de trabajo neto es la porción del activo circulante de la empresa financiada con fondos a largo plazo que excede los requerimientos de financiamiento del activo fijo de la empresa. Cuando el activo circulante es inferior al pasivo a corto plazo, la empresa refleja un CTN negativo. En este caso, poco común, el capital neto de trabajo es la porción del activo fijo de la empresa financiada con pasivo a corto plazo.

El capital de trabajo puede ser una necesidad debido a la naturaleza de los flujos de caja, pues para la empresa es muy difícil predecir la diferencia entre los ingresos y los egresos de forma

¹ VISCIONE, Jerry A., Análisis Financiero Principios y Métodos. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 2002. Pág. 21. ISBN 968 – 18 – 0976 - 9

detallada en todo un año. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente conocidos porque siempre que se adquiere una obligación son conocidas las fechas en que vencen; pero en el caso de las entradas futuras de efectivo no es tan fácil determinar el momento exacto, ya que existen demasiados factores que pueden alterar los periodos de conversión de los valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. De esta relación se establece en muchas circunstancias que el Capital de Trabajo es: Un fondo o recurso con que opera una empresa en periodos de corto plazo para cubrir las obligaciones en ése periodo de tiempo y a la vez respaldar sus actividades ordinarias.

1.1.2 ESTRUCTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO

La constitución del Capital de Trabajo está basada en los rubros principales que impulsan el mantenimiento activo del giro ordinario de la empresa, es decir, en las partidas que conforman el activo circulante permitiendo establecer a la vez la calidad de estos recursos, tales como:

- a. Efectivo y Equivalentes.**
- b. Cuentas por Cobrar.**
- c. Inventarios.**

Estos rubros son la base estructural del Capital de Trabajo porque el Ciclo Operativo y Ciclo de Pagos, determinan el lapso de tiempo requerido para la conversión de efectivo, factor fundamental en la administración del CT.

En estas dos etapas se integran los rubros principales, El periodo de Conversión de Inventarios y Cuentas por Cobrar, así como cuentas por pagar, estos son factores básicos de liquidez; porque es necesario determinar cuando el efectivo se vuelve inventario disponible para la venta generadora de efectivo o cuentas por cobrar a los clientes, fuente principal del CT, porque existe una relación directa con las erogaciones que se destinan a cubrir el costo de las mercancías y cada uno de los gastos operacionales que se originan desde la producción hasta el momento en que los productos son colocados en el mercado.

Los incrementos en el CT se encuentran derivados de operaciones como: venta de activo fijo, operaciones normales de la empresa cuando los ingresos superan los gastos, emisión de deuda a

largo plazo (bonos), obtención de préstamos a mediano y largo plazo, emisión de acciones de capital de las sociedades anónimas o aportes adicionales de capital a otros tipos de empresas.

Una disminución en el capital de trabajo se da con pago de dividendos, retiros de capital en efectivo por parte de los propietarios en empresas no organizadas como corporaciones, compra de activo fijo al contado o mediante el establecimiento de alguna obligación a corto plazo y readquisición de acciones de capital.

Debido a su estructura el capital de trabajo es utilizado para medir la liquidez de una empresa, muy comúnmente se puede llegar a efectuar un análisis superficial de que mientras más grande sea el margen de activos circulantes con que cuenta la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo estará en mejores condiciones para pagar sus cuentas a medida que se acercan los periodos de pagos, pero es necesario tomar en cuenta que cada rubro de activo y pasivo circulante poseen un grado de relación diferente entre sí, por lo que se deben mantener niveles adecuados de éstos para cubrir los pasivos circulantes.

2. GESTIÓN FINANCIERA DE CAPITAL DE TRABAJO

2.1 DEFINICIONES

2.1.1 GESTIÓN FINANCIERA Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La administración sigue siendo un arte, en el cual la idea central es poder transmitir visiones, delegar funciones y sobre todo ejercer control de las actividades empresariales que se realizan a través del trabajo de las personas, para lograr eficiencia y eficacia organizativa.

La Gestión del Capital de Trabajo constituye un proceso de la Gestión Financiera Operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes (activos circulantes), para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera, que satisfaga las expectativas del cliente.

Al ser un proceso financiero operativo en el cual existe planeación, ejecución y control de los componentes del Capital de Trabajo, la coordinación de los miembros de la organización es importante y dirigido por el administrador financiero, que establece actividades y delega funciones específicas en las que se logra una participación conjunta para mantener una posición de liquidez empresarial con niveles adecuados y de calidad que minimizan el riesgo y aumentan la rentabilidad productiva.

En la Administración Financiera de Capital de Trabajo se busca impulsar mediante herramientas el cumplimiento de ciertas funciones dentro de la entidad, tales como:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo una buena recolección de información de manera que se obtengan respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

En consecuencia de todas estas implicaciones se genera la importancia de ejecutar una buena Gestión Financiera (o Gestión de Movimiento de Fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias².

Una de las herramientas más útiles para determinar el actuar de la gestión financiera son los manuales de políticas y procedimientos, porque a través de ellos se obtiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa para seguir lineamientos oportunos que ayuden a seguir el cumplimiento de objetivos minimizando situaciones de riesgo que puedan poner en peligro la eficiente administración financiera.

² Bartelt. Mercedes G. Gestión Financiera [en línea]. Disponible en <http://html.rincondelvago.com/gestion-financiera-en-la-empresa.html>. [consulta: 30 septiembre 2009]

Los manuales incluyen los papeles y roles que intervienen en un proceso administrativo y financiero; precisando su responsabilidad y participación.

Generalmente contienen información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

La Gestión Financiera abarca todo el proceso administrativo desde la planeación, organización, dirección y control de las actividades, enfocados directamente al alcance de los objetivos de maximización de los recursos financieros.

En la administración del CT, hay dos factores clave:

a. Ciclo operativo.

El Ciclo Operativo representa el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición, transformación, venta y recuperación en efectivo de materiales y servicios; y primordialmente es mejor cuando el ciclo es más corto.

Algunas actividades operativas contempladas en la administración a corto plazo son:

1. Compra de materia prima y procesos de producción en relación con las cantidades adecuadas de inventario que deben ser ordenadas.
2. Pago de compras sea al contado o mediante la obtención de préstamos.
3. Aplicación adecuada y proporcional de acuerdo a políticas de ventas al crédito y los métodos de cobranza apropiados y efectivos.

Se puede expresar así:

$$CO = PPI + PPCxC$$

Siendo PPI: *El periodo promedio de rotación de inventario* y PPCxC: *El periodo promedio de recuperación de cuentas por cobrar.*

b. Ciclo de efectivo.

En el ciclo de efectivo, se determina el tiempo en que el recurso meramente efectivo de la empresa permanece sin movimiento durante la realización de los pagos a proveedores y el ingreso real de las ventas.

$$CE = CO - PPCxP$$

Donde: CO: *es el Ciclo Operativo.*

PPCxP: *Periodo promedio de las cuentas por pagar*

2.2 GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO Y LA NECESIDAD DE FONDOS.

En todo negocio es determinante la cantidad de fondos que son necesarios para subsistir, desarrollarse y crecer. Independientemente del tamaño de las operaciones que se manejen las crisis de liquidez puede tomar grandes dimensiones sino son manejadas adecuadamente.

Siempre se presenta un momento en el cual es necesario recurrir a una fuente de financiamiento de Largo Plazo para tener un Fondo de Maniobra que permita continuar con las operaciones ordinarias y de invertir para mantener un mejor proceso de compras-ventas-cobros-pagos.

De situaciones como aumentos en producción inesperados o por temporadas derivan las alteraciones en los niveles de inventario, pero hay que tomar en cuenta que si existen inventarios elevadísimos acompañados de una siempre posible baja rotación, inciden en los valores de activos circulantes sobre pasivos circulantes, pero la diferencia no indica disposiciones de efectivo reales para hacer frente a deudas externas adquiridas o por adquirir.

El capital de trabajo debe ser suficiente para conducir a la empresa y sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y para hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero. Más específicamente, un capital de trabajo adecuado se vuelve importante cuando:

- a. Protege al negocio del efecto adverso por una disminución en los valores del activo corriente.
- b. Es un recurso posible para pagar oportunamente todas las obligaciones y aprovechar la ventaja de los descuentos por pago de contado.
- c. Asegura en alto grado el mantenimiento de crédito de la empresa y provee el recurso financiero necesario para hacer frente a muchas situaciones que se le presentan.
- d. Contribuye a que la empresa pueda otorgar condiciones de crédito favorables a sus clientes.
- e. Facilita a la empresa operar su negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales, servicios y suministros debido a dificultades en el Crédito.
- f. Contribuye a un negocio a soportar períodos de depresión.

La capacidad del administrador financiero para tomar decisiones afecta positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento.

El Capital de Trabajo está relacionado al riesgo cuando no se mantiene suficiente activo circulante para:

- Hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurran. Es decir, insolvencia ante los plazos de pagos.
- Sostener el nivel apropiado de ventas.
- Cubrir los gastos asociados al nivel de operaciones.

3. RIESGOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE CAPITAL DE TRABAJO

3.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

La administración debe considerar el equilibrio entre rentabilidad y riesgo, para poder determinar el nivel apropiado de los activos corrientes.

La decisión de cómo financiar los activos corrientes y la decisión sobre que proporción mantener en activos líquidos, son dos aspectos amplios de la administración de capital de trabajo. Debido a lo anterior se deduce que una firma con proporciones altas de activos líquidos esta en una mejor posición para financiar a corto plazo sus activos corrientes de lo que está otra con una baja proporción de activos líquidos. Si todos los demás factores se mantienen constantes.

En la gestión empresarial pueden surgir situaciones inesperadas que no fueron planificadas y que escapan del control absoluto del gerente financiero, derivándose situaciones particulares denominadas contingencias que pueden causar un daño a la empresa, es decir, representan un riesgo para la gerencia financiera, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad. De tal manera que debe existir una gestión de riesgo apropiada para poder manejar la pérdida y el beneficio.³

Todas las empresas tratan de mantener su rentabilidad día a día, los resultados se encuentran vinculados con los valores de activos financieros; la sobrevivencia misma de las compañías depende de los movimientos en dichos mercados. Por lo cual es preciso poder anticipar las

³ James C. Van Horne. Fundamentos de Administración Financiera. Capítulo 1, Papel de la Gerencia Financiera. Madrid. España, Edt. Prentice/Hall international, 3ª edición, 1980.- 615p.

posibles variaciones de las tasas de intereses, las cotizaciones de las acciones en los mercados bursátiles y el tipo de cambio, entre otras variables.

Sin estos factores cambiantes la toma de decisiones no existiera, en la medida en que se enfrenta a la incertidumbre del futuro de estas variables, es necesario considerar los distintos cursos de acción posibles y las consecuencias en cada uno de los escenarios posibles. Por este motivo el análisis de riesgos está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones. El éxito de las empresas en el ámbito financiero dependerá de la capacidad de analizar múltiples y crecientes alternativas que ofrecen los mercados.

El riesgo no es malo; es malo un riesgo mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido, porque las situaciones riesgosas pueden presentar oportunidades extraordinarias en el ámbito financiero. La evaluación del riesgo incluye un análisis de la liquidez de la firma.

El riesgo es la posibilidad de pérdida o el grado de probabilidad de pérdida.⁴

Mientras más alta sea la volatilidad de las variables económicas obliga a la administración a tomar una posición que permita evitar las posibles pérdidas que se pueden generar. Es importante el control de estas posiciones y la oportuna información sobre las tendencias económicas.

El riesgo, se presenta de tres maneras:

A. Riesgo Comercial⁵.

El riesgo comercial es la probabilidad que existe de que las ventas de la empresa no cubran los gastos operacionales.

Este adquiere características que requieren mayor atención cuando los ingresos netos no alcanzan para pagar totalmente a proveedores, nómina, arrendamiento, servicios públicos, entre otros. Siendo imposible para la empresa lograr su punto de equilibrio entre el volumen de ventas mínimas proyectadas y gastos variables como fijos del periodo.

⁴ Pérez Baiberto, Jorge. Los riesgos financieros en las empresas. Universidad de Santiago de Chile. 2003.

⁵ Bález, Marcel. Riesgo. [en línea] Disponible en < <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-comercial>>.[consulta 26 de octubre de 2009].

B. Riesgo Financiero⁶

El riesgo financiero es la probabilidad de que la utilidad operacional no cubra los gastos financieros.

Es evidente que existe una situación financiera de cuidado cuando la utilidad antes de impuestos e intereses no cubre los gastos financieros de intereses y la empresa no cumple con el requisito de cobertura de intereses y, por lo tanto, no tiene capacidad de pago.

Esto representa una necesidad urgente de que los empresarios capitalicen a la empresa para reemplazar deuda por capital propio y no llegar a una situación incontrolable de insolvencia, que podría ocasionar cobros jurídicos, morosidad y mala reputación; que dañaría el historial crediticio. También conocido como riesgo de crédito o de insolvencia. Hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la variabilidad de los mercados financieros y de crédito.

C. Riesgo Operativo⁷

Debido a lo anterior, el administrador financiero debe ser muy hábil para encontrar un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad derivada de las decisiones tomadas en base a las políticas de manejo del CT, tales como las políticas de inversión en activos circulantes.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Actuarios el riesgo operativo es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones del negocio.

Existen dos clases de riesgos operativos que se pueden presentar:

C.1 Riesgo Operativo Cuantitativo: corresponde a incidencias y eventos de pérdidas basados en información histórica.

C.2 Riesgo Operativo Cualitativo: son riesgos potenciales, que se basan en el juicio de un experto.

Estos riesgos pueden ser Internos o Externos de acuerdo a su origen. Son Internos cuando la causa que origina el riesgo es propia del proceso, área o actividad interna de la empresa; son externos cuando la causa que genera una situación es derivada de la participación de un proveedor o área diferente a la que ejecuta un determinado proceso.

⁶ Como Disminuir el riesgo financiero. [en línea]. Disponible en < <http://mx.finanzaspracticass.com/323695-Como-disminuir-el-riesgo-financiero.note.aspx> > [consulta 26 de Octubre 2009].

⁷ KPMG. Advisory Services Ltda., sociedad colombiana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International, una cooperativa suiza. Gestion de Riesgo Operativo. [en línea]. Disponible en <http://www.kpmg.com.co/services/Brochures/The_KPMG_Way/FRM/RIESGO_OPERATIVO.pdf> [consultado el 23 de Octubre de 2009].

3.2 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.

El cálculo del Capital de Trabajo puede ayudar a definir el origen y destino que han tenido los rubros integrantes del activo circulante durante un determinado periodo, para poder definir en un inicio el manejo que ha tenido el fondo de maniobra.

1. Cálculo CT por su destino.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{PASIVOS CIRCULANTES}$$

Cuando el capital de trabajo es mayor a cero entonces existe capital de trabajo neto.

Los pasivos circulantes son obligaciones que la empresa debe saldar en un futuro próximo, consisten en obligaciones que se espera liquidar, ya sea mediante el uso de activos circulantes o creando otro pasivo a corto plazo; los principales pasivos circulantes son: cuentas por pagar que resulten de la adquisición de artículos o servicios (cuentas por pagar, sueldos por pagar, impuestos por pagar), cobros anticipados por la entrega de artículos o prestación de servicios y otros pasivos cuya liquidación tendrá lugar dentro del ciclo de operaciones.

2. Cálculo CT por su origen.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = (\text{CAPITAL PROPIO} + \text{CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO}) - \text{ACTIVOS NO CIRCULANTES}$$

Esta fórmula es conocida como definición alternativa. En general el fondo de maniobra ha de ser positivo, de no ser así se daría la circunstancia de que el activo fijo estaría financiado con exigibles a corto plazo lo cual aumentaría la probabilidad de suspender pagos, debe ser positivo además porque hay una parte del activo circulante como el stock de seguridad o el saldo mínimo necesario de disponible que a causa de su permanencia en el tiempo, podría considerarse como una inversión a largo plazo. Precisamente esta parte del activo circulante que en cierto modo es una inversión a largo plazo ha de ser financiada con recursos permanentes o sea con fondo de maniobra positivo.

3.3 DESARROLLO DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE CAPITAL DE TRABAJO.

3.3.1 DEFINICIÓN DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Los manuales administrativos de políticas y procedimientos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Un manual de procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. La implementación de un manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.⁸

Los Manuales de políticas y procedimientos, responden a las necesidades diarias de los gerentes ante las situaciones que se presentan y que necesitan una respuesta que no incumpla ningún aspecto establecido por las mismas características de la empresa o por las altas dirigencias.

El mejoramiento continuo se obtiene de una evaluación de los sistemas de control internos y financieros que una empresa tiene, por medio de los manuales de procedimientos se logra observar las fortalezas en cada etapa del proceso administrativo financiero, haciéndose necesario desarrollar procedimientos actuales como punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Las políticas señalan la dirección general que se debe seguir, manteniéndose dentro de los límites predeterminados para poder decidir de acuerdo a la planeación general de la empresa.

3.3.2 MANUALES COMO HERRAMIENTA EN LA ADMINISTRACIÓN DE CT.

Factores como alta productividad, requieren que una empresa opere con eficiencia, supervisando y controlando cuentas por cobrar e inventarios, porque niveles excesivos de activos corrientes pueden propiciar un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión.

Para garantizar una adecuada administración del capital de trabajo, las organizaciones deben recurrir a prácticas de seguimiento y control tanto formales como financieros. Una herramienta es

⁸ Amador, Juan Pablo. Manuales Administrativo [en línea] Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos [Consulta el 13 de noviembre de 2009]

el establecimiento de normas y procedimientos, es decir, documentación que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones administrativas, incluye además los puestos y unidades funcionales que intervienen en las actividades, precisando su responsabilidad y participación, así como también facilita las labores de auditoría, evaluación, control interno y vigilancia.⁹

La Gestión de Capital de Trabajo, ha cobrado actualmente mucha relevancia dado que las empresas colocan todo su empeño en seguir siendo sumamente notables en medio de un mercado competitivo y cambiante.

Al Gerente Financiero le corresponde preocuparse por el manejo adecuado del efectivo, así como el establecimiento y cumplimiento de políticas efectivas de crédito, niveles de inventarios, pasivos a corto plazo, y la implementación de herramientas que ayuden a optimizar el uso de los recursos financieros.¹⁰

La determinación de los niveles apropiados en activos corrientes y en pasivos corrientes, que define el nivel de capital de trabajo, involucra decisiones fundamentales con respecto a la liquidez de la firma y a la composición de los vencimientos de sus pasivos. Estas decisiones están influenciadas por un equilibrio entre rentabilidad y riesgo; las decisiones que afectan la liquidez de los activos incluyen el manejo del efectivo y de los valores negociables, políticas y procedimientos de crédito, manejo y control de los inventarios y administración de los activos fijos¹¹.

La administración financiera, en este de los activos de corto plazo también se lleva a cabo mediante las etapas del Proceso Administrativo que es un conjunto de acciones interrelacionadas e independientes que conducen la función administrativa y a la vez involucran estrategias dirigidas

⁹ Lairet Istillarte, Sarai Laguado y Borja, Carlos. Administración Del Capital De Trabajo, Un Caso De Estudio, Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela, agosto 2008.

³ FERNÁNDEZ, Raúl Vallado. Máster en Finanzas. *"Gestión Financiera del Capital de Trabajo"*. Universidad Autónoma de Yucatán. México 2008.

¹¹ James C. Van Horne. Fundamentos de Administración Financiera. Madrid. España, Edt. Prentice/Hall international, 3ª edición, 1980.- 615p

al uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos trazados por una organización o por una unidad administrativa.¹²

La rentabilidad con respecto al nivel de pasivos corrientes tiene que ver con las diferencias en costo entre las varias alternativas de financiación y su uso durante los períodos en los cuales no es necesaria, en la medida en que los costos financieros de corto plazo sean menores que los costos financieros a mediano y largo plazo, mayor será la proporción de compromisos a corto plazo en relación con los pasivos totales y se tendrá una mayor rentabilidad.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar para poder estar concientes y dar todo lo necesario para alcanzarlos. Para esto se formulan patrones integrados que determinan actividades visualizando las posibles situaciones y las acciones a tomar ante ellas.

Para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que le permitan a la gerencia financiera realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Es muy importante que los administradores financieros determinen como deben conducirse en las actividades de las que son responsables si se desea que las operaciones estén encaminadas al cumplimiento de lo planeado.¹³

Cada una de las etapas del proceso administrativo está compuesta por actividades particulares que son necesarias para su consecución y que son desarrolladas en base a un objetivo único final.

En una firma el manejo de los flujos de fondos esta sujeto a un plan pre-establecido, dirigidos por la gerencia financiera a cargo del gerente financiero, quien se responsabiliza principalmente por:

- a) Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización, de acuerdo al tamaño y crecimiento del negocio.
- b) Definir la adecuada asignación de fondos hacia rutas específicas de manera eficiente.
- c) Obtener fondos, mediante la búsqueda de fuentes que ofrezcan las mejores condiciones posibles.

¹² Aguilar, Rosa. Proceso Administrativo [en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>, [consulta: 12 noviembre de 2009]

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos, México. 3ª Edición, 2002, 179p

- d) Determinar el tiempo necesario para convertir un activo en efectivo.
- e) Determinar las necesidades a corto plazo o las variaciones estacionales en activos corrientes.

El gerente financiero, debe poseer la capacidad de adaptarse a las situaciones de cambio y a la eficiente aplicación de políticas y procedimientos que le guían hacia el cumplimiento de los planes trazados en lapsos de tiempo y que sea capaz de manejar factores generales como la competencia creciente, la inflación, el desarrollo tecnológico y las preocupaciones nacionales sociales y económicas, y que aun con todos estas situaciones pueda cumplir con los objetivos trazados.

Una de las formas en que se fortalece la firma es a través de una óptima asignación de fondos y la posibilidad de juzgar objetivamente las situaciones que implican tomar adecuadas decisiones financieras.

A través de la implementación de manuales de procedimientos, la administración puede controlar y definir acciones para:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos financieros establecidos para una gestión.
- Pronosticar las situaciones y las estrategias para afrontarlas.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y delegar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.
- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

La gestión financiera del capital de trabajo garantiza la disposición de los recursos necesarios para poder adquirir, procesar, vender y recuperar la inversión realizada en los activos circulantes. Esto supone el tener la posibilidad de adquirir materias primas y materiales en general; así como tener lo suficiente para cubrir los pagos de nómina al personal, capacidad para financiar a los clientes en función de la política de crédito, disponibilidad de recursos para satisfacer los gastos generales derivados de la operación y el enfrentamiento de los imprevistos: mantenimiento correctivo, compras no anticipadas, sobre tiempo, contrataciones temporales, etc.

4. BASE TÉCNICA

4.1 NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), contemplan aspectos vitales en las finanzas para llevar a cabo un buen análisis financiero; la calidad del análisis depende del conocimiento que posee el administrador financiero y de la experiencia del mismo en aspectos como:

La uniformidad en la presentación y clasificación de las partidas en los Estados Financieros se debe conservar de un ejercicio a otro, con las excepciones siguientes¹⁴:

- a) Debido a cambios en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus Estados Financieros, porque se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación u otra clasificación.
- b) Cuando una Norma ó Interpretación requiera un cambio en la presentación.

Al establecer uniformidad en la presentación de Estados Financieros, el estudio y análisis es más factible para suministrar información fiable que otorgue a los usuarios una herramienta para la toma de decisiones.

- Materialidad o importancia relativa y agrupación de datos.

¹⁴ International Accounting Standards Board (IASB) . Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1). Presentación de Estados Financieros. Párrafo 27. Recopilación preparada por Ernest & Young de las NIIF adoptadas por la Unión Europea. Año 2008

Cada clase de partidas similares debe ser presentada por separado en los Estados Financieros cuando posea suficiente importancia relativa, contribuyendo directamente a la identificación de rubros específicos.

- Información Comparativa.

A menos que una Norma o Interpretación permitan o requiera otra cosa, la información comparativa respecto del ejercicio anterior, se presentará para toda clase de información cuantitativa incluida en los Estados Financieros. La información comparativa deberá incluirse también en la información de tipo descriptivo y narrativo, siempre que ello sea relevante para la adecuada comprensión de los Estados Financieros del ejercicio corriente¹⁵.

Por lo anterior la comparabilidad de la información financiera es utilizada cuando se mide el rendimiento obtenido de un periodo respecto a otro, porque es necesario establecer variaciones y tendencias financieras del negocio, con propósitos predictivos y descriptivos del comportamiento de las finanzas.

La comparabilidad de cifras puede verse afectada por la implementación de nuevas políticas contables, de acuerdo a la NIC 8: Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones y errores.

Cuando la entidad implementa una nueva política contable retroactivamente, se debe aplicar a la información comparativa de ejercicios anteriores, retrotrayéndose en el tiempo tanto como sea practicable¹⁶.

Cuando sea impracticable determinar los efectos que se derivan, en cada ejercicio específico, del cambio de una política contable sobre la información comparativa en uno o más ejercicios anteriores para los que se presente información, la entidad aplicará la nueva política contable a los saldos iniciales de los activos y pasivos al principio del ejercicio más antiguo para el que la aplicación retroactiva sea practicable—que podría ser el propio ejercicio corriente—y deberá efectuar el correspondiente ajuste en los saldos iniciales de cada componente del patrimonio neto que se vea afectado para ese periodo¹⁷.

¹⁵ Op. cit., párrafo 36.

¹⁶ International Accounting Standards Board (IASB) . Norma Internacional “Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores (NIC 8). Presentación de Estados Financieros. Párrafo 26. Recopilación preparada por Ernest & Young de las NIIF adoptadas por la Unión Europea. Año 2008, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores.

¹⁷ Op. cit., párrafo 27.

4.2 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PYMES

El IASB desarrolla y publica una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como **pequeñas y medianas entidades** (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*.

El término pequeñas y medianas entidades, tal y generalmente el término PYMES es utilizado para referirse a entidades muy pequeñas que no están sujetas a obligaciones de presentación de información general sobre sus actividades.

La NIIF para PYMES establece un lineamiento general específico para este tipo de entidades, que la Norma define como: “Entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas y publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, tales como los propietarios, acreedores actuales y potenciales, y las agencias de calificación crediticia”¹⁸.

Las pymes generan información para poder mostrar datos reales sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo y así tener una base útil para la toma de decisiones y a la vez dar parámetros de la eficiencia de la administración.

Cada uno de los involucrados en la inversión de capital, se enfocan en tomar decisiones importantes sobre el destino que tendrán sus recursos, algunos beneficios evidentes son la mejora de uso de los recursos por parte de la gerencia.

Para ello las notas explicativas que forman parte de los Estados Financieros proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados, mejorando de esta manera la comprensión de las cifras contenidas en estos, dando así un insumo para la realización de un análisis de los estados financieros más complejo por parte de sus usuarios, además con ello les indica la situación o situaciones que en muchos casos dieron origen a las

¹⁸ International Accounting Standards Board (IASB) . Normas Internacionales De Información Financiera Para medianas y pequeñas Entidades. Sección 1 Pequeñas y Medianas Entidades. Párrafo 1.2 .. Año 2009. Pag. 14

cifras, dando así ya no un análisis inadecuado de ellas sino que se contemplan tales factores que influenciaron las mismas.

En algunas ocasiones el cambio de políticas contables en las empresas puede afectar al momento de realizar el análisis financiero de una entidad, puesto que esta puede llegar a modificar la clasificación de una o varias cuentas dentro de los estados financieros afectando así la presentación de los mismos, obligando de esta manera a la entidad a re estructurar los estados financieros del ejercicio anterior para cumplir con el criterio de comparabilidad de los estados financieros, esta reestructuración habrá de ser realizada para efectos de análisis financiero retroactivamente puesto que en un análisis de tendencias este sería equivoco, ya que se están comparando cosas totalmente distintas.

En particular se refiere a las Notas a los Estados Financieros, explica que las notas contienen información adicional a la presentada en el estado de Situación Financiera, Estado Del Resultado Integral, Estado De Resultados (Si Se Presenta), Estado De Resultados Y Ganancias Acumuladas Combinado (Si Se Presenta), Estado De Cambios En El Patrimonio Y Estado De Flujos De Efectivo. Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos. Además de los requerimientos de esta sección, casi todas las demás secciones de esta NIIF requieren información a revelar que normalmente se presenta en las notas¹⁹.

¹⁹ International Accounting Standards Board (IASB) . Normas Internacionales De Información Financiera Para medianas y pequeñas Entidades. Sección 8 Notas A Los Estados Financieros. Párrafo 81 Año 2009. Pág. 46

Caso Práctico

El Caso Práctico Planteado Se Encuentra Dividido En Tres Partes:

En la primera parte de ellas se efectuó el análisis de la situación financiera de la empresa ECOGRAFIC, S.A. DE C.V. de los periodos 2007-2008 con el propósito de conocer como se encuentra y poder de esta manera comprender la administración financiera que lleva a cabo el administrador de la entidad en la que se ha venido implementando una política agresiva al capital de trabajo y con ello se esta sacrificando la liquidez y se pone de manifiesto una situación no tan favorable ante posibles cambios en el mercado, debido a la iliquidez y con más del 50% de su activo circulante en cartera de la que no se posee un registro adecuado. Para mayor detalle se refleja en la siguiente tabla:

Nivel de activos y pasivos, costo, riesgo y rentabilidad	Política Agresiva (actual)	Propuestas (combinatorio)	
		Moderada	Conservadora
Nivel de Caja e Inventarios	Bajo	Intermedio	Alto
Nivel de Cuentas a Cobrar	Alto	Intermedio	Bajo
Nivel de Deuda Bancaria de Corto Plazo	Alto	Intermedio	Bajo
Costos Fijos	Bajos	Intermedios	Altos
Rentabilidad	Alta	Intermedia	Baja
Riesgo	Alto	Intermedio	Bajo

La segunda parte consta de la creación de manuales que ayuden a la administración a implementar nuevas políticas y como desarrollarlas en las áreas de compras, inventarios, crédito y cobranza y efectivo (caja).

La tercera parte es un ejemplo de cómo funcionaría la implementación de las políticas planteadas en los manuales y los efectos monetarios que se tendrían al implementarlas, con este la administración podrá decidir sobre el tipo o clase de inversión que desea realizar en pro del desarrollo de la empresa. Pues puede ir desde inversiones en equivalentes de efectivo que pueden rendir nuevos flujos de efectivo.

Las políticas de capital de trabajo

La política relajada o conservadora, es una política bajo la cual se aseguran elevados niveles de activos circulantes. Con ella se considera a la empresa preparada para cualquier eventualidad, manteniéndose cantidades relativamente grandes de efectivo e inventarios y a través de lo cual, las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar. Como resultado de la aplicación de esta política, será mayor la liquidez y por lo tanto menor el riesgo de insolvencia, así como menor la rentabilidad.

A lo cual la empresa deberá de buscar como financiar la inversión que posee en las cuentas por cobrar, es así como la misma buscara financiar lo a través de pasivos de corto plazo ya que la empresa buscar financiar activos de corto plazo con pasivos de corto plazo aumentando así las cuentas por pagar.

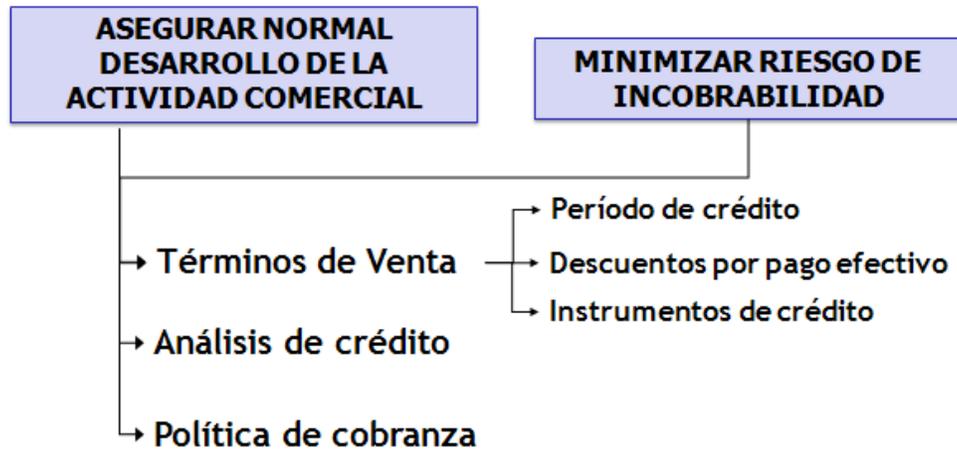
La política restringida o agresiva es una política bajo la cual el mantenimiento de efectivo, inventarios es minimizado y cuentas por cobrar es alto; es decir, se mantienen cantidades relativamente pequeñas de activo circulante. Como consecuencia de esta política, el riesgo y la rentabilidad de la empresa se verán elevados.

Asu vez la empresa incurre en menores costos como consecuencia de solicitar volúmenes de materia primas cada vez mayores con lo cual su costo disminuye.

La política moderada o intermedia, sin embargo, se encuentra entre la política relajada y la política restringida, donde se compensan los altos niveles de riesgo y rentabilidad con los bajos niveles de éstos. Lo que busca es equilibrar los rubros de las mismas.

Cuentas por cobrar

Basado en el siguiente diagrama la optimización de las cuentas por cobrar de la empresa tiene como objetivo el asegurar que la empresa desarrolle sus operaciones de una forma sostenible y minimizar el riesgo de incobrabilidad:



Estos objetivos llevan replantar una nueva política de crédito de la empresa la cual a su vez se convierte en la política de cobranza de la empresa la cual aunado a una serie de estrategias a de cobro son las que ayudaran a la misma a minimizar el riesgo de incobrabilidad, y partiendo de que la empresa no cuenta con una cartera estructurada para verificar la antigüedad de saldos de la misma, es necesario el estructurar una cartera con plazos que sean atractivos a los clientes, como que permitan el reducir el tiempo de cobro disminuyendo así el riesgo de incobrabilidad es así como una relación de 15 días entre cada intervalo permite hacer frente a algún atraso que sufran los clientes.

El análisis de las condiciones para otorgar crédito a los clientes por parte de la empresa está ligado a realizar una adecuada requisición de atributos cualitativos y cuantitativos por parte de las clientes para acezar al mismo, es así como se plantea una seria de requisitos que se deben de cumplir, así como los mismos están sometidos a análisis por parte de las persona que dirigen el área de administración de la empresa.

A. ANÁLISIS FINANCIERO ECOGRAFIC 2008/2007

- **DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

Inicio operaciones en septiembre del año 1997 y nace a la vida jurídica el 19 de septiembre de 1997, con NIT 0614-060997-101-4 cuya actividad principal es denominada como: Actividades de Impresión. La empresa fue fundada por Carlos Castro y Rodrigo Urrutia quienes tienen una participación en las acciones del 50% cada uno.

El capital social de fundación fue constituido por 200 acciones con un valor nominal de ¢100.00 (\$ 11.43) cada una, haciendo un total de ¢ 20,000.00. (\$2,285.71)

Desde su constitución, la empresa ha presentado variaciones tanto en funcionamiento como su estructura, uno de los periodos más difíciles fue en el año 2001 debido a la situación de desastres naturales ocasionada por los terremotos.

- **OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO ECOGRAFIC 2008-2007.**

- Relacionar los datos respecto a periodos anteriores para observar las variaciones.
- Determinar las condiciones de la situación financiera de la empresa.
- Realizar una apreciación objetiva de la información financiera actual.

1. RAZONES DE LIQUIDEZ

1.1 RAZÓN CORRIENTE (ver anexo 4)

La liquidez general 2008 se ha reducido respecto a 2007, ya que se contaba con \$3.53 de Activos Corrientes para cubrir cada unidad monetaria de deuda a corto plazo, ahora se tienen \$2.91 disponibles. Esta reducción de \$0.62 debe ser tomada con importancia porque una empresa es juzgada de acuerdo a su capacidad para saldar sus responsabilidades a corto plazo, sin embargo, es una brecha que puede revertirse al estudiar las razones de esta disminución.

1.2 LIQUIDEZ ÁCIDA O RAZÓN RÁPIDA (ver anexo 4)

Con la prueba ácida es un elemento importante como indicador financiero para evaluar la liquidez general 2008 y ver la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo sin necesidad de convertir al efectivo todo su inventario; es evidente que se ha reducido la disponibilidad de efectivo o bienes y derechos fácilmente convertibles en efectivo de Ecografic respecto a 2007, ya que se contaba con \$2.82 de Activos Corrientes para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo, actualmente se tienen \$2.35 disponibles. Al excluir los inventarios, es más fácil observar la dependencia de la liquidez de la empresa respecto a sus ventas para poder pagar sus deudas; por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus obligaciones si ésta variación sigue disminuyendo.

1.3 LIQUIDEZ INMEDIATA (ver anexo 4)

Al analizar la liquidez inmediata de la empresa esta muestra una insolvencia ante cualquier eventualidad que se le pueda presentar, partiendo de situaciones adversas en las cuales la empresa se pueda ver, en tal caso la empresa cuenta para el año 2008 con \$0.25 por cada dólar de sus obligaciones de corto plazo.

1.4 CAPITAL NETO DE TRABAJO (ver anexo 4)

El capital de trabajo neto de la empresa se ha visto aumentado respecto del año 2007, ya que para este año se contaba con \$217,586 y para 2008 de \$230,814, este aumento es de considerarse pues al analizar la composición de los activos corrientes detenidamente más del 70% se encuentra bajo cuentas por cobrar, las cuales no representan una disponibilidad de efectivo real que se pueda trabajar o maniobrar directamente.

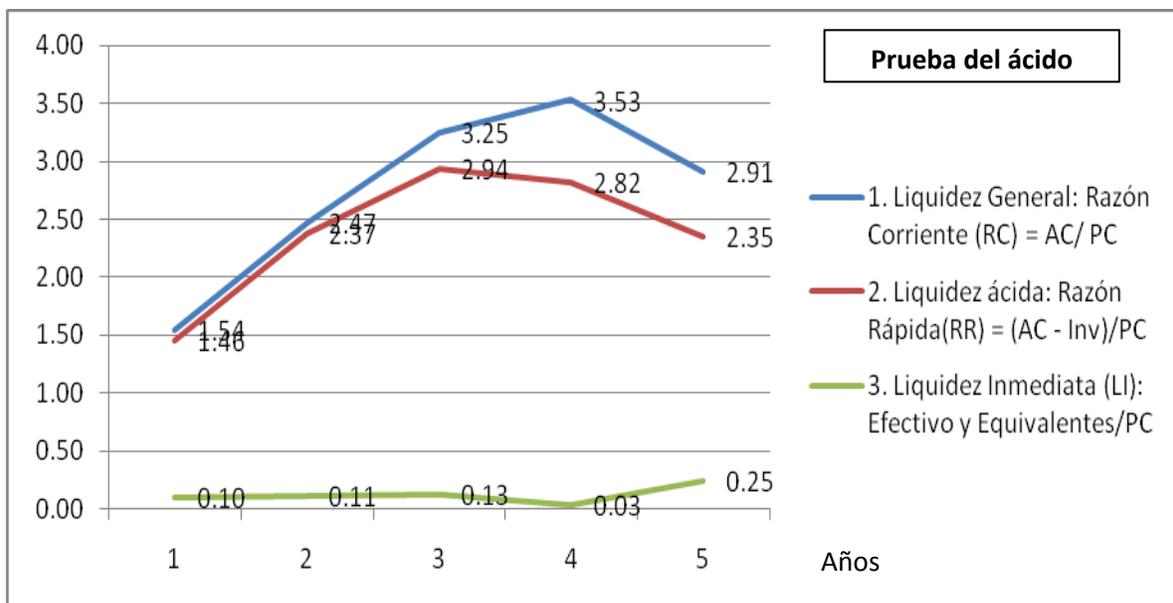
Cuadro No 1

Pruebas De Liquidez Comparativas de la Empresa

	1	2	3	4	5
Años	2004	2005	2006	2007	2008
Liquidez General	1.54	2.47	3.25	3.53	2.91
Prueba del ácido	1.46	2.37	2.94	2.82	2.35
Liquidez Inmediata	0.10	0.11	0.13	0.03	0.25

Gráfico No 1

Pruebas de Liquidez Comparativas de la empresa



2. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS O ANÁLISIS DE GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.

Mediante éste análisis en particular se mide la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas con respecto a la utilización de sus fondos. Ponen de manifiesto la forma en que se manejaron los cobros, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Éstos indicadores comparan ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas. Definiendo la capacidad que tiene la empresa a través de la gestión financiera de capital de trabajo, para generar fondos internos al maniobrar en forma adecuada los recursos invertidos en éstos activos.

2.1 ROTACIÓN DE INVENTARIOS (ver anexo 4)

La rotación de los inventarios se ha visto aumentada del año 2007 respecto al 2008 pues de venir de una rotación de 7.58 veces en 2007, se ha alcanzado una rotación de 9.42 veces a 2008 esto quiere decir que la entidad está logrando colocar sus productos en el mercado, basado en la calidad de los mismos pues la industria de las artes graficas se basa en el sector pymes en una producción por ordenes especificas lo cual puede indicar un aumento en los clientes o un aumento en el volumen los pedidos.

2.2 PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO (ver anexo 4)

En promedio la entidad ha disminuido a 9 días la rotación de sus inventarios, ya que para el año 2007 fue de 48 días, y para el 2008 refleja que en 39 días la empresa esta movilizando las mercaderías disponibles para la venta; presentando a la fecha una mejoría en el número de veces que se recuperan los inventarios en un periodo dado.

2.3 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR/PERIODO PROMEDIO DE COBRO(ver anexo 4)

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar, para el año 2008 la rotación de las mismas no presenta un dinamismo óptimo ya que nos indica que la empresa recupera sus cuentas en un 3.5% veces al año esto como consecuencia de la inexistencia de un departamento de crédito, con lo cual se evidencia la carencia de una política establecida para el otorgamiento de crédito a sus demandantes, en un cálculo aproximado el cobro se realiza en 105 días.

2.4 ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR/PERIODO PROMEDIO DE PAGO (ver anexo 4)

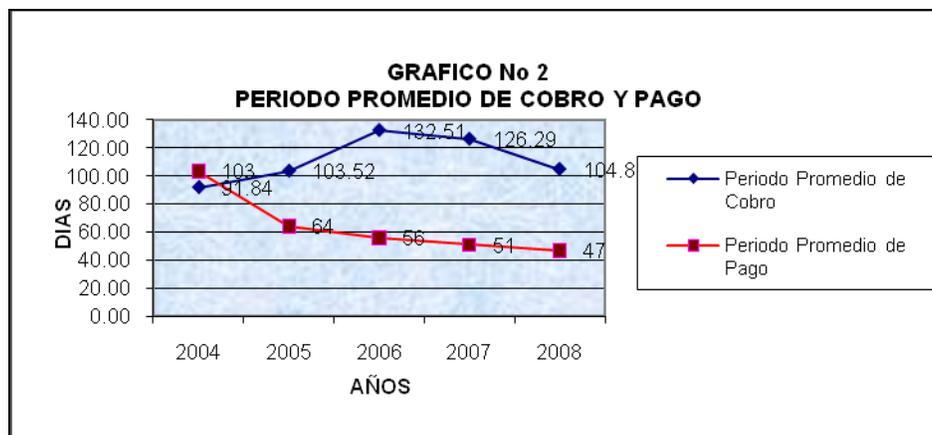
Al efectuar la relación existente entre compras y cuentas por pagar al finalizar el año 2008, éste indicador muestra como ECOGRAFIC lleva a cabo la liquidación de su deuda a corto plazo mediante pagos cada 47 días, es decir 7 veces al año, mostrando una tendencia de mejoría significativa en el cumplimiento con los proveedores.

Es evidente que la empresa demora demasiado sus cobros (105 días) en relación con el tiempo en que paga sus obligaciones (47 días), por lo cual es necesario establecer las políticas de gestión de cobro para reforzar la capacidad de maniobra del efectivo.

Cuadro No 2

Relación entre el PPC y PPP

Años	2004	2005	2006	2007	2008
Periodo promedio de cobro	91.84	103.52	132.51	126.29	104.83
Periodo promedio de pago	103	64	56	51	47



2.5 CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (ver anexo 4)

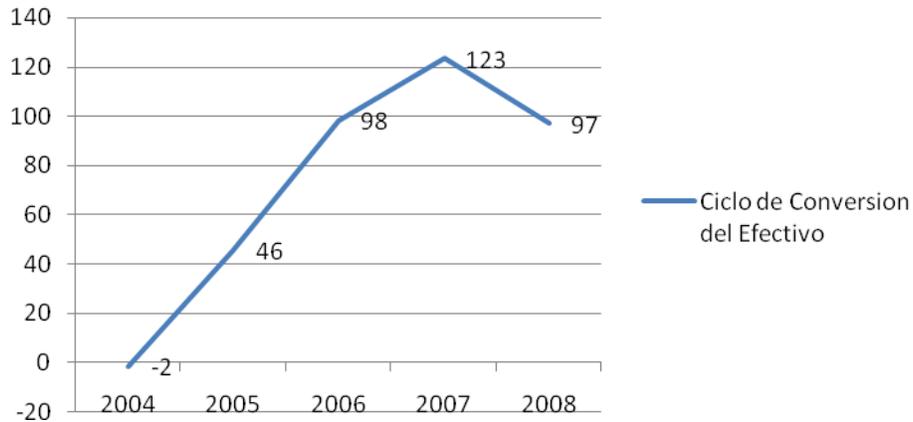
Es una razón financiera de mucha importancia en la vida económica de toda empresa, se traduce al periodo de tiempo en la cual se refleja un buen desempeño de la Administración, mientras menor es el tiempo en que la empresa convierte el efectivo obtiene fondos (efectivo), Ecografic para el último periodo convirtió en efectivo sus activos en 97 días es el periodo menor en comparación con los dos anteriores.

Cuadro No 3

Disponibilidad de Efectivo

	2004	2005	2006	2007	2008
Ciclo de Conversión del Efectivo	-2	46	98	123	97

Grafico N° 3
Ciclo de Conversion del Efectivo



2.6 ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (ver anexo 4)

De acuerdo con los resultados obtenidos indica que por cada dólar invertido en los Activos este decreció de un \$2.65 (2007) a un \$2.46 (2008) la disminución que se refleja es debido a que la empresa emplea una mayor inversión en los activos con ello se prevee originar un buen rendimiento de estos, es decir la capacidad que la empresa utilice al total invertido en los activos fijos (Activos No Corrientes; Propiedad, Planta y Equipo) en cuanto para la producción y para la generación de ventas.

2.7 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES. (ver anexo 4)

Esta razón financiera le indica a ECOGRAFIC por cada dólar invertido en los activos ha generado \$ 0.21 más, se muestra un incremento de un 21% con ello le permite realizar una comparación cuantas veces puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada en los activos; es decir que tan productivos pueden ser los activos para generar ventas aunque refleje una leve mejoría, si aumentara las ventas podría obtener un mayor beneficio.

3. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

3.1 RAZÓN DE DEUDA. (ver anexo 4)

La forma en que la empresa financia sus Activos se refleja en éste índice financiero llamado también endeudamiento sobre Activos, la empresa refleja un 43 % de financiamiento por parte de fuentes externas, aunque no se tiene un margen mayor al cincuenta por ciento, siempre es un factor considerable porque se están generando utilidades con dinero prestado disminuyendo así el margen a favor de la empresa.

3.2 RAZÓN DEUDA PATRIMONIO. (ver anexo 4)

Muestra la capacidad que posee ECOGRAFIC ya sea para asumir o adquirir nuevas deudas, más aún indica si la empresa está en la disposición de poder cubrir el pago de intereses de las deudas contraídas sin ningún inconveniente y mientras más elevado se muestre el resultado del cálculo de la razón, mayor es la probabilidad que la empresa pueda cubrir los intereses; aunque para el último año haya disminuido, no significa que la empresa no tenga la capacidad de cancelar los intereses de las obligaciones adquiridas, el comportamiento en forma general se ha mantenido.

La razón Deuda Patrimonio es de 0.85 indica que la empresa aunque trabaja con capital de terceros el patrimonio que posee puede cubrir la obligación contraída.

3.2 RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES. (ver anexo 4)

Las Ganancias Operativas de Ecografic al cierre del 2008, representan en 4.57 veces los intereses generados por el pasivo financiero. Éste es un pago periódico a cumplir por las obligaciones contraídas referentes a deuda bancaria, principalmente porque dichos pagos no se realizan con las mismas utilidades, sino con efectivo. De acuerdo al resultado el índice ha disminuido 2 veces respecto al 2007, esto debido al incremento del gasto financiero por la adquisición de nuevos préstamos bancarios.

3.3 RAZÓN DE CAPITALIZACIÓN. (ver anexo 4)

La razón de capitalización de Ecografic muestra como la empresa se esta financiando por parte de los socios, así como de los acreedores; éstos últimos le han otorgado a la empresa un 30.45% de

financiación para el año 2008, la empresa esta haciendo uso de una estructura de financiación de costeo propio de sus operaciones.

4. RAZONES DE RENTABILIDAD

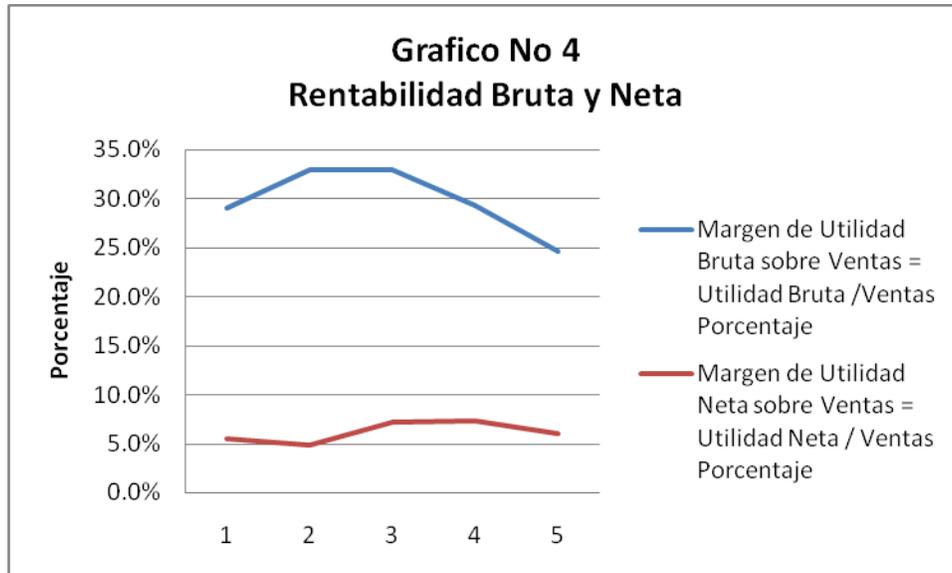
4.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS. (ver anexo 4)

La rentabilidad operativa que la empresa presenta es de 24.6% para el ejercicio 2008 la cual ha caído en 4.7% respecto al año 2007, que monetariamente corresponde a \$9,742, esta baja en la rentabilidad de la empresa no afecta de manera significativa pues la Ecografic se mantiene cerca del 25% de rentabilidad sobre sus ventas totales.

4.2 MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS. (ver anexo 4)

Éste indicador refleja cuánto se obtiene de ganancia neta en cada unidad monetaria de venta. Para el cierre 2008 se obtuvo un rendimiento líquido de 6% por cada UM de ventas netas; esto nos permite evaluar la retribución que la empresa esta percibiendo por sus ventas netas, así como el esfuerzo en este punto que ha disminuido en 1.3% respecto al 2007.

Razones de Rentabilidad	2004	2005	2006	2007	2008
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	29.0%	32.9%	32.9%	29.3%	24.6%
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	5.46%	4.82%	7.19%	7.30%	6.00%



Como Muestra la tabla la empresa esta obteneiendo margenes de rentabilidad altos en cuanto a la utilidad bruta, durante los peridos de 2004-2008 los cuales poseen una tendencia a la baja, la rentabilidad neta de la empresa muestra una diferencia promedio de 23.5% respecto de la rentabilidad bruta esto debido al efecto de las inclusion de los gastos operativos de la empresan ya que estos en promedio representan el 19% para el periodo 2004-2008.

4.3 RENDIMIENTO DE ACTIVOS TOTALES (ROA). (ver anexo 4)

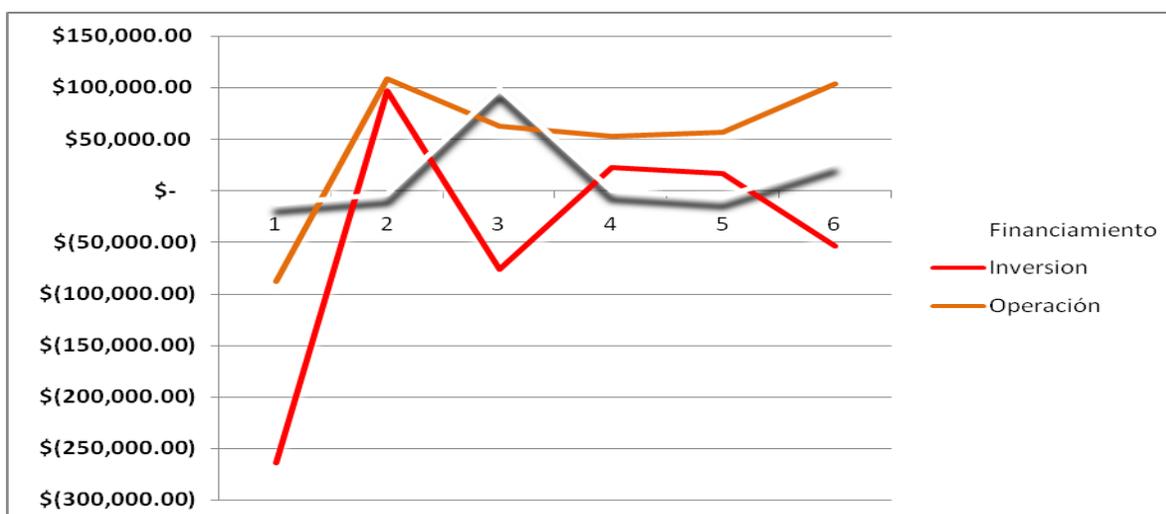
El rendimiento que reportan los activos de la empresa sobre las utilidades durante el ejercicio 2008 es de 6 % es decir que por cada dólar invertido en los activos, la empresa esta generando \$0.07 de la inversión, esta rentabilidad muestra una disminuci3n no significativa respecto del 2007 pues viene de obtener rendimientos de 7.33% sobre las mismas.

4.4 RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL (ROE). (ver anexo 4)

La relaci3n entre la rentabilidad de capital sobre las ventas netas reportadas ha manifestado un leve decrecimiento de 1.2% al compara el ejercicio 2008-2007, en el cual el rendimiento obtenido fue de 13.9% a favor de los socios en el 2008.

Análisis de los flujos de efectivo de la empresa

Actividades	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Operación	\$ (87,261.70)	\$ 109,169.33	\$ 62,587.75	\$ 53,181.95	\$ 57,011.84	103385.92
Inversión	\$ (176,223.49)	\$ (11,729.27)	\$ (138,931.39)	\$ (30,872.32)	\$ (40,269.05)	\$ (156,751.08)
Financiamiento	\$ 251,502.96	\$ (100,887.38)	\$ 175,147.06	\$ (22,456.53)	\$ (23,539.54)	\$ 80,312.93



como se observa en la grafica los flujos de efectivo de las actividades de operación de la empresa tomaron un repunte de 2003 a 2004 como parte de la gestión realizada al poder optar a financiamiento implícito por parte de sus proveedores al conseguir plazos mas largos para el pago de la deuda contraída con estos, de la misma forma se muestra como la financiación de la empresa es constantes pasando por periodos en los cuales se deja de adquirir deuda para apagar la contraída previamente para poder solventar sus actividades de inversión como se muestra

ENTITY COMPANY GRAFIC, S.A DE C.V
ECOGRAFIC, S.A DE C.V
SECCIÓN DE COMPRAS E INVENTARIOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y
MANEJO DE INVENTARIOS
GERENCIA ADMINISTRATIVA

NOVIEMBRE, 2009

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN DE MANUAL
- II. OBJETIVO Y ALCANCE DE MANUAL
- III. POLÍTICA DE OPERACIÓN DE MANUAL
- IV. PROCEDIMIENTOS DE MANUAL

INTRODUCCIÓN AL MANUAL

El presente documento tiene por objeto analizar, los procesos y procedimientos de compras y la gestión de inventarios, que se pondrán en vigor a fin de simplificarlos, mejorarlos y actualizarlos para que el personal incremente su eficiencia en el desempeño de sus actividades.

La gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite: asegurar el normal flujo de materiales para las áreas que los transforman en los productos que la empresa comercializa; y la distribución y entrega del producto terminado a los clientes.

La eficacia en la gestión de compras se medirá en función del control de gastos y costos que permita ahorrar recursos financieros, la habilidad para encontrar fuentes de abastecimiento y de la posibilidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado.

A partir de esta fecha quedan sin efecto, disposiciones emitidas con anterioridad.

El manual de políticas y procedimientos, es un instrumento de apoyo a las tareas específicas que contribuyen a dar transparencia y eficiencia a los procesos, así como al logro de los objetivos de la empresa.

Las políticas y procedimientos incluidas en este documento son de aplicación para las áreas que integran la gerencia de Cobros Y Créditos.

La actualización del presente manual corresponderá a la gerencia administrativa

Presidente	
Gerente General	
Gerente Administrativo	
Gerencia de Producción	
Jefe De Administrativo	
Jefe De Producción	
Secretario	

OBJETIVO DEL MANUAL

Garantizar que las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos ofrecidos por ECOGRAFIC, S.A de C.V, son de calidad y coordinar las acciones necesarias de gestión de compras con los proveedores tanto nacionales como internacionales y el mantenimiento adecuado de los inventarios de la empresa.

Establecer un método estándar para ejecutar las operaciones rutinarias del área de compras.

ALCANCE DEL MANUAL

Las políticas, obligaciones y responsabilidades, descritas en el presente manual, son aplicables al personal que presente sus servicios en Ecografic, S.A de C.V

POLÍTICA DE OPERACIÓN

COMPRAS DE ARTICULOS, BIENES Y SERVICIOS

1. Las compras de artículos, bienes y servicios, serán realizadas, previo análisis de la administración con la aprobación de la Gerencia Administrativa.
2. Al finalizar el año debe de existir un 20% de mercadería para iniciar un nuevo año.

COTIZACIONES

1. El Formulario de Requisición de Compras deberá ser llenado y enviado por el departamento solicitante a la administración, quien controla las compras y solicita cotizaciones.
2. El Formulario de Requisición de Compras deberá contener la descripción y las especificaciones claras de los materiales, productos y servicios a ser adquiridos.
3. Se deben solicitar Cotizaciones a los proveedores para obtener mejores condiciones en el mercado en cuanto a precios, calidad y servicios.
4. Las Cotizaciones deben contener precios firmes y fechas posibles de entrega.
5. Las Cotizaciones pueden provisionalmente recibirse por fax y en el expediente final deben presentarse por escrito, en original y sin tachaduras.
6. Las Cotizaciones serán objeto de estudio por el Gerente Administrativo Y Gerente De Producción

ÓRDENES DE COMPRA.

1. Las Órdenes de Compra serán con numeración consecutiva pre-impresa.
2. Las Órdenes de Compra serán preparadas por una persona diferente a la que aprueba y a la que realiza los registros contables.
3. Las Órdenes de Compra serán distribuidas de la manera siguiente:
 - a. Original para el Proveedor
 - b. Copia para el área de producción y almacenamiento
 - c. Copia el Registro Contable.
3. Las Requisiciones y Órdenes de Compra dañadas o anuladas serán selladas como "Cancelada", devolviéndose el original y las copias a Contabilidad para ser archivadas.
4. Los criterios para la adjudicación de las Órdenes de Compra, se fundamentarán

principalmente en la calidad, precios, descuentos, transporte y entrega oportuna.

5. En el caso de que no se lleve a cabo el procedimiento de cotizaciones, el jefe de producción preparará un memorándum de justificación que quedará en archivo. (Por ejemplo, en el caso de suplidor exclusivo).
6. El memorándum estará basado en los siguientes criterios: (Distribuidores exclusivos y Extensión de un contrato existente).
7. Bajo ningún concepto deberá destruirse una Orden de Compra.
8. Se mantendrá un registro y archivo por cada Orden de Compra emitida, que contendrá todo lo relativo a la solicitud de compra.
9. La administración será la responsable de preparar las Órdenes de Compras Pre numeradas

LIMITES DISCRECIONALES

A- SOLICITUD DE COTIZACIONES:

1. Las Compras por valor inferior a la suma de US\$400.00 podrán efectuarse de manera directa sin cotizaciones escritas, procurando en lo posible diversificar los proveedores.
2. Para Compras de RD\$401.00 a US\$1,500.00 se deben solicitar por lo menos dos (2) cotizaciones escritas.
3. De US\$1,501.00 en adelante se requieren por lo menos tres (3) cotizaciones escritas.

B- APROBACIÓN COTIZACIONES

1. Las Cotizaciones menores de US\$400.00 serán aprobadas directamente por la Gerencia de Operaciones.
2. La Gerencia Administrativa revisará y aprobará las Cotizaciones con valores hasta US \$3,000.00.
3. Las Compras de valores superiores a los US\$3,000.00 deberán ser avaladas por la Gerencia Administrativa y sometidas a la aprobación del Gerente General.
4. Las Compras de un valor total superior a los US\$3,000.00 deberán ser ratificadas además por uno de los socios.

C- APROBACIÓN ÓRDENES DE COMPRAS

1. Todas las Órdenes de Compras, previa autorización de las Cotizaciones, según las políticas establecidas, serán aprobadas por la Gerencia general.

RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS.-

1. La Mercancía deberá ser recibida por el jefe de producción y administrador de bodega quienes se asegurarán de que la mercancía recibida está de acuerdo con la Orden de Compra y sus especificaciones.
2. El jefe de producción procederá a firmar Factura como prueba de haber recibido conforme la Mercancía.
3. La Mercancía recibida será entregada bajo firma de Factura al departamento que la solicita.
4. Deberá informarse a Contabilidad de la recepción del Activo Fijo para su registro y numeración antes de ser utilizado de ser el caso.
5. El jefe de producción anexará el Comprobante de Crédito Fiscal o Factura a la Orden de Compra para su pago, entregándolo a contabilidad, luego se seguirá el proceso de solicitud de cheque.
6. Los Activos Fijos Comprados deberán ser incluidos en el Seguro contra todo riesgo. Los Activos de montos menores se incluirán al realizar la revisión periódica de la cobertura del seguro. Los activos de alta cuantía como son la adquisición de vehículos, equipo de cómputos, etc. se asegurarán al momento de su adquisición.

PERIODO Y FORMA DE PAGO:

1. ECOGRAFIC, S.A. de C.V., las compras se realizan en un 30% de contado y un 70 % al crédito los plazos otorgados por los proveedores es de 30, 45,60 días de plazo.
2. La empresa realiza sus pagos antes del tiempo con ello obtiene descuentos por pronto pago la cual le favorece puesto que se le originan menos gastos.
3. Tienen una persona encargada de estar supervisando el proceso de compras, el material recibido así como también el tiempo en que estos fueron adquiridos para beneficiarse descuentos por pronto pago y ahorrarse gastos, le es fácil también controlar el inventario por las compras que realiza.

MANEJO DE LOS INVENTARIOS:

1. ECOGRAFIC, S.A. de C.V. al efectuar las compras necesarias posee un nivel adecuado en sus inventarios puesto que compra lo necesario para los trabajos que le solicitan; así optimiza los insumos requeridos sin tener sobrantes de los aceptables.
2. Maneja hojas de kárdex que le permiten llevar un mejor control de todo el material que entra y que se utiliza, queda respaldado con las órdenes de pedidos que le realizan sus clientes.

ENTITY COMPANY GRAFIC, S.A DE C.V
ECOGRAFIC, S.A DE C.V
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y
COBRANZA
GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRO

NOVIEMBRE, 2009

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN DE MANUAL
- II. MARCO JURÍDICO – ADMINISTRATIVO DE MANUAL
- III. OBJETIVO Y ALCANCE DE MANUAL
- IV. POLÍTICA DE OPERACIÓN DE MANUAL
- V. PROCEDIMIENTOS DE MANUAL

INTRODUCCIÓN AL MANUAL

El presente documento tiene por objeto analizar, los procesos y procedimientos, que se pondrán en vigor a fin de simplificarlos, mejorarlos y actualizarlos para que el personal incremente su eficiencia en el desempeño de sus actividades.

A partir de esta fecha quedan sin efecto, disposiciones emitidas con anterioridad.

El manual de políticas y procedimientos, es un instrumento de apoyo a las tareas específicas que contribuyen a dar transparencia y eficiencia a los procesos, así como al logro de los objetivos de la empresa.

Las políticas y procedimientos incluidas en este documento son de aplicación para las áreas que integran la gerencia de Cobros Y Créditos.

La actualización del presente manual corresponderá a la gerencia administrativa

Presidente	
Gerente General	
Gerente de Crédito y cobranza	
Gerencia de mercadeo	
Sub Gerencia de Crédito y Cobranza	
Sub Gerencia de Mercadeo	
Secretario	

OBJETIVO DEL MANUAL

Garantizar la facturación y cobro eficaz de los productos y servicios que proporciona ECOGRAFIC, S.A de C.V, y coordinar las acciones necesarias de recuperación de la cartera de clientes, en especial hayan convertido en cartera vencida, con el fin de mejorar la posición financiera de la empresa.

ALCANCE DEL MANUAL

Las políticas, obligaciones y responsabilidades, descritas en el presente manual, son aplicables al personal que presente sus servicios en Ecografic, S.A de C.V

POLÍTICA EN OPERACIÓN

POLÍTICAS DE CRÉDITO

“El crédito que se concederá a cada uno de los clientes será de 45,60 Y 90 días plazo, según la relación que se tenga con el cliente”

• PERFIL DEL SUJETO A CREDITO

Es necesario establecer el tipo de cliente al cual se le otorgará el crédito. En este sentido se manejarán dos perfiles de clientes, los de persona jurídica y persona natural.

PERSONA JURÍDICA.

Serán sujetas de crédito todas aquellas empresas privadas, salvadoreñas o extranjeras; con operaciones en el territorio nacional mayores a un año de funcionamiento en el mercado en que se desarrolla.

Todos los anteriores y en calidad de solicitante deberán proporcionar la siguiente documentación.

- Solicitud de crédito completamente llena
- Fotocopia de DUI y NIT del representante legal
- Balance y Estados de resultado del último mes
- Poder del representante legal
- Fotocopia de matrícula de comercio
- Letra de cambio o pagaré firmados
- Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad

PERSONA NATURAL

Será sujeto de crédito toda persona natural, comerciante, profesional independiente, de nacionalidad salvadoreña o extranjera, mayor de edad.

Todos los anteriores y en calidad de solicitante deberán proporcionar la siguiente documentación.

- Solicitud de crédito completamente llena
- Fotocopia de DUI y NIT
- Información detallada de ingresos y egresos, firmada y selladas
- Referencias crediticias por escrito
- Letra de cambio o pagaré firmados
- Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto, detallando el nombre, la firma y el DUI.

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

PROCEDIMIENTOS: otorgamiento o denegación del crédito.

OBJETIVO: establecer los pasos a seguir en el otorgamiento o denegación del crédito, con el propósito de obtener resultados que contribuyan al análisis tanto de las características generales del solicitante de crédito así como su situación financiera actual.

BREVE DESCRIPCION: verificar la información presentada por el solicitante, para confrontar los datos presentados en la solicitud de crédito con las referencias crediticias y demás requisitos solicitados para el otorgamiento de crédito

UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO: encargado de créditos y cobros.

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: solicitud de crédito, estados financieros, documentos personales, referencias crediticias, otros.

1. El vendedor recibe solicitud al cliente con los requisitos.
2. Recibe la solicitud de crédito con los siguientes requisitos :

Si es persona natural:

- Solicitud de crédito completamente llena
- Letra de cambio o pagare firmado.
- Fotocopia de DUI y NIT.
- Referencias crediticias por escrito.
- Presentar un detalle de ingresos firmados y sellados.
- Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto Detallando el nombre y la firma

Si es persona jurídica.

- Solicitud de crédito completamente llena.
- Balance y Estado de Resultados debidamente auditados.
- Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad (a discreción del encargado de crédito y cobro)
- Poder del representante legal.
- fotocopia de DUI y NIT del representante legal
- Fotocopia de la credencial de la junta directiva vigente.

- Fotocopia de matrícula de comercio.

3. Se revisa que en la solicitud de cliente esté completamente llena y un check list de los documentos solicitados.

4. En caso que falten algunos de estos datos se consultara a la empresa por teléfono.

5. Se procederá a investigar la veracidad y confiabilidad de los datos proporcionados en la solicitud de crédito.

6. Se contacta a la persona o empresa que ha dado referencia del cliente para consultar qué tipo de cliente es el solicitante del crédito,

7. Si proporcionacen información, verificar:

- Si el cliente mantiene con ellos cuenta abierta.
- El monto y plazo otorgado, qué Antigüedad posee.
- Cumplimiento de compromisos de pago.

8. Se evaluará la solicitud de crédito según el monto del mismo y considerando las relaciones con el cliente a su vez también se realizara un análisis financiero de razones básicas de liquidez y relación de la deuda.

9. Se procede a decidir según los resultados obtenidos en la evaluación si el crédito será concedido o denegado.

10. Si el crédito es concedido se evalúa el monto y plazo que se le otorgara al cliente.

11. Se elaboran los documentos de control y registros contables necesarios antes de otorgar el crédito.

12. Una vez aprobado el crédito se procede a notificarlo por escrito al cliente, en el cual se le especifica el límite de crédito y el plazo así como también los descuentos por pronto pago.

PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DEL SOLICITANTE DE CRÉDITO

PRIMER PASO: VERIFICACION DE LAS CARACTERISTICAS GENERALES DEL NEGOCIO

Es necesario asegurar que los datos proporcionados por cualquier solicitante sean lo mas verdadero posible. Para ello es importante confirmar ya sea vía telefónica o por medio de visitas personales las características generales que posee el negocio, y se encuentran contenidas en la solicitud de crédito.

SEGUNDO PASO: ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA DEL SOLICITANTE DE CREDITO

Se evaluará la situación financiera del solicitante en base al perfil de personería jurídica, el cual se

hará a través del balance general y el estado de resultado auditados, y en base al perfil de personería natural que se realizará a través de la constancia de ingresos y egresos.

PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE CREDITO

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El análisis a los estados financieros del solicitante de crédito a través de razones financieras se hará con el propósito de mostrar las relaciones existentes entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa y entre ellas, esto para establecer la posición financiera real de la misma y predecir las condiciones futuras del negocio que faciliten en gran medida al sector la decisión que deba tomar en cuanto al otorgamiento o denegación de los créditos

Razones de Liquidez

Liquidez General: **Razón Corriente (RC)** = AC/ PC

Liquidez ácida: **Razón Rápida(RR)** = (AC - Inv)/PC

Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC

Razones de Administración de Activos

Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera **RCC**) = Ventas / Cuentas por Cobrar

Período Promedio de Cobro (PPC) = Cuentas por Cobrar / (Ventas Anuales /365)

Rotación de Cuentas por pagar (RCP)= Compras / Cuentas por pagar

Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP

Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP

Razones de Endeudamiento

Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo

MODELO DE CARTA DE ACEPTACIÓN.

Una vez efectuados los análisis financieros, se evalúan los resultados y se determina si se acepta o no el crédito solicitado.

San Salvador, 1 de septiembre de 2009

ECOGRAFIC, S.A de C.V

Sr. Mardoqueo Lima

Presente.

Estimado Sr. Lima

Tenemos el agrado de otorgarle el crédito de conformidad con la solicitud No 2815, con fecha 01 de Septiembre, para lo cual podrá disponer de nuestras existencias y servicios, por lo que cuenta con nuestra empresa como fuente de abastecimiento y confianza . El crédito es rotativo con un monto aprobado de \$ 9,000.00 y un plazo de 60 días.

Apreciamos su negocio y haremos todo lo posible por asegurar que éste pedido sea sólo el primero de muchos otros. Para cualquier consulta referente a sus cuentas, consultar con el departamento de créditos y cobros. Sin más por el momento, atentamente.

MODELO DE CARTA DE RECHAZO.

San Salvador, 1 de septiembre de 2009

ECOGRAFIC, S.A de C.V

Sr. Mardoqueo Lima

Presente.

Estimado Sr. Lima

Estimado Sr.

Por este medio le comunicamos que la solicitud No 2815 a nombre suyo por el momento ha sido denegada, ya que la empresa ha suspendido temporalmente la concesión de los créditos, debido a que está favoreciendo las ventas estrictamente de contado. Sin más por el momento, atentamente.

Jefe de Créditos y Cobros

ESTRATEGIAS DE CRÉDITO

1. GARANTÍA

Se solicitará garantías de tipo hipotecarias a los clientes que soliciten un crédito mayor a \$ 10,000.00

2. PERIODO DE COBRO

El período de recuperación del crédito, será establecido por el encargado de otorgar los créditos, en base al análisis de pago, se concederán plazos de 30, 45 y 60 días acorde a la política en vigor.

3. MONTO DEL CRÉDITO

Se establecerá en base a lo siguiente: si el cliente es persona jurídica se hará a través de la utilidad neta reflejada en los estados de resultados proporcionados por el cliente, y si es persona natural, por medio de una constancia de ingresos y egresos.

4. DESCUENTO POR PRONTO PAGO

Esta estrategia será utilizada por la empresa para incentivar al cliente que efectúe el pago de su cuenta en un período menor al plazo otorgado; esto permitirá minimizar el riesgo de que el cliente forme parte de la cartera morosa, al mismo tiempo darle la oportunidad al cliente de reducir sus costos a través de nuestra estrategia por pronto pago; así también dando las facilidades crediticias a éstos

El porcentaje de descuento que se les otorgará a los clientes será analizado y discutido con el encargado de crédito y cobro, tomando en cuenta el rango existente entre los precios des contado y los precios a crédito, los cuales estarán entre el 10%, 12% y 15%.

Esta estrategia se puede aplicar de la siguiente manera:

Se tiene el precio de la cuadernillo por millar al contado de \$69.5 y al crédito de \$ 78.80, este refleja un 11.8% de incremento en su relación al precio de crédito.

Diferencia porcentual = $1 - (\text{precio de contado}/\text{precio al crédito})$

Diferencia porcentual = $(1 - (69.5/78.8) \times 100)$

Diferencia porcentual = 11.80%

Tomando en cuenta el resultado de 11.80 % el encargado de crédito y cobro podrá tomar como

estrategia que el 4 % sea destinado al descuento por pronto pago.

Como se puede ver, de acuerdo a los resultados la empresa obtiene con esta estrategia un margen de ganancia arriba del precio de contado, favoreciendo de esta manera a la empresa y al cliente.

5. DESCUENTO DE CRÉDITO POR LÍNEA DE PRODUCTO

La empresa al conceder crédito a sus clientes debe tomar en cuenta las siguientes variables externas.

Almacenamiento de la compra del crédito.

Se tendrá que analizar el promedio de días que pasa en bodega el producto antes de ser despachado a los clientes.

6. CRÉDITO CONCEDIDO

El tiempo del crédito concedido deberá ser menor al tiempo de pago que tengan las empresas del sector.

7. MARGEN DE SEGURIDAD

Es el tiempo diferencial entre el cobro del crédito concedido a los clientes y el crédito concedido a los proveedores.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE COBROS

En el caso de presentarse morosidad en los pagos de los clientes el encargado de créditos y cobros será el responsable de agilizar la gestión de cobro.

Verificación de información: El encargado de créditos y cobro será el responsable de verificar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna.

Verificación de instrumentos de crédito La firma en la letra de cambio y pagaré que presente el cliente como garantía de deuda, tendrá que ser la misma que aparezca en el DUI del solicitante, el cual será verificado por el encargado de créditos y cobros.

Cualquier inconveniente que se presente, el departamento de crédito debe verificar que la documentación no lleve ningún error como los más usuales que son: borrones, tachaduras, manchones , la documentación esté mal digitada, el nombre del cliente no esté completo, falte el número del DUI, la información personal no esté completa, la firma del cliente no se encuentre en el lugar correcto entre otras, que de no ser observadas a tiempo podrían afectar en cierto grado la responsabilidad del cliente en el pago de la deuda y la veracidad de la documentación presentada.

Por lo cual, se realiza un detalle de las características que debe llevar cada una de la documentación que se presentará y que son las más usuales; además se incluye el procedimiento de cómo hacer efectiva la documentación a través de la vía legal.

Recordando que esta información es de utilidad para el departamento de créditos y cobros, pues en ellos recae la responsabilidad de hacerla efectiva en el momento requerido.

FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL, COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL Y QUEDAN.

a) Estos documentos respaldarán la transacción de compra y venta a crédito que se ha efectuado con el cliente, el encargado de crédito verificará que tengan la firma tanto del vendedor como del comprador, y que posean las siguientes características para asegurar la legalidad del comprobante:

1. Nombre impreso en la factura.
2. Fecha y lugar de la emisión.
3. Plazo para de su pago.
4. Lugar de cumplimiento del pago.
5. Firma del emisor.
6. Número de orden del comprobante.
7. Nombre y domicilio del comprobante.
8. Características principales y denominación de la mercadería.
9. Precio unitario y precio total de la mercadería.
10. Fecha y número de día en que se efectuará el pago.
11. Firma del cliente.
12. Interés que se recargara por morosidad en el pago.

b) Si el documento no presenta fecha de pago, se asumirá un plazo de treinta días para hacer efectivo el cobro.

c) Si el cliente solicitara pagar la factura por cuota semanales o si el vendedor le plantea el caso y el cliente accediera, al reverso de la factura original se escribirán los abonos respectivos por cada semana, enviándole notas de abono al cliente, hasta cancelar la deuda.

d) Al finalizar se le entregará la factura que le corresponde con el sello de cancelado, fecha y firma del vendedor.

e) Si al cumplir el plazo estipulado en la factura para el pago de la misma y no ha sido cancelada, el encargado de crédito esta autorizado para aplicar un porcentaje de interés mensual en concepto de mora sobre el monto actual de la factura y en caso de juicio judicial será el cliente quien pague los costos procesales.

f) Si la mercadería que el cliente recibiera tuviese algún imperfecto o no ha llegado completa, se le otorgaran 15 días para que el cliente pueda realizar algún reclamo.; esto siempre y cuando la mercadería no es transportada por cuenta o riesgo del cliente.

g) Para hacer efectiva la factura de consumidor final, o comprobante de crédito fiscal que respaldan la compra / venta, será necesario que la empresa lleven a cabo el siguiente procedimiento en la gestión de cobro por vía judicial si es el caso.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRO.

PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COBROS.

OBJETIVO: cobrar la deuda que el cliente ha adquirido con la empresa a través del consenso o la vía legal.

BREVE DESCRIPCION: se verifica si la factura de consumidor final o crédito fiscal ya se encuentran vencidas y si el monto adeudado no está cancelado se procederá a contactar al cliente y realizar la negociación pertinente y en caso de no llegar a un acuerdo se recurrirá a la vía judicial

UNIDAD : departamento de créditos y cobro, departamento jurídico (Abogado)

Paso	Encargado	Descripción
1	Encargado de créditos y cobro	Una vez vencida la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal se procederá al cobro por medio de la gestión de cobro
2	Abogado	En caso de no ser efectiva ésta, se realizará la negociación con el cliente
3		Si no se establece negociación se trasladara la cuenta departamento jurídico.
4		La acción a seguir será de carácter mercantil. El departamento de crédito estará facultado para adjudicarle una letra de cambio o un pagaré al pie de la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal y así poseerá poder judicial el documento. En caso que la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal presente al

		<p>pie el pagaré o la letra de cambio, estos se tomaran en cuenta dentro de la documentación presentada.</p> <p>La empresa aceptará quedan por el valor de la factura ya que constituye una prueba de la tenencia de ellas por parte del comprador, en el cuál el encargado deberá revisar que en el quedan se refleje la siguiente información: la fecha de recepción, el nombre del comprador, el monto de las facturas entregadas, el nombre y empleo o cargo de la persona facultada para recibirlas</p>
--	--	--

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COBRO

OBJETIVO: establecer y mantener un sistema documentado para el control de documentos que serán utilizados, para el respectivo cobro al cliente de todas aquellas cuentas ya vencidas y que necesitan ser recuperadas por la empresa.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO: se lleva a cabo la impresión de documento en el que aparecen todos los documentos que serán entregados al vendedor para efectuar el cobro correspondiente al cliente en cuestión, y su posterior seguimiento en la cancelación del mismo.

UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

UNIDADES: créditos y cobros

PUESTOS: encargada de créditos y cobros, gerentes de área, vendedores, cajera

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: recibos de ingreso a caja, recibos de abono,

1	Encargado(a) de Créditos y Cobro	Determinará a que clientes debe cobrar revisando los documentos, de acuerdo a los plazos otorgados a los clientes, para proceder al cobro de la deuda; se prepararán con 1 día de anticipación las facturas que estén próximas a vencerse y serán entregadas al vendedor para su respectivo cobro.
2	Encargado(a) de	Entregará al vendedor la documentación de cobro

	Créditos y Cobro	
3	Vendedor	Recibe documentación de cobro
4	Vendedor	Realiza el cobro al cliente
5	Cliente	Si el cliente cancela, entrega el pago parcial o total al vendedor
6	Vendedor	Elabora Recibo de Abono
7	Vendedor	Entrega Recibo de Abono y Recibo de Liquidación en la que se detalla el pago del cliente (nota de abono, efectivo o cheque) a Cajera
8	Cajera	Recibe nota de abono, efectivo o cheque, revisa liquidaciones y marca el ingreso a caja..
9	Cliente	Si no cancela la documentación de cobro
10	Vendedor	Entregará documentación a encargado(a) de créditos y cobros para revisión y seguimiento en la mora, éstos serán marcados en el arqueo de cada vendedor.
11	Encargado(a) de Créditos y Cobro	Revisará arqueo de cada vendedor, y realizará llamadas telefónicas a aquellos clientes que presenten mayor atraso en el pago de sus cuentas vencidas para lograr llegar a un acuerdo de pago con el cliente e informará a vendedor.
12	Encargado(a) de Créditos y Cobro	Dará seguimiento a la cartera vencida, redactará cartas de cobro, realizará llamadas telefónicas de recordatorio, enviará estados de cuenta y dará seguimiento de cada cuenta
13	Encargado(a) de	Si se han agotado todos los recursos de cobro, sin resultados

	Créditos y Cobro	favorables para la empresa, se informará a cada Gerente de Área, para que se involucre en la recuperación de la cuenta.
14	Gerente de Área	Conversará con el cliente, realizará una cita para explicar la situación de su cuenta y lograr un acuerdo con el cliente, luego Informará a encargado(a) de créditos y cobros.
15	Encargado(a) de Créditos y Cobro	Dará seguimiento a la negociación realizada por el Gerente de Área, para esperar el pago parcial o total de la deuda
	Encargado(a) de Créditos y Cobro	Si después de haber agotado todos los recursos para la gestión de cobro, el cliente no responde al llamado, el caso se mandará al despacho jurídico.
	Encargado(a) de Créditos y Cobro	Entregará toda la documentación necesaria referente al cliente, para que proceda legalmente para la recuperación de la deuda.
	Despacho Jurídico	Procederá al cobro por la vía judicial para la recuperación de la deuda.

ESTRATEGIAS DE COBRO

Las estrategias de cobro que implementará el encargado de créditos y cobros deberán tomar en cuenta las diferentes actitudes que toman los clientes al momento del cobro, por lo que a continuación se detalla un modelo de clasificación de clientes:

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE CLIENTES	
TIPO	DESCRIPCIÓN
1	<ul style="list-style-type: none">a) Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta, basta con mandarles una carta donde se exponga las condiciones de pago para cobrar la cuenta pendiente.b) Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes, se les manda un recordatorio (carta) de la cuenta vencida donde se le hace notar la importancia y lo saludable de pagar sus cuentas puntualmente.c) Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta, generalmente son los minoristas, basta con mandarle una carta amable de la secciónd) Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo, se manda una carta cobrándole se deuda.e) Clientes que se sobrepasan en sus compras, se alerta constantemente con una carta donde se les recuerda que deben pagar y se les mantiene con bajos límites crediticios.
2	<p>Clientes que temporalmente se atrasan por condiciones especiales en su negocio, condiciones especiales como huelgas o desastres naturales, frecuentemente impiden al deudor cumplir sus compromisos, en estos casos por regla general, el acreedor debe ser comprensivo y llegar a un trato para que pueda pagar su deuda esperando</p>

	que se sobreponga a su incapacidad temporalmente para pagar
3	<ul style="list-style-type: none"> a) Clientes que siempre se atrasan, la sección de cobro debe adoptar políticas firmes estableciendo garantías adecuadas. b) Clientes que podían pagar puntualmente pero descuidan sus pagos porque piensan sacar provecho utilizando el dinero del acreedor en vez de su propio dinero, éste grupo es uno de los problemas más desagradables en los cobros. El acreedor debe tomar medidas firmes.
4	<ul style="list-style-type: none"> a) Clientes que están al borde de la insolvencia o que son insolventes, se exige el pago con métodos drásticos y si se agotan los recursos normales de cobro se pasa a una acción legal. b) Clientes que deliberadamente cometen fraude, se procede a la acción legal de cobro Por un abogado y se pasan sus nombres a un registro de clientes no aceptables

ENTITY COMPANY GRAFIC, S.A DE C.V
ECOGRAFIC, S.A DE C.V
GERENCIA ADMINISTRATIVA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE CAJA
CHICA
DIRIGIDA A SECRETARIA DE GERENCIA
ADMINISTRATIVA

NOVIEMBRE 2009.

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN DE MANUAL
- II. OBJETIVO Y ALCANCE DE MANUAL
- III. POLÍTICA DE OPERACIÓN
- IV. PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN DE MANUAL

El presente documento tiene por objeto analizar, los procesos y procedimientos, que se pondrán en vigor a fin de simplificarlos, mejorarlos y actualizarlos para que el personal incremente su eficiencia en el desempeño de sus actividades.

A partir de esta fecha quedan sin efecto, disposiciones emitidas con anterioridad.

El presente manual de políticas y procedimientos, es un instrumento de apoyo a las tareas específicas que contribuyen a dar transparencia y eficiencia a los procesos, así como al logro de los objetivos de la empresa.

Las políticas y procedimientos incluidas en este documento son de aplicación para las áreas que integran la Gerencia Administrativa.

La actualización del presente manual corresponderá a la gerencia administrativa

Presidente	
Gerente General	
Gerente de Crédito y cobranza	
Gerencia de mercadeo	
Sub Gerencia de Crédito y Cobranza	
Sub Gerencia de Mercadeo	
Secretario	

OBJETIVO DE MANUAL

Garantizar el adecuado manejo del fondo fijo de caja chica de la empresa, para la adquisición de productos o servicios menores de ECOGRAFIC, S.A de C.V, que son utilizados en para el desempeño de funciones generales de la misma.

ALCANCE DE MANUAL

Las políticas, obligaciones y responsabilidades, descritas en el presente manual, son aplicables al personal que presente sus servicios en Ecografic, S.A de C.V

POLÍTICAS GENERALES

- La Gerencia General y Administrativa determinará al inicio de cada año el monto que podrán ejercer, de acuerdo a un análisis y evaluación por parte de la misma de asignación de una Caja Chica la cual se fija en US\$350.
- La secretaria de Gerencia Administrativa será el responsable del manejo del Caja Chica (Caja Chica).
- El responsable del Fondo deberá firmar un documento, que ampara el monto autorizado. La persona designada deberá cumplir con las responsabilidades descritas en el presente Procedimiento.
- El cheque para la Reposición del Caja Chica (Caja Chica) será elaborado a nombre del responsable de dicho Fondo.
- El monto máximo autorizado para ejercer algún gasto con el Caja Chica es de \$ 100.00 Setecientos pesos 00/100 M.N. Con el IVA incluido.
- Todas las Facturas que ampare una Reposición de Caja Chica deberán tener como máximo una antigüedad de 30 días naturales a partir de la fecha de expedición de la factura.
- Para considerar cualquier erogación dentro de la SOLICITUD DE REPOSICIÓN deberá incluirse el comprobante correspondiente el cual deberá cumplir con los requisitos que se establecen en el Código Tributario de la República de El Salvador.
- El responsable de la Caja Chica deberá mantener el importe en efectivo y los comprobantes en la caja metálica asignada, evitando por seguridad llevarlos consigo.
- La SOLICITUD DE REPOSICIÓN se deberá elaborar con comprobantes propios del mes en cuestión, evitando acumular comprobantes de meses anteriores.
- La Caja Chica deberá ser utilizada únicamente para cubrir necesidades operativas de la Empresa.
- El Responsable del Fondo, en cualquier momento amparará y/o comprobará la totalidad del Fondo, ya sea en Efectivo, Comprobantes de gastos y/o Vales de Caja provisionales.
- Todos los Comprobantes de gastos deberán contener la firma del responsable del Fondo y la antefirma de la Gerencia Administrativa, así como el sello fechador de pagado.
- Los vales provisionales de caja deberían contener las firmas del Responsable del fondo, la del empleado que ejerce el gasto, así como la descripción del concepto, el importe y la fecha de emisión del vale.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

MANEJO, REPOSICIÓN Y FINIQUITO DE FONDOS FIJOS (CAJA CHICA)

EMPLEADO DE LA EMPRESA

1. Solicita Efectivo al Responsable de la Caja Chica para efectuar algún gasto.

RESPONSABLE DE LA CAJA CHICA

2. Elabora un VALE DE CAJA provisional, especificando lo siguiente;

- a) Fecha
- b) A favor de (nombre del empleado solicitante)
- c) Vale por (importe solicitado en número)
- d) Importe con letra
- e) Concepto (del gasto)
- f) Nombre y Firma del Responsable del Caja Chica
- g) Nombre y Firma de la Persona que recibe (empleado solicitante)

EMPLEADO DEL EMPRESA

3. Efectúa el (los) gasto(s) menor(s) requerido(s) y recaba la Factura correspondiente, la cual deberá cumplir con los requisitos que marca el Código Tributario.

Los conceptos de erogación autorizados para ejercer a través del Caja Chica (Caja Chica) solo será gastos menores, entre los cuales se incluyen los siguientes:

- a) Comida para efectos de trabajo. (Previa autorización de la Gerencia Administrativa)
- b) Gastos de oficina (copias a color, xerografías, acetatos y otros menores extraordinarios) etc.
- c) Gastos de cafetería (café, azúcar, servilletas, desechables).
- d) Material fotográfico (pilas, revelados, rollos, compras menores).
- e) Otros menores que no excedan a \$ 100.00 Cien Dólares 00/100. Con IVA

Incluido.

Los siguientes conceptos de erogación NO SERÁN CUBIERTOS POR NINGUN MOTIVO a través del Caja Chica (Caja Chica).

- a) Compras de Activo Fijo.
- b) Servicios personales (sueldos, honorarios, horas extras, entre otros).
- c) Refacciones o mantenimiento de vehículos.
- d) Combustibles y lubricantes.
- e) Gastos de representación, gastos de viaje y viáticos.

EMPLEADO DE LA EMPRESA

4. Entrega el (los) comprobantes (s) al Responsable del Caja Chica y solicita a éste el Vale de Caja Provisional para su destrucción correspondiente.

RESPONSABLE DEL CAJA CHICA (CAJA CHICA)

5. Verifica que los comprobantes cumplan con los requisitos fiscales y que correspondan a gastos autorizados así como a gastos menores propios de la empresa. “Invariablemente todos los comprobantes deberán especificar claramente el concepto del gasto” “Los comprobantes de gastos deberán incluir como requisito lo siguiente:

a) A nombre de: ECOGRAFIC, S.A DE C.V.

b) Domicilio:

c) REG: 9861-110-5

d) Fecha: (día, mes y año)

e) Concepto o descripción de los bienes y/o servicios de manera clara y detallada;

f) IVA. Desglosado (en su caso)

g) Importe total en número y letra;

h) NIT Y REGISTRO del Contribuyente que proporcione el bien o servicio (impreso en Factura o CCF);

i) Ticket de compra anexo (en caso de que el concepto de compra sea VARIOS).

j) Vigencia de la Factura.

Una vez que los Vales de Caja provisionales son comprobados, estos podrán ser destruidos y en su caso de no ser comprobados en el plazo estipulado (3 días), se deberá cobrar el importe al Empleado correspondiente.

Secretaria de Gerencia Administrativa

Invariablemente todos los comprobantes deberán ser agrupados por tipo de gasto (según se indica en el siguiente recuadro):

DESCRIPCIÓN	CONCEPTOS QUE INCLUYE
Atención	Comidas con Funcionarios o personas externas al de la empresa para tratar asuntos propios de su función (Previa autorización de la Gerencia General o Gerencia Administrativa)
Papelería	Papelería, copias a color, lapiceros, lápices, entre otros útiles de oficina
Suministros para computo	Diskettes, CD, DVD, cinta para impresora, Tintas para impresoras, papel Computo para impresora.
Artículos para uso de cafetería	Azúcar, Café, vasos, Cremora.
Varios	Pasajes para personal de mensajería, alimentación, artículos de limpieza

6. Elaboró la SOLICITUD DE REPOSICIÓN en original y dos copias (ver Anexo), agrupa los comprobantes por tipo de gasto autorizado, los adhiere a una hoja en blanco detallado en el motivo del gasto y los anexa a la Solicitud.

En los casos de comprobantes por concepto de "Consumo", deberá anotarse, en la hoja que se adhiere el comprobante, el motivo del gasto y los nombres de los Empleados que incluye dicho consumo.

Invariablemente todos los comprobantes de gastos deberán contener la firma de autorizado del Responsable del Fondo y de la Gerencia Administrativa.

7. Recabar en la Solicitud de Reposición la firma del responsable de la Caja Chica y de la Gerencia Administrativa, en su caso.

EN CASO DE BAJA O CAMBIO DEL RESPONSABLE DEL CAJA CHICA

Responsable del fondo de Caja Chica:

8. Agrupa y contabiliza los comprobantes que tenga hasta ese día y lo compara contra el importe autorizado del Caja Chica, procediendo a generar una Orden de pago dirigida a la Dirección del EMPRESA.

9. Elabora la Solicitud de Reposición, en original y dos copias, indicando en la misma que se trata del finiquito definitivo de dicho Caja Chica y la entrega a la Dirección del EMPRESA junto con los comprobantes y el original del Recibo de Ingresos, en su caso.

El responsable del fondo deberá entregar a la Gerencia Administrativa con copia al departamento de contabilidad, la Solicitud de Reposición, como comprobante con el finiquito del mismo, en caso contrario dicho Recibo deberá permanecer en el poder de la Gerencia y el departamento de contabilidad hasta la total comprobación del Fondo

INSTRUCTIVO DEL LLENADO DEL VALE DE CAJA PROVISIONAL

- a)** FECHA Día, mes y año en que se elabora el Vale.
- b)** A FAVOR DE: Nombre del empleado que recibirá el efectivo de la Caja Chica
- c)** VALE POR \$: Cantidad del efectivo solicitado.
- d)** IMPORTE CON LETRA Cantidad, en letra, del efectivo solicitado.
- e)** CONCEPTO Descripción del concepto en que se ejercerá el gasto.
- f)** AUTORIZA Nombre y Firma del Responsable del Caja Chica que autoriza el Vale de Caja Provisional.
- g)** RECIBE: Nombre y Firma del Empleado que recibe el efectivo.

ANEXO DE MANUAL.

San Salvador, a los ____ de ____ del 2009

Gerencia Administrativa.
ECOGRAFIC, S.A DE C.V.
PRESENTE.-

Por medio de la presente solicito reciban la cantidad de \$ _____
(Cantidad en letra 00/100) por concepto de: Finiquito del Fondo fijo de Caja Chica
asignado a gerencia.

Sin más por el momento

Atentamente
Nombre
Puesto

c.c.p. Dpto. De Contabilidad.

Ejemplificación de las Políticas de Crédito y Cobro Propuestas Vrs Política Actual Para El Mejoramiento De La Administración de Capital de Trabajo

Para poder observar la variación en los resultados del manejo de los componentes del Capital de Trabajo, se ejemplifica el uso de políticas y procedimientos propuestos de Capital de Trabajo que están asociadas a los niveles de activo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta la relación entre ellos, así como con los niveles operativos. En los cuadros siguientes se detalla la utilización de una política de otorgamiento de crédito escalonado, la cual consiste en darle a la empresa la oportunidad de clasificar la aprobación de créditos de acuerdo a la capacidad de pago de cada uno de sus clientes.

Datos

<u>Inventario promedio de últimos 5 años</u>	<u>699,432.44</u>
<u>Costo de ventas promedio</u>	<u>0.71</u>
<u>Compras promedio de 5 años</u>	<u>0.60</u>
<u>417,901.66</u>	-

Propuesta escalonada de credito y cobro

<u>Actual</u>	<u>p1</u>	<u>p2</u>	<u>p3</u>	<u>p4</u>
<u>Periodo promedio de inventario</u>	39	39	39	39
<u>Periodo promedio de cobro PPC</u>	105	90	60	45
<u>Periodo promedio de pago PPP.</u>	47	90	75	60
<u>Ciclo operativo de efectivo</u>	97	39	24	24

Manteniendo el promedio de rotación de los inventarios, y gestionando con los proveedores los diferentes plazos para realizar los pagos, se observa como esta realización de gestión por parte de la empresa impacta en el Ciclo Operativo de la misma lo que conlleva a disponer de liquidez en el corto plazo contribuyendo de esta manera a mejorar el capital de trabajo de las mismas, puesto que se reduciría el monto de las cuentas por cobrar que posee la empresa lo cual da como resultado una mejor gestión de cobro generando de esta manera flujos directos de efectivo.

CÁLCULOS

INVENTARIO

CUENTAS POR COBRAR

CUENTAS POR PAGAR

Recursos invertidos

Recursos Disponibles al aplicar la política

Actual	p1	p2	p3	p4
53,506.06	53,506.06	53,506.06	53,506.06	53,506.06
204,001.13	174,858.11	116,572.07	87,429.05	58,286.04
38,526.94	73,774.99	61,479.16	49,183.33	36,887.50
218,980.24	154,589.17	108,598.97	91,751.78	74,904.60
	64,391.07	110,381.28	127,228.46	144,075.65

Como parte de las políticas propuestas la reducción en los periodos de cobranza de la empresa nos da como resultado una reducción en los recursos invertidos por parte de la empresa en el ciclo operativo del Efectivo con lo cual la empresa gana una mayor liquidez la cual puede ser invertida que es lo que se propone la creación de liquidez para su inversión en activos de la empresa de corto plazo.

De igual forma el poder negociar y ampliar los plazos de pago con los proveedores, da a la empresa una diferencia de tiempo que la empresa puede aprovechar para poder invertir lo cual le generaría nuevos flujos de efectivo a la empresa.

Datos fueron tomados de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Inventarrio Promedio de los últimos 5 años}}{5} = \frac{\text{(suma de ventas años 2004 a 2008)}}{5}$$

$$\text{Costo de inventario promedio} = \frac{\text{Costo de ventas 2008}}{\text{ventas de 2008}}$$

se decidio utulizar el ultimo año como base par la determiacion de los costos basado en que es el que se apega mas a las condiciones del mercado encuanto a los precios

$$\text{Compras pomedio 5 años} = \frac{\text{(suma de ventas años 2004 a 2008)}}{5}$$

Se tomo el promedio de los inventarios ya que estos no han seguido la política de la empresa que es de un 20% al finalizar el años de alli la decisión de promediar tales valores

<u>Inventario</u>	<u>(Inventario Promedio X COSTO DE VENTA PROMEDIO)</u>	<u>X</u>	<u>(PPI /360 DIAS)</u>
-	-	-	-
<u>Cuentas por cobrar =</u>	<u>Inventario promedio X (PPC/360 dias)</u>	-	-

Cuentas por pagar = Inventario promedio X Costo de venta promedio X Compra (Promedio) X (PPP / 360 días)

Recursos Incuridos o = Invetario + Cuentas por Cobrar - Cuentas por pagar - - -
Invertidos

- -

- Disponibilidad al aplicar la política

≡ Recursos invertidos politica actual - el resultado de los recursos invertidos de la
- - - politica propuesta

CONCLUSIONES

El desarrollo de una cultura financiera por parte de las personas que dirigen o quieren incursionar en el mundo empresarial, no importando el nivel de dicha actividad es de vital importancia para el desarrollo de la misma, porque de esta cultura financiera dependerá el rumbo que la empresa tenga para convertirla en una fuente multiplicadora de inversión más que como una fuente para el consumo personal de los socios.

Para éste éxito financiero, la administración del Capital de Trabajo toma protagonismo por su estructura llena de variables de gran importancia como cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y compras, cada una de ellas como punto clave para la administración que realizan gerentes, directores y encargados de la gestión financiera. Volviéndose vital la creación de medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital ya que las políticas del Capital de Trabajo están asociadas a los niveles de activo circulante que se fijen para realizar las operaciones de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- Glen A. Welsch Pres. “Planificación Y control De utilidades.-12ª Edición. Pretencie-Hall.1996
- James C. Van Horne, “Fundamentos de Administración Financiera” 11ª Edicion. Editorial Pretencie –Hall Internacional, 2003.
- L. Bittel, j. Ramsey “Enciclopedia del Management” Editorial Océano. 2006
- Javier Duarte Schalageter, Lorenzo Fernández Alonso, “Finanzas Operativas: Un Coloquio”, Limusa Noriega editores, México 2007
- Jerry A Viscone, “Análisis Financiero Principios y Métodos” Limusa Noriega editores, México 2002.
- Raúl Rojas Soriano. el Proceso de la Investigación Científica. Editorial Trillas, México 2004.
- José Luis Caivano “Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación”, Buenos Aires, versión electrónica del libro setiembre de 1995.

ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO METODOLÓGICO

A) Tipo de estudio.

Se realizará una investigación de carácter descriptivo-exploratorio, se plante de esta manera ya que dentro de la literatura consultada se estudia el capital de trabajo de una forma superficial sin profundizar en la administración o gestión del mismo por parte del Administrador financiero o responsable de la entidad económica, ya que solo se limitan a la forma de calcular.

B) Unidad de Análisis.

Para esta investigación se estudiara la información de carácter financiero de la empresa ECOGRAFIC, S.A. DE C.V. generada en los periodos de 2007-2008 así como las políticas de carácter financiero que esta posee para estudiar el comportamiento de la gestión del capital de trabajo en estos periodos.

C) Universo.

Se trabajara con el sector de las Pymes del área industrial de dicadas a las artes graficas de la zona de urbana de mejicanos, de las cuales se han identificado cinco en la zona,, pero debido a que se cuenta con una unidad de análisis la cual proporcionara la información, ya definida que es la empresa ECOGRAFIC, S.A. DE C.V, se profundizara poco en el sector.

D) Instrumentos de recolección de datos.

Se utilizará un cuestionario este tendrá preguntas abiertas y cerradas. y entrevistas de ser necesario con el dueño y gerente.

E) Procesamiento de la información.

Las preguntas abiertas se procesaran en un procesador de texto (Microsoft Word), en el que se organizará la información en una tabla que muestre las ideas principales. Las preguntas numéricas, se procesarán en una hoja electrónica que presentará resultados según la naturaleza de la respuesta.

F) Análisis e interpretación de datos.

En las preguntas cerradas se efectuará un conteo de frecuencias y se construirán gráficos de barras circulares en donde se observe la tendencia, posteriormente se efectuará un análisis de los valores absolutos y porcentuales, en donde se podrá inferir acerca del comportamiento cuantitativo de dichas variables en el sector. Las preguntas abiertas se vaciarán en una tabla de texto, en donde se construirán las explicaciones principales que proporcionen los informantes.

ANEXO 2: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos del instrumento y que son presentados a continuación, están sujetos a un estudio de carácter descriptivo sobre las condiciones cualitativas que afectan la parte financiera actual que presenta la unidad de análisis.

Se optó por realizar una correlación de las preguntas hechas con el fin de relacionar distintas variables que pueden afectar una empresa en cuanto a factores cualitativos pues los cuantitativos fueron abordados en el análisis financiero de la misma.

Relación 1,3

1. El conocimiento que posee el administrador de la empresa sobre la gestión del capital de trabajo incide en la forma en que se manejan los recursos de corto plazo pues no mide el alcance de la utilidad del mismo, en su gestión financiera.

Relación 2, 3, 5, 8, 9

2. La carencia de una cultura financiera se ve reflejada en la forma en la cual se llevan acabo la toma de decisiones financieras de la empresa pues no se implementa ningún tipo de herramienta basando únicamente las decisiones en la experiencia del administrador y socios.

Relación 4, 7, 10, 11, 12

3. El reconocimiento de realizar una mejor gestión de los recursos que componen el capital de trabajo es reconocido por la administración la cual lo ve como una herramienta de competitividad dentro del mercado.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
TRABAJO DE GRADUACION

Tema: La Administración del Capital de Trabajo en las PYMES del sector industrial dedicado a las artes graficas del área urbana de Mejicanos.

Objetivo: Conocer de manera clara y precisa la noción que poseen los administradores de las PYMES sobre la administración financiera en la gestión del capital de trabajo.

DATOS GENERALES

1. ¿Que nivel de estudios posee?

- a) Bachillerato
- b) Universidad Incompleta
- c) Graduado
- d) Técnico

Especialidad: _____

2. ¿Cuántos años tiene de administrar la empresa? 10

DIAGNOSTICO PRELIMINAR DEL SECTOR

3. ¿Conoce el término Capital de Trabajo?

- a) Si
- b) No

4. ¿Considera importante la gestión del Capital de Trabajo dentro de la empresa?

- a) Si
- b) No

¿Por Que? A través de esta gestión se mide la capacidad con que cuenta la empresa para realiza las actividades en el corto plazo.

5. ¿Dentro de su empresa usted implementa la gestión del capital de trabajo?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es Afirmativa continúe con la pregunta numero 6, si es negativa continúe con pregunta número 7.

6. ¿Cómo evaluaría su gestión del capital de Trabajo en las operaciones de corto plazo?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

¿Por qué? _____ - _____

7. ¿La falta de implementación de una gestión de capital de trabajo ha incidido dentro de sus operaciones de corto plazo en su empresa? Explique.

_Si, porque no se tiene a la mano la capacidad con que cuenta la empresa para cubrir sus actividades en el corto plazo.

8. ¿Que otras herramientas financieras pone en practica para administrar financieramente su empresa? Mencione.

No utilizamos

9. Posee políticas y procedimientos financieros para las siguientes áreas:

Áreas	Si	No
Crédito		NO
Cobro		NO
Compras		NO

10. ¿Considera una ventaja competitiva la implementación de la gestión del capital de trabajo?

- a) Si
- b) No

¿Porqué?__Facilitaria la medicion del aspecto financiero

11. ¿Cuál es el volumen de la demanda de las artes gráficas dentro del Municipio de Mejicanos?

- a) Bajo
- b) Moderado
- c) Alto

12. Dentro de la zona urbana de Mejicanos ¿cuantas PYMES conoce en el área industrial dedicadas a las artes gráficas?

5 _____

Razones Financieras

Razones de Liquidez

	Unidad	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
1. Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$	1.54	2.47	3.25	3.53	2.91
2. Liquidez ácida: Razón Rápida(RR) = (AC - Inv)/PC	\$	1.46	2.37	2.94	2.82	2.35
3. Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC	\$	0.10	0.11	0.13	0.03	0.25
4. Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC	\$	88996.82	125371.59	167724.15	217586.35	230814.56
5. Intervalo Básico Defensivo (IBD) = (AC-Inv.-OA)/((CV+GO)/365)	Días	110.05	119.85	158.90	146.14	132.31

Razones de Administración de Activos

		<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
6. Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario	Veces/año	36.50	56.96	16.73	7.58	9.41
7. Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días	10	6	22	48	39
8. Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Cuentas por Cobrar	Veces/año	3.97	3.53	2.75	2.89	3.48
9. Período Promedio de Cobro (PPC) = Cuentas por Cobrar / (Ventas Anuales /365)	Días	92	104	133	126	105
10. Rotación de Cuentas por pagar (RCP)= Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	3.53	5.68	6.49	7.14	7.80
11. Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	103	64	56	51	47
12. Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	-2	46	98	123	97
13. Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	3.36	2.27	2.15	2.65	2.46
14. Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	1.57	1.33	1.13	1.18	1.21

Razones de Endeudamiento		<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
15. Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$	0.56	0.52	0.43	0.38	0.43
16. Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	\$	1.28	1.08	0.75	0.61	0.74
17. Razón de Cobertura de Intereses (RCI) = UAI / Gastos Financieros	Veces	6.27	4.49	5.22	6.30	4.57
18. Razón de Capitalización = Pasivo no corriente <PnoC> / PnoC + Capital	Porcentaje	33.04%	42.32%	33.24%	26.17%	30.45%
Razones de Rentabilidad		<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
19. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje	29.0%	32.9%	32.9%	29.3%	24.6%
20. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje	5.46%	4.82%	7.19%	7.30%	6.00%
21. Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	8.6%	6.4%	8.1%	8.6%	7.3%
22. Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	Porcentaje	19.5%	13.3%	14.2%	13.9%	12.7%
23. Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RAnoCF) = UN / AnoCF	Porcentaje	18.4%	10.9%	15.5%	19.3%	14.8%

Estados Financieros

Estado de Resultados	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas Netas	746,377.39	678,879.39	576,000.00	652,782.59	843,122.82
- Costo de Ventas	529,924.89	455,649.71	386,328.53	461,769.52	635,837.73
Utilidad Bruta	216,452.50	223,229.68	189,671.47	191,013.07	207,285.09
- Gastos de Administración monetarios	85,684.43	86,293.94	77,957.33	49,850.74	60,062.04
- Gastos de Venta monetarios	61,237.11	74,233.08	38,219.29	49,274.73	46,484.30
- Depreciación	0.00	0.00	0.00	10,324.71	7,832.91
Gastos de Operación	146,921.54	160,527.02	116,176.62	109,450.18	114,379.25
Utilidad de Operación	69,530.96	62,702.66	73,494.85	81,562.89	92,905.84
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	69,530.96	62,702.66	73,494.85	81,562.89	92,905.84
-Gastos Financieros	11,096.20	13,952.52	14,089.02	12,952.17	20,345.31
Utilidad del período	58,434.76	48,750.14	59,405.83	68,610.72	72,560.53
- Reserva Legal	4,090.43	4,802.75	4,158.41	4,802.75	5,079.24
+ Gastos no Deducibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	54,344.33	43,947.39	55,247.42	63,807.97	67,481.29
Impuestos 25%	13,586.08	11,215.88	13,811.86	16,181.03	16,870.32
Utilidad Neta	40,758.25	32,731.51	41,435.57	47,626.94	50,610.97

Balance General	2004	2005	2006	2007	2008
Efectivo y Equivalentes	16,270.99	9,786.27	9,659.07	2,842.62	29,790.39
Cuentas y documentos por Cobrar	187,804.13	192,534.52	209,105.67	225,862.62	242,154.30
Inventarios	14,516.96	8,000.00	23,097.65	60,946.03	67,565.05
Otros Activos Corrientes	33,981.70	587.81	517.86	14,003.15	12,250.00
Activo Corriente	252,573.78	210,908.60	242,380.25	303,654.42	351,759.74
Inversiones en propiedades	150,688.23	150,688.23	150,688.23	150,688.23	158,071.16
Inversiones en bienes muebles	296,589.66	435,521.05	466,393.67	506,662.42	656,029.97
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	225,451.56	287,081.28	349,743.78	410,577.78	471,848.00
Inversión en activos intangibles	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
- Amortización de activos intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo no Corriente	222,826.33	300,128.00	268,338.12	247,772.87	343,253.13
Activos Totales	475,400.11	511,036.60	510,718.37	551,427.29	695,012.87
Cuentas y Documentos por Pagar	154,196.69	79,103.96	61,869.25	69,969.70	82,397.46
Préstamos Bancarios a CP (Incluye porción corriente de PLP y	0.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00
Provisiones (Gastos incurridos)	9,380.27	6,433.05	12,786.85	16,098.37	8,547.72
Pasivo Corriente	163,576.96	85,537.01	74,656.10	86,068.07	120,945.18
Cuentas y Documentos por Pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos Bancarios a LP	97,536.22	167,395.14	144,938.61	121,399.07	171,712.00
Otras Obligaciones a LP	5,500.00	12,674.34	0.00	406.80	3,112.13
Pasivo no Corriente	103,036.22	180,069.48	144,938.61	121,805.87	174,824.13
Pasivos Totales	266,613.18	265,606.49	219,594.71	207,873.94	295,769.31
Capital Social	85,679.24	190,967.38	190,967.38	190,967.38	190,967.38
Reservas de capital	14,031.11	17,443.62	21,647.49	26,450.24	31,529.48
Utilidades Retenidas	68,376.72	3,788.34	37,073.22	47,626.94	50,610.97
Utilidad del Ejercicio	40,699.86	33,230.77	41,435.57	78,508.79	126,135.73
Patrimonio	208,786.93	245,430.11	291,123.66	343,553.35	399,243.56
Pasivo y Patrimonio	475,400.11	511,036.60	510,718.37	551,427.29	695,012.87