

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



“ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS  
FINANCIERAS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS “CALL CENTER” DE EL  
SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Marroquín Sánchez, Iris Iveth  
Mejía Contreras, Manuel Antonio  
Ramos Alvarado, Juan Ramón

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Febrero del 2012  
San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza
Coordinador de seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor especialista	:	Máster José Gustavo Benítez Estrada
Asesor metodológico	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Máster José Gustavo Benítez Estrada

Febrero del 2012  
San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS TODO PODEROSO

Por brindarnos salud, sabiduría y sobre todo habernos permitido llegar a culminar la meta propuesta.

### A NUESTROS PADRES

Símbolos de rectitud en nuestras vidas, que con su amor, comprensión, bondad y sacrificio supieron guiarnos por el camino correcto, para ver ahora en nosotros el profesional que esperaban.

### A NUESTROS FAMILIARES Y AMIGOS

Ya que con su estímulo, cariño y ejemplo nos motivaron a luchar cada día para terminar nuestra carrera universitaria, así como por su ayuda material y apoyo incondicional para alcanzar nuestros ideales.

### A NUESTROS ASESORES

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez, Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo y Msc. José Gustavo Benítez Estrada, por su amistad, tiempo y ayuda profesional desinteresada en el asesoramiento de nuestro trabajo de grado, en el cual compartieron sus conocimientos.

### AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, que contribuyeron de la mejor manera para compartir su tiempo, conocimientos, experiencia y ante todo su buena voluntad durante toda nuestra carrera universitaria.

Iris Iveth Marroquín Sánchez  
Manuel Antonio Mejía Contreras  
Juan Ramón Ramos Alvarado

## ÍNDICE

<u>Número</u>	<u>Contenido</u>	<u>Pág. No.</u>
	RESUMEN EJECUTIVO	i
	INTRODUCCIÓN	iii
	CAPITULO I - SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	
1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Antecedentes de los "Call Centers"	1
1.1.2.	Antecedentes del análisis financiero	3
1.2.	Conceptos	4
1.3.	Características de los "Call Centers"	5
1.4.	Clasificación	6
1.4.1.	Clasificación de los "Call Centers"	6
1.4.2.	Clasificación del análisis financiero	6
1.4.3.	Clasificación de las políticas financieras	7
1.5.	Ventajas y desventajas	8
1.5.1.	Ventajas	8
1.5.2.	Desventajas	9
1.6.	Importancia	9
1.7.	Objetivos de los "Call Centes"	10
1.8.	Base legal	10
1.9.	Base técnica: NIIF para PYMES	13
1.10.	Diagnostico de la investigación.	15
1.10.1.	Comprensión del entorno empresarial respecto a la realización de análisis financiero	16
1.10.2.	Conocimiento de la utilización de políticas financieras en las empresas del sector servicios "Call Center"	17
1.10.3.	Relación entre análisis financiero y políticas financieras	18
1.10.4.	Disposición a utilizar el análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras.	20

CAPITULO II - PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE  
POLITICAS FINANCIERAS OBTENIDAS POR MEDIO DEL ANÁLISIS  
FINANCIERO

2.1.	Descripción general de la estructura de elaboración	21
2.2.	Estados financieros y análisis financiero	22
2.3.	Desarrollo de políticas financieras	28
2.3.1.	Políticas de presupuestación	28
2.3.2.	Políticas de efectivo	32
2.3.3.	Políticas de cobro	36
2.3.4.	Políticas de pagos y compras	40
2.3.5.	Políticas de inversión financiera	44
	 BIBLIOGRAFÍA	 49
	 ANEXO	 50

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del sector servicios "Call Center" de El Salvador, no cuentan con políticas financieras para la realización de sus actividades diarias, ni utilizan el análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones; por lo que se efectuó la presente investigación, que tiene por finalidad determinar las causas que originan ésta practica y proponer soluciones que disminuyan la problemática por medio de la elaboración de un sistema de políticas financieras obtenidas por medio del análisis financiero.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque metodológico hipotético deductivo, lo que implicó la comprensión del entorno empresarial sobre la realización de análisis financiero y el conocimiento de la utilización de políticas financieras dentro de las empresas de servicios "Call Center" de El Salvador, con el objetivo principal de obtener conclusiones basadas en la investigación correspondiente y en el estudio de información bibliográfica que permita conocer a profundidad el tema, lo cual permitió obtener los siguientes resultados:

De las entidades que realizan análisis financiero, el 73.33% no lo utiliza para la toma de decisiones, dejando de lado esta útil herramienta; y el 85% de las empresas que poseen políticas financieras establecidas, están poco o nada satisfechos con el resultado de su aplicación.

Debido a esta situación, más del 60% de las empresas estudiadas están dispuestas a la adopción de políticas financieras derivadas de los resultados del análisis financiero, a pesar que actualmente ya cuentan con políticas financieras establecidas, y por tanto, muestran total aceptación para la utilización de un documento que facilite su desarrollo con base a los resultados obtenidos en un análisis financiero.

Partiendo de los resultados obtenidos, se concluyó que, aunque la empresas objeto de estudio elaboren análisis financiero y cuenten con políticas financieras, muestran total aceptación a la propuesta de adoptar políticas financieras derivadas de los resultados obtenidos del análisis

financiero, lo cual garantiza que el grado de satisfacción que se obtendrá de las políticas creadas, será alto, ya que involucrará conocer los aspectos que no se pueden determinar a simple vista, sino bajo un análisis que revele la situación financiera real de la entidad.

Por tanto es recomendable, que las empresas del sector servicios "Call Centers" amplíen la utilización de diversos tipos de análisis financieros con el objetivo de obtener múltiples elementos de juicio que sirvan para evaluar su situación financiera, resultados de operación, así como su evolución en el transcurso del tiempo y las tendencias que revelan su participación en el sector económico. Así mismo, se hace necesario la elaboración de documentos de fácil comprensión que sirvan como herramienta para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de las empresas en general, para que puedan ser utilizados especialmente por Profesionales de Contaduría Pública y brindar servicios con altos estándares de calidad.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años, El Salvador se ha convertido en una plataforma de diversos centros de llamadas (Call Center), debido a que las empresas consideran de gran importancia contar con áreas directas de atención a clientes.

Los "Call Centers" tienen un impacto considerable sobre la actividad económica del país, derivado de la creciente fuente generadora de empleos que éstas demandan; de acuerdo a información de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía de la República de El Salvador, existen alrededor de 7,353 empleados en estas empresas a diciembre del año 2010. Sin embargo, ha sido una práctica común entre las empresas del sector servicios "Call Centers", la no utilización del análisis financiero para la toma de decisiones y contar con políticas financieras inadecuadas para la realización de sus actividades diarias. En base a los resultados de la investigación de campo efectuada, se determinó que el 75% de las empresas que elaboran análisis financiero no lo utilizan para la toma de decisiones y que un 64.71% se encuentra insatisfecho con el resultado de sus políticas financieras, dejando expuesto que existe una situación peligrosa que podría poner en riesgo la continuidad de las operaciones de la entidad como consecuencia de una mala toma de decisiones y procedimientos de control erróneos.

Ante lo expuesto, surge la necesidad de investigar esta problemática y proponer soluciones tentativas, de lo cual se deriva el presente trabajo titulado: "Análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras en las empresas del sector servicios "Call Center" de El Salvador" que está dividido en dos capítulos:

El primer capítulo describe de forma general antecedentes, características, clasificación, aspectos legales y técnicos relacionados con los centros de llamadas (Call Centers), análisis financiero y políticas financieras. Además se presenta un diagnóstico analítico de la investigación

de campo, basado en los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las empresas activas del sector servicios "Call Center" de El Salvador.

En el segundo capítulo se desarrolla la propuesta, seccionada en tres apartados: el primero describe la metodología utilizada para aplicación de los resultados del análisis financiero a la creación de políticas, el segundo comprende los estados financieros (Balance General y Estados de Resultados) por los ejercicios terminados al 31 de Diciembre de 2008, 2009 y 2010, de la empresa objeto de estudio, utilizados para el calculo de razones e índices financieros por rubros de liquidez, desempeño, eficiencia, eficacia, productividad y endeudamiento, y en el tercero se presenta de manera practica y sencilla la elaboración de políticas financieras utilizando los resultados del análisis financiero, exponiendo: propósito, razones e índices que intervienen, situación actual de la empresa, causa y efecto derivado de la no utilización de políticas y la recomendación de políticas.

A continuación se presenta la bibliografía que fue utilizada durante la elaboración del presente trabajo de graduación.

Finalmente, se detallan como anexos aquellos documentos que se consideran estrictamente necesarios para la comprensión de la investigación, como lo son: instrumento de recolección de datos utilizado, listado de "Call Centers" que componen la población, metodología de la investigación, análisis e interpretación de datos, conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

### 1.1. ANTECEDENTES

#### 1.1.1. Antecedentes de los “Call Centers”

La industria del telemercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la postindustrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa. Los “call centers”, son fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación.

Los call centers iniciaron su existencia básicamente como nuevas funciones que ejercían las empresas interesadas en las ventas por teléfono o bien la atención a sus clientes (ejemplo típico: las compañías de aviación). Poco tiempo después, este servicio fue ofrecido como outsourcing por nuevas entidades que se dedicaban íntegramente a desarrollar las diversas prácticas del call center. Las compañías de este nuevo segmento han sido las verdaderas propulsoras de la internacionalización de esta industria.

Asimismo, surgieron como resultado de la necesidad de las empresas de prestar un servicio inmediato a sus clientes, además que les permitiera ser un canal de contacto directo para brindar información sobre un producto o servicio, por lo que estos se han consolidado en el mercado, como parte importante para el desarrollo de los países en los que se han establecido dichas entidades. Lo anterior se demuestra en el rápido crecimiento y la demanda de empleados que está requiriendo.

En las últimas décadas, la demanda de servicios de los call centers ha experimentado un importante crecimiento. Esto debido a las exigencias de los distintos públicos objetivo que están cambiando. Entre ellos se encuentra el consumidor que es más estricto y pretenden una interacción eficiente con su empresa proveedora de cualquier producto o servicio. Y el

call center parece ser la herramienta idónea para proponer y administrar esa interacción. Otro de los aspectos que está dentro de este proceso de cambio es el "management" ya que se está profesionalizando y se están tomando algunas decisiones que antes parecían inapropiadas o demasiado "modernas", por ejemplo relacionadas con la tercerización de algunos servicios que históricamente eran realizados internamente.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

Hay que estar conscientes que el mercado de los contact centers es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, como la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el offshoring o deslocalización.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, mensajes de texto, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los call centers virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este call center se superan dos obstáculos: el temor de los internautas que todavía se destila a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

En El Salvador, los call center se han establecido gracias al trabajo realizado durante varios años por la Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador (PROESA), con el propósito de atraer inversión extranjera que sea una fuente de empleo y que a la vez dinamice la economía del país.

En los últimos 10 años, El Salvador se ha convertido en una plataforma de diversos centros de llamadas que tienen un gran impacto sobre la actividad económica del país, sin embargo, ha sido una práctica común de las empresas de servicios "Call Center", no contar con políticas financieras para la realización de sus actividades diarias, razón por la cual, en muchas ocasiones se pudieron tomar decisiones inoportunas, erróneas y no poseer una base de comparación entre las metas esperadas (presupuestos) y los desempeños reales de la entidad (resultados obtenidos).

Una compañía exitosa, no es solo aquella que cuenta con dinero excedente en relación con su consumo (utilidades), sino aquella que sabe cómo obtener la información necesaria para maximizar su inversión y además, esta consiente que debe o tiene que tener herramientas financieras para medir su desempeño y tomar decisiones.

#### 1.1.2. Antecedentes del análisis financiero

El interés de los empresarios por determinar el nivel de solvencia y fuentes de financiamiento con el fin de predecir o evitar posibles quiebras en las empresas inicio el interés por la búsqueda de herramientas financieras, es por ello que para el año 1932 Fitzpatrick llevó a cabo sus primero trabajos que dieron origen a la denominada etapa descriptiva. El objetivo central de estos trabajos consistió en intentar detectar las quiebras empresariales a través de sólo el uso de ratios.

Posteriormente, Beaver (1966) y Altman (1968) iniciaron la etapa predictiva del fracaso empresarial con el desarrollo de sus modelos univariables y modelos multivariables. A partir de estos estudios hasta la actualidad se han continuado produciendo innumerables trabajos

en todo el mundo para perfeccionar los modelos predictivos, además se incorporó la aplicación de métodos estadísticos más eficientes, que han intentado obtener más capacidad y exactitud en los indicadores.

El análisis de ratios financieros, de índices, de razones o de cocientes, fue una de las primeras herramientas desarrolladas del análisis financiero.

A comienzos del siglo XIX, el uso por parte de los analistas de estados contables se hizo patente, de forma especial, la utilización de la razón de circulante o índice de liquidez. Durante el siglo XX, se produjo una estandarización del conjunto de índices que se habían creado. Con este objeto, se crearon niveles óptimos para cada razón financiera, no importando si la entidad u organización a analizar era el estado de la economía de un país, o bien, una empresa en particular.<sup>1</sup>

Debido a las múltiples diferencias existentes en las organizaciones, el uso actual de estas razones no puede o debe ser estandarizado, ya que, cada empresa o entidad posee óptimos que la identifican, en función de la actividad que desarrolla, los plazos que utiliza, etcétera.

## 1.2. CONCEPTOS

Centros internacionales de llamadas: son conocidos en el comercio internacional como call center, entendiéndose como aquellos servicios de información propiedad de un residente en el extranjero suministrada a terceros, o recepcionada de terceros, residentes en el exterior, como son: la recepción de pedidos, atención de quejas, reservaciones, saldos de cuentas, telemarketing y venta de productos o servicios; sin perjuicio que parte del servicio se destine al mercado nacional.<sup>2</sup>

Análisis financiero: consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son

---

<sup>1</sup> Houghton Mifflin Company. Año 1993. Primera Edición. "Análisis financiero: principios y métodos". Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores. México. Pág. 54 "Desarrollo del análisis factorial multivariable del análisis financiero actual"

<sup>2</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto 431. Ley de Servicios Internacionales. D.O. No. 199, Tomo 377, del 25 de octubre de /2007. El Salvador. Capítulo II De las actividades beneficiadas, Art. 5.

significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que son utilizados para la toma de decisiones.

Políticas financieras: procedimientos y lineamientos por los cuales la entidad, prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla sus recursos.

Razón financiera: se interpreta como las veces que rota un activo o se convierte en efectivo.

Índice financiero: se interpreta como la participación dentro de un total.

### 1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS "CALL CENTERS"

Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono, permite que sus clientes se contacten con su empresa o sean contactados para solucionar sus problemas e inquietudes y sus características principales son<sup>3</sup>:

- El mayor valor agregado que proporcionan los Call Center bien equipados, es registrar la historia de los contactos, potenciando una mejor atención a sus clientes.
- Atender las necesidades y dar servicio a cada "cliente único" con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización y permitir su viabilidad.
- Fácil de usar.
- Permitir realizar búsquedas, altas o consultas de clientes rápidamente.
- Niveles de acceso a usuarios.
- Compatibilidad con otros sistemas para permitir automatización.

---

<sup>3</sup> EGSA, S.A. de C.V. "V foro egsa Hermosillo Call Center". Disponible en [http://www.egsa.com.mx/descargas/V\\_FORO\\_EGSA\\_HERMOSILLO\\_CALL\\_CENTER.ppt](http://www.egsa.com.mx/descargas/V_FORO_EGSA_HERMOSILLO_CALL_CENTER.ppt). Consultado el 15 de julio del 2011.

## 1.4. CLASIFICACION

### 1.4.1. Clasificación de los "Call Centers"

- Inbound: centro de atención de llamadas entrantes (INBOUND) tiene principalmente los objetivos de número verde de información establecido tras un acontecimiento cualquiera (catástrofe aérea, por ejemplo), servicio postventa, toma de cita, servicio al cliente y mesa de ayuda.
- Outbound: centro de atención de llamadas salientes (OUTBOUND) pueden efectuar sondeos, tele-venta, tele-encuestas, programación de reuniones, telecobranzas y otros.
- Blend: centro de atención de llamadas entrantes y salientes (BLEND), es la combinación de los servicios prestados por los asesores Inbound y los agente Outbound.

### 1.4.2. Clasificación del análisis financiero

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- Análisis vertical: se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- Análisis horizontal: es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.
- Punto de equilibrio: permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta

generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos y variables, además, de las ventas generadas.

- Modelo Dupont: considera, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.
- Razones financieras: medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

#### 1.4.3. Clasificación de las políticas financieras

- Presupuestación: establece el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.
- Cobro: optimiza los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.
- Pagos: determina los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.
- Información financiera: orienta los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

- Inversión financiera: fija los lineamientos y parámetros que deberán seguirse para realizar las inversiones financieras de la compañía.
- Compras: implanta la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

## 1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

### 1.5.1. Ventajas

Al establecer el análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras, obtendrá ventajas, tales como:

- Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades.
- Instituir bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.
- Optimizar los procesos de cobro a corto plazo en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.
- Podrán fijar parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas con proveedores.
- Construir los lineamientos y parámetros que deberán seguirse para realizar las inversiones financieras de la compañía.

### 1.5.2. Desventajas

Entre las desventajas que las empresas del sector servicio call center presentan, al no utilizar un análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones y como base para la elaboración de políticas financieras ajustadas a las necesidades reales de la entidad, se encuentran:

- 1 La ausencia de perspectivas futuras de la evolución financiera de la empresa.
- 2 Falta de determinación sobre si los beneficios suponen crecimiento, estabilidad o declive.
- 3 Desconocimiento de la existencia de alguna variabilidad o tendencia significativa constante.
- 4 Políticas financieras inadecuadas ya que no se han elaborado con base a un análisis financiero que demuestre la realidad económica de la entidad.

### 1.6. IMPORTANCIA DE LOS CALL CENTER

Cada vez es de mayor importancia para las compañías contar con áreas de atención a clientes implementando un centro de contacto interno o externo mediante la subcontratación.

Esto se muestra en la cantidad de empleados de las compañías para estos fines, se calcula la existencia de una fuerza de trabajo de 2.86 millones de personas en Estados Unidos (Datamonitor, 2004), aunque autores especializados señalan la existencia entre los 2.5 millones y 6.5 millones de personas (Moss, Salzman y Tilly, 2004). Para otros países, una recopilación a partir de diversas fuentes ilustran un escenario como el siguiente: Europa cuenta con 750 mil personas operando en esta industria (Datamonitor, 2004), en Francia hay 200 mil (Novethic, 2005), una cantidad similar a la de México que tiene casi 190 mil personas (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005), en Centroamérica y el Caribe se espera la creación de 24 mil empleos en los años próximos (estimación de la empresa Avaya) y en El Salvador aproximadamente existen 7, 353 empleados distribuidos en 35 "Call Center".

Muchas compañías por todo el mundo implementan los centros de contacto internos y gestionan ellos mismos los empleados del área. Con esto logran asegurar un mayor tiempo de vida de un cliente y éste por su parte, siente el acercamiento y es, sin duda, el mejor juez que la empresa pueda tener sobre su desempeño, pues es quien facilita de manera directa y sincera como se desarrolla la compañía.

## 1.7. OBJETIVOS DE LOS "CALL CENTERS"

Los objetivos principales de un centro de llamadas pueden dividirse en dos grandes grupos<sup>4</sup>:

- 1.7.1 Reducir costos: costo del negocio, tiempo de espera, de recepción de llamada, en personal, transferencia, papel, complejidad y periodo de aprendizaje es menor.
- 1.7.2 Incrementar ganancias: productividad de los agentes, satisfacción de los clientes, incrementar posibilidad de negocios, retención de clientes, funcionalidad, calidad y posición competitiva.

## 1.8. BASE LEGAL

La Ley de Inversiones, entró en vigor en El Salvador, con el objeto fomentar las inversión en general y la extranjera en particular, para contribuir al desarrollo económico y social del país, incrementando la productividad, la generación de empleo, la exportación de bienes y servicios y la diversificación de la producción<sup>4</sup>, siendo las empresas del servicio call center uno de los sectores mas apoyados, debido al realce que ha tomado en los últimos años.

Además, el crecimiento de la inversión del sector incentivó al gobierno a la creación de la Ley de Servicios Internacionales, siendo el objetivo de ésta, regular el establecimiento y

---

<sup>4</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto 732. Ley de Inversiones. D.O. No. 210, Tomo 345, del 11 de noviembre de 1999. El Salvador. Capítulo I: Objeto y ámbito de aplicación, Art. 1

funcionamiento de parques y centros de servicio, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos.<sup>5</sup>

Esta Ley establece en que, las personas naturales o jurídicas, ya sean nacionales o internacionales titulares de empresas, que desarrollen, administren o se establezcan y operen en parques o centros de servicios gozaran de los beneficios e incentivos fiscales siguientes:<sup>6</sup>

- Libre internación al parque de servicios, por el período que realicen sus operaciones en el país, de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos, accesorios, mobiliario y equipo de oficina y demás bienes, que sean necesarios para la ejecución de la actividad de servicios incentivada.
- Exención del Impuesto sobre la Renta, exclusivamente por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del ejercicio impositivo en que el beneficiario inicie sus operaciones.

En caso, de ser sociedades las beneficiadas, se aplicará tanto a la Sociedad titular como a los socios individualmente considerados, respecto a las utilidades o dividendos provenientes de la actividad favorecida. Dicha exención no libera al beneficiario, de la obligación de presentar la respectiva declaración tributaria en cada período fiscal de su operación.

- Exención de los impuestos municipales sobre el activo de la empresa, durante el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del ejercicio fiscal en que el beneficiario inicie sus operaciones.

Para ser sujeto a los estos beneficios e incentivos, los inversionistas nacionales o extranjeros deberán registrar previamente el capital, de conformidad a la Ley de Inversiones, en la Oficina Nacional de Inversiones, ONI, la cual emitirá la resolución correspondiente en un plazo no

---

<sup>5</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto 431. Ley de Servicios Internacionales. D.O. No. 199, Tomo 377, del 25 de octubre del 2007. El Salvador. Capítulo I: Disposiciones generales y definiciones, Art. 1.

<sup>6</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto 431. Ley de Servicios Internacionales. D.O. No. 199, Tomo 377, del 25 de octubre del 2007. El Salvador. Beneficios e incentivos fiscales para parques y centros de servicio, Art. 21 y 25 respectivamente.

mayor a 5 días hábiles. Además, estas empresas deben dedicarse a la prestación de servicios principalmente al mercado internacional, tal es el caso de los Centros internacionales de llamadas.

En el caso de la prestación del servicio al mercado nacional, solo podrá realizarse a contribuyentes debidamente inscritos en el Registro de Contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, debido a que estas operaciones no cuenta con los beneficios e incentivos fiscales, por tal motivo causaran el Impuesto sobre la Renta, el de Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de servicios, e impuestos municipales correspondientes. Cabe recalcar que, el prestador de servicios adquiere la calidad de sujeto pasivo respecto de todos los tributos que se generen por dichas transacciones.<sup>7</sup>

En dichas operaciones deberá aplicarse los precios de mercado, independientemente se realicen entre un beneficiario de la presente Ley y personas naturales o jurídicas establecidas en el territorio aduanero nacional, tal como lo establece el artículo 62-A del Código Tributario.

El prestatario de los servicios de los call center en el mercado nacional, estará obligado a retener el 1.5% en concepto de anticipo del impuesto sobre la renta, el cual deberá ser enterado dentro de los diez días hábiles que inmediatamente sigan al vencimiento del período en que se efectúe la retención según se establece en el artículo 62 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, en consecuencia, dichas rentas no estarán sujetas al sistema de pago o anticipo a cuenta previsto en el Código Tributario. El incumplimiento de dicha obligación, hará incurrir al sujeto pasivo en las sanciones establecidas en el Código Tributario en el artículo 246.

Asimismo, deberán retener el 1% sobre el valor del servicio recibido, en concepto de anticipo del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, independientemente de su clasificación.

---

<sup>7</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto 431. Ley de Servicios Internacionales. D.O. No. 199, Tomo 377, del 25 de octubre del 2007. El Salvador. Capítulo II: De las actividades beneficiadas, artículo 8.

Las personas jurídicas, nacionales o extranjeras, que soliciten ser calificados como usuarios directos para prestar servicios de procesos empresariales, de conformidad a lo establecido en esta Ley, deberán cumplir con los requisitos siguientes:

- Nueva inversión en activos por un monto no menor a ciento cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$150,000) en el primer año de operaciones; correspondiente a capital de trabajo y activos fijos.
- Operar con un número no menor a diez puestos de trabajo permanentes.
- Poseer contrato mínimo escrito de un año.

En el caso de no cumplir con los literales anteriores, la empresa no gozará de los beneficios e incentivos fiscales establecidos en la presente Ley, correspondiente al ejercicio fiscal del incumplimiento.<sup>8</sup>

#### 1.9. BASE TECNICA: NIIF PARA PYMES

Para el análisis financiero, los estados financieros constituyen una base sobre la cual debe desarrollarse dicha herramienta, es por ello que se vuelve de suma importancia, la manera en que éstos sean preparados, por lo tanto, no debe dejarse de lado la normativa técnica que ampara dicha información, que en el caso particular de las empresas del sector servicio call center es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

El objetivo de los estados financieros de la entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo permitiendo ser útiles para la toma de decisiones económicas y financieras de una amplia gama de usuarios. Además, muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia, dando cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma. Estos, deben cumplir con características cualitativas<sup>9</sup>, tales como las establecidas en la sección 2.4 de las NIIF para las pymes:

---

<sup>8</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto 431. Ley de Servicios Internacionales. D.O. No. 199, Tomo 377, del 25 de octubre del 2007. El Salvador. De los usuarios directos, Art. 23.

<sup>9</sup> Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB siglas en inglés). Año 2009. Primera Edición. "Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)". Departamento de publicaciones IASCF. Reino Unido. Características Cualitativas, Sección 2, Párrafos 4-13

- Comprensibilidad
- Relevancia
- Materialidad o importancia relativa
- Fiabilidad
- Esencia sobre la forma
- Prudencia
- Integridad
- Comparabilidad
- Oportunidad
- Equilibrio entre costo y beneficio

Las políticas contables también forman parte importante para la preparación de estados financieros razonables, según el párrafo 10.2 de la NIIF la define como, los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros,

La sección 10 de la norma contempla lo relacionado con políticas contables, si esta NIIF no tratara una transacción, suceso o condición específica, la gerencia de la entidad podrá utilizar su juicio para desarrollar y aplicar la política que de lugar a información que sea:

- Relevante para las necesidades de toma de decisiones económicas y financieras de los usuarios,
- Fiable, en el sentido que los estados financieros:
  - Representen fielmente las situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad,
  - Reflejen la esencia economía de las transacciones, otros sucesos y condiciones, y no simplemente su forma legal,
  - Sean neutrales, es decir, libres de sesgos,
  - Sean prudentes,
  - Y estén completos en todos sus extremos significativos.

Las entidades deberán seleccionar y aplicar sus políticas contables de manera uniforme para transacciones, otros sucesos y condiciones que sean similares, a menos que esta NIIF requiera o permita específicamente establecer categorías de partidas para las cuales podría ser apropiado aplicar diferentes políticas. Si se requiere o permite establecer esas categorías, se seleccionará una política contable adecuada, y se aplicará de manera uniforme a cada categoría.

Una entidad podrá cambiar sus políticas contables en los casos siguientes:

- Sea requerido por cambios a la NIIF
- Dé lugar a que los estados financieros suministren información fiable y más relevante sobre los efectos de transacciones, otros sucesos o condiciones sobre la situación financiera, el rendimiento financiero o los flujos de efectivo de la entidad.
- Cuando se permita una elección de tratamiento contable (incluyendo la base de medición) para una transacción y la entidad decide cambiar la elección anterior por otra.

La gerencia, debe considerar definiciones, criterios de reconocimiento y conceptos de medición para activos, pasivos, ingresos y gastos para la elaboración de sus políticas contables.

## 1.10. DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado, se presenta un análisis de la investigación de campo, basado en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las empresas activas del sector servicios "Call Center" de El Salvador, con el objetivo de conocer la importancia y la necesidad de crear un documento que facilite la elaboración de políticas financieras a través de un análisis financiero.

Para tal efecto, el diagnostico se presenta a partir de la evaluación de cuatro criterios específicos, los cuales son:

- a) Comprensión del entorno empresarial respecto a la realización de análisis financiero.

- b) Conocimiento de la utilización de políticas financieras en las empresas del sector servicios "Call Center"
- c) Relación entre análisis financiero y políticas financieras
- d) Disposición a utilizar el análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras.

#### 1.10.1. Comprensión del entorno empresarial respecto a la realización de análisis financiero.

De acuerdo al resultado obtenido se observó que el 25% de los call center no realizan ningún tipo de análisis financiero, dejando una herramienta tan importante fuera de la toma de decisiones del día a día empresarial. Para el 75% que si lo realiza, las razones e indicadores financieros son los instrumentos principales para su elaboración, sin embargo, se demostró una situación que pone en riesgo la confiabilidad de dicho análisis, porque únicamente el 33.33% es realizado por licenciados en contaduría pública, siendo estos las personas clave e idóneas en esta área, suponiendo que ellos cuentan con los conocimientos necesarios para llevar a cabo la evaluación de forma adecuada.

A pesar que un 66.67% de empresas realizan el análisis financiero con menos de un año de frecuencia, se identificó una situación crítica, la cual radica en que el 26.67% de los profesionales en contaduría pública que participan en la elaboración de dicha herramienta, poseen menos de cinco años de práctica, lo cual demuestra que, aún cuando son conocedores en el área, probablemente no cuentan con la experiencia necesaria para llevar un análisis financiero en toda su plenitud.

Sumándose a esta problemática, se identificó el hecho de que solamente el 26.67% de las entidades utilizan el análisis financiero en su totalidad para la toma de decisiones, demostrando que la mayoría de estas son tomadas de forma empírica, omitiendo el uso de una herramienta tan útil que permite establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas para seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones. (Ver cuadro No.1)

CUADRO No.1: Conocimiento del entorno empresarial respecto a la realización de análisis financiero.

Criterio de Evaluación	Relación encuesta	Pregunta encuesta	Frecuencia Relativa
Realización y tipos	P.1	Si realiza análisis financiero	75.00%
	P.5	Tipos de análisis financieros que se realizan: Razones financieras Indicadores financieros	66.67% 66.67%
Experiencia del personal	P.3	Personal encargado de la elaboración el análisis financiero: Lic. En Contaduría Pública	33.33%
	P.4	Años de experiencia del personal que elabora el análisis financiero: De 3 a 5 años	26.67%
Periodicidad de elaboración	P.6	Frecuencia de realización del análisis financiero: Menos de 1 año	66.67%
	P.7	Los resultados del análisis financiero se utilizan en la toma de decisiones: Totalmente	26.67%

#### 1.10.2. Conocimiento de la utilización de políticas financieras en las empresas del sector servicios "call center".

Al evaluar los resultados obtenidos, se determinó que el 85% de empresas poseen políticas financieras establecidas, siendo las más utilizadas las de pagos, presupuestación, información financiera, compras y cobros. (Ver anexo 4)

Con lo mencionado anteriormente, se podría manifestar erróneamente que las políticas financieras forman parte importante de la vida empresarial del sector servicios call center, pero si se analiza más a fondo y detenidamente dicha situación, se demuestra que la

satisfacción que obtienen de éstas es crítica, debido a que un 64.71% se encuentra poco satisfecho con los resultados alcanzados con su aplicación. Esto puede ser consecuencia de que del 66.67% de profesionales en contaduría pública asignado para su elaboración, solamente el 33.33% de estos participa de forma activa en la realización del análisis financiero, lo que los limita a proponer políticas que se adapten a la realidad financiera y operativa de la entidad. (Ver cuadro No.2)

**CUADRO No.2:** Comprensión de la utilización de políticas financieras en las empresas del sector servicios "Call Center" de El Salvador.

Criterio de Evaluación	Relación encuesta	Pregunta encuesta	Frecuencia Relativa
Tipos de políticas financieras utilizadas	P.9	Si cuenta con políticas financieras	85.00%
		Políticas financieras más utilizadas:	
		Presupuestación	76.47%
		Cobro	58.82%
		Pagos	82.35%
		Información financiera	64.71%
Compras	64.71%		
Aplicación de las políticas financieras	P.11	Personal encargado de la elaboración de las políticas financieras: Lic. En Contaduría Pública	66.67%
	P.12	Satisfacción con los resultados obtenidos de la aplicación de las políticas financieras: Poco	64.71%

### 1.10.3. Relación entre análisis financiero y políticas financieras.

Esta área permitió establecer la relación existente entre la elaboración del análisis y políticas financieras implementadas por las empresas del sector servicio call center, dejando en evidencia que solamente en un 17.65% coincide siempre el resultado entre ambas, ésta

problemática proviene de la no existencia de una base sobre la cual se puedan desarrollar dichas políticas.

Debido a lo mencionado anteriormente, únicamente el 35.29% de las empresas que realizan análisis financiero se encuentran satisfechas con el resultado de las políticas, a pesar que se den a conocer los resultados del análisis financiero a las personas indicadas y se utilice dicho resultado en la toma de decisiones, pone en duda las disposiciones que se toman, debido a que no existe relación significativa entre la creación de políticas derivadas de una base que refleje la situación financiera real de la entidad. (Ver cuadro No. 3)

**CUADRO No.3:** Relación entre análisis financiero y políticas financieras.

Relación encuesta	Pregunta encuesta	Frecuencia Relativa
P.13	El resultado del análisis financiero coincide con lo esperado de la aplicación de las políticas financieras: Siempre	17.65%
P.7	Los resultados del análisis financiero se utilizan en la toma de decisiones: Totalmente	26.67%
P.12	Satisfacción con los resultados obtenidos de la aplicación de las políticas financieras: Bastante Poco	35.29% 64.71%
P.8	Se dan a conocer los resultados del análisis financiero a las personas indicadas de acuerdo a la estructura: Totalmente En su mayoría	46.67% 26.67%

1.10.4. Disposición a utilizar el análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras.

Este criterio permitió conocer la aceptación que tiene la adopción de políticas financieras derivadas de los resultados del análisis financiero, obteniendo que un 60% de las empresas estudiadas estén dispuestas a utilizar este tipo de herramienta para su elaboración, a pesar que actualmente ya cuentan con políticas financieras establecidas. Un 70% del sector está dispuesto a la utilización de un documento que facilite su desarrollo con base a los resultados obtenidos en un análisis financiero, así que con más del 50% de empresas validando esta investigación, se demuestra que la utilización de la misma será una gran herramienta que permitirá llevar las políticas y análisis financiero trabajando en conjunto.

Considerando lo establecido en las áreas anteriores, se garantiza que el grado de satisfacción que se obtendrá de las políticas creadas será alto, ya que involucrará conocer los aspectos que no se pueden determinar a simple vista sino bajo un análisis que revele la situación financiera de la entidad. (Ver cuadro No.4)

**CUADRO No.4:** Disposición a utilizar el análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras.

Pregunta encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.14	Disposición de adoptar políticas financieras derivadas de los resultados obtenidos del análisis financiero:	
	Totalmente	60.00%
	En su mayoría	35.00%
P.15	Disposición a utilizar un documento que facilite la elaboración de políticas financieras con base a los resultados obtenidos en el análisis financiero:	
	Totalmente	70.00%
	En su mayoría	25.00%

## CAPITULO II: PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE POLITICAS FINANCIERAS OBTENIDAS POR MEDIO DEL ANÁLISIS FINANCIERO

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA DE ELABORACIÓN

Para el desarrollo de las políticas financieras de las empresas del sector servicios “Call Centers” de El Salvador, se tomó como base los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, para poder medir la situación actual de las mismas.

A través del diagnóstico realizado, se demostró que las principales herramientas para la realización del análisis financiero son las razones e índices. Estas proporcionan un parámetro sobre los cuales, los responsables de la administración de la entidad, basan sus decisiones y también, sirven para medir el desempeño que está teniendo la entidad.

Asimismo, se determinó que las principales áreas de trabajo en las cuales las políticas financieras tienen o podrían tener funcionamiento son: presupuestación, efectivo, cobros, pagos y compras e inversión financiera.

Considerando lo mencionado anteriormente, se dividió el desarrollo de las políticas financieras en seis áreas, las cuales son:

- a) Propósito: en este apartado se describe el objetivo que se espera de la política financiera.
- b) Razones e índices financieros a considerar: bajo este aspecto se determinaron cuáles de las razones e indicadores se encuentran estrechamente relacionados con cada una de las áreas donde las políticas serán utilizadas, permitiendo así, formar un criterio de los parámetros a considerar para su elaboración.
- c) Situación actual: es la condición actual basada en resultados del análisis financiero, aquí se describen los resultados obtenidos de dicho análisis para cada una de las áreas de las

políticas, evaluando así, la condición que se encuentra la entidad, su situación actual, principal problemática y determinando las debilidades que tienen que ser superadas.

- d) Causa: describe el origen de las principales debilidades del área evaluada, para reconocer sus puntos críticos.
- e) Efecto: una vez determinados los puntos débiles o críticos para cada una de las áreas de trabajo, se hace un estimado del alcance de los perjuicios que estos podrían tener si no son superados, analizando las consecuencias negativas de los mismos.
- f) Recomendación de política: se hace una propuesta de la forma de superar las áreas débiles bajo un procedimiento establecido y conocido por los agentes componentes de la organización, es decir, una política que funciona como un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

## 2.2. ESTADOS FINANCIEROS Y ANÁLISIS FINANCIERO

En esta sección se presenta:

- Estados financieros (balance general y estado de resultados) de la empresa objeto de estudio, por los ejercicios terminados al 31 de Diciembre de 2008, 2009 y 2010.
- Cálculos de razones e índices financieros por rubros de liquidez, desempeño, eficiencia, eficacia, productividad y endeudamiento, para determinar la situación actual de la entidad.

## " CALL CENTERS", S.A DE C.V"

## Balance General por los ejercicios comprendidos al 31 de diciembre de 2008-2010

(Expresada en dólares de los Estados Unidos de América)

	2010	2009	2008
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalentes	\$ 46,517.03	\$ 32,246.14	\$ 571,018.16
Cuentas y documentos por cobrar	133,272.45	14,244.93	12,890.60
Gastos pagados por anticipado	54,573.07	1,487.06	119,538.85
Otros activos	99,226.09	93,459.54	72,264.33
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 333,588.64</b>	<b>\$ 141,437.67</b>	<b>\$ 775,711.94</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Propiedad, planta y equipo	4000,772.91	4052,477.45	5631,160.59
Activos intangibles	144,551.00	14,259.22	14,596.26
Obras en proceso	21,402.65	7,388.83	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4166,726.56</b>	<b>\$ 4074,125.50</b>	<b>\$ 5645,756.85</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4500,315.20</b>	<b>\$ 4215,563.17</b>	<b>\$ 6421,468.79</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar	377,006.06	80,044.66	64,719.09
Provisiones y retenciones	140,885.26	153,341.99	27,196.54
Sobregiros bancarios	87,911.83	0.00	0.00
Beneficios a empleados	2,323.72	594.75	474.75
Prestamos bancarios	775,762.58	701,595.33	646,550.00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1383,889.45</b>	<b>\$ 935,576.73</b>	<b>\$ 738,940.38</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Arrendamientos financieros	2645,000.00	2945,000.00	5305,000.00
Arrendamientos operativos	57,308.77	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2702,308.77</b>	<b>\$ 2945,000.00</b>	<b>\$ 5305,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 4086,198.22</b>	<b>\$ 3880,576.73</b>	<b>\$ 6043,940.38</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	11,428.57	11,428.57	11,428.57
Reserva legal	31,166.13	25,626.99	25,626.99
Utilidades acumuladas	340,472.85	340,472.85	0.00
Utilidades del ejercicio	(44,141.97)	0.00	340,472.85
Perdidas del ejercicio	73,591.40	(44,141.97)	0.00
Donaciones	1,600.00	1,600.00	0.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 414,116.98</b>	<b>\$ 334,986.44</b>	<b>\$ 377,528.41</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4500,315.20</b>	<b>\$ 4215,563.17</b>	<b>\$ 6421,468.79</b>

**"CALL CENTERS", S.A. DE C.V.****Estados Financieros por los ejercicios comprendidos del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008 - 2010**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2,010</u>	<u>2,009</u>	<u>2,008</u>
<b><u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u></b>	<b>\$ 11,147,772.47</b>	<b>\$ 5,881,268.67</b>	<b>\$ 1,712,589.63</b>
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>	<b>11,069,870.56</b>	<b>5,925,410.64</b>	<b>1,346,489.79</b>
Gastos de venta	7,358,706.47	3,538,273.69	685,664.53
Gastos de administración	3,706,249.09	2,385,371.09	660,378.81
Gastos financieros	4,915.00	1,765.86	446.45
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>77,901.91</b>	<b>(44,141.97)</b>	<b>366,099.84</b>
Otros ingresos	1,228.63	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de reserva e impuesto</b>	<b>79,130.54</b>	<b>(44,141.97)</b>	<b>366,099.84</b>
Reserva legal	5,539.14	0.00	25,626.99
Impuesto sobre la renta	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b><u>73,591.40</u></b>	<b><u>(44,141.97)</u></b>	<b><u>340,472.85</u></b>

## CÁLCULOS DE RAZONES E ÍNDICES FINANCIEROS

<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Liquidez Inmediata (Efectivo y equivalentes / Pasivo corriente)	0.03	0.03	0.77
Razon corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)	0.24	0.15	1.05
Prueba acida ((Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente)	0.24	0.15	1.05
Capital de trabajo (Activo corriente)	\$ 333,588.64	\$ 141,437.67	\$ 775,711.94
Capital neto de trabajo (Activo corriente - Pasivo corriente)	\$ (1,050,300.81)	\$ (794,139.06)	\$ 36,771.56
Solidez (Activo total / Pasivo total)	1.10	1.09	1.06
Estabilidad (Activo no corriente / Pasivo no corriente)	1.54	1.38	1.06

<b>INDICES DE DESEMPEÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Participación en el mercado ((Ventas de la empresa / Ventas del sector) x 100)	1.15%	0.63%	0.19%
Crecimiento en ventas ((Ventas del periodo / Ventas del periodo anterior) - 1)	89.55%	243.41%	- X -
Crecimiento de la utilidad líquida ((Utilidad neta del periodo / Utilidad del periodo anterior) - 1)	N/A	N/A	- X -
Deserción de clientes ((Clientes del periodo / Clientes del periodo anterior) x 100)	136.36%	220.00%	- X -

<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Rotación de activos (Ventas totales / Activo totales)	2.5	1.4	0.3
Rotación de inventarios (Costo de mercaderías vendidas / Inventario promedio)	0	0	0
Período de existencias (365 días / Rotación de inventarios)	0	0	0
Rotación de cartera (Ventas al crédito / Cuentas por cobrar promedio)	9.20	12.39	10.63
Período de cobro de cartera (365 días / Rotación de cartera)	39.67	29.47	34.34
Rotación de pasivos (Ventas totales / Pasivos totales)	2.7	1.5	0.3
Rotación de proveedores (Compras del periodo / Proveedores promedio)	5.0	9.6	3.8
Período de pagos (365 días / Rotación de proveedores)	72.8	38.1	96.3
Ciclo de efectivo (Periodo de existencias + Periodo de cobro de cartera - Pérido de pagos)	(33.11)	(8.67)	(61.95)
Rotación de efectivo (365 días / Ciclo de efectivo)	(11.02)	(42.11)	(5.89)

<b>INDICES DE EFICACIA</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Margen de utilidad ([Utilidad bruta / Ventas netas] x 100)	19.76%	31.50%	59.91%
Rentabilidad sobre ventas ([Utilidad neta / Ventas netas] x 100)	0.66%	-0.75%	21.38%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ([Utilidad neta / Patrimonio] x 100)	17.77%	-13.18%	96.97%
Utilidad por acción (Utilidad neta / No. Acciones en circulación)	\$ 735.91	\$ (441.42)	\$ 3,661.00
Retorno de la inversión (ROI) ([Utilidades - Inversion / Inversion] x 100)	3361.06%	2717.13%	3103.37%

RAZONES E INDICES DE PRODUCTIVIDAD	2010	2009	2008
<b>Razones</b>			
Carga financiera (Utilidad de operación / gastos financieros)	15.85	-25.00	820.02
Carga laboral (Gastos laborales / Activo total)	1.63	0.83	0.09
Capitalización empresarial ( $\frac{[(\text{Capital} + \text{Superávit de capital}) / \text{Patrimonio al inicio del periodo}] - 1}{}$ )	23.62%	-11.27%	- x -
<b>Indicadores</b>			
Eficiencia administrativa ( $\frac{[\text{Gastos de Admón y Ventas} / \text{Activo Total}] \times 100}{}$ )	47.10%	44.95%	10.27%

RAZONES E INDICES DE ENDEUDAMIENTO	2010	2009	2008
<b>Razones</b>			
Concentración del endeudamiento a Corto Plazo (Pasivo corriente / Pasivo total)	0.34	0.24	0.12
Cobertura de intereses (Utilidades antes de intereses y de impuestos / Gastos de intereses pagados)	15.85	(25.00)	820.02
Autonomía (Leverage) (Pasivo total con terceros / Patrimonio)	9.87	11.58	16.01
<b>Indicadores</b>			
Endeudamiento total ( $\frac{[\text{Pasivo total con terceros} / \text{Activo total}] \times 100}{}$ )	90.80%	92.05%	94.12%

## 2.3. DESARROLLO DE POLITICAS FINANCIERAS

Esta sección comprende el desarrollo de lo expuesto en los dos apartados anteriores, se presenta de acuerdo con las principales áreas de trabajo identificadas por medio de la investigación de campo, las cuales son: efectivo, presupuestación, cobros, compras y pagos, e inversión financiera.

### 2.3.1. POLITICA DE PRESUPUESTACIÓN

#### a) Propósito:

Instituir el presupuesto como una herramienta de decisión que permita a la empresa planificar y optimizar el uso de recursos financieros, para el desarrollo de sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con elementos de apoyo útiles al medir el grado de esfuerzo y cumplimiento de las metas fijadas por la administración.

#### b) Razones e índices financieros a considerar:

Nombre	Descripción	Formula	Parámetro
Participación en el mercado	Para este indicador es necesario consultar las bases de datos de las ventas totales del sector económico o del país, esto con el objeto de determinar cuánto es la participación en el mercado	$(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del sector}) \times 100$	Para mejorar la participación se debe trabajar en: ganar más clientes, tener servicios diferenciados, tener un mercado objetivo, diferenciarse en costo y siempre brindar un valor agregado.
Crecimiento en ventas	Este es un factor determinante para la obtención de rendimientos financieros, ya que mide el crecimiento de la empresa y la eficiencia de la administración en lograr mayor participación de mercado.	$(\text{Ventas del periodo} / \text{Ventas del periodo anterior}) - 1$	Mayor a "0"
Crecimiento de la utilidad líquida	El crecimiento en la utilidad también debe de ser coherente con el crecimiento de ventas, de lo contrario toda iniciativa de mejora se ha perdido, pues se parte del concepto que la estructura financiera debe ser coherente y todos los elementos deben crecer al mismo ritmo	$(\text{Utilidad neta del periodo} / \text{Utilidad del periodo anterior}) - 1$	Se debe analizar las desviaciones entre el crecimiento en ventas y en la utilidad, respecto al año anterior, para justificar la variación en utilidades que puede ser afectado, por aumento de gastos, impuestos, pérdidas extraordinarias, etc.

Deserción de clientes	Debe ser un indicador de mucha importancia para la gerencia, ya que está midiendo la imagen de la empresa ante los clientes, la satisfacción o pérdida de mercado.	$(\text{Clientes del periodo} / \text{Clientes del periodo anterior}) \times 100$	Igual o Mayor a 100
Ciclo de efectivo	Está compuesto por varios periodos, el primero, indica desde el momento en que se compra la mercancía se guarda como existencia disponible por algún tiempo, el segundo cuando la vende al crédito de acuerdo a las políticas de venta, el tercero cuando tiene que pagar a sus proveedores, lo cual genera una necesidad de flujo de efectivo desde ese momento hasta que recupera la cartera. Este tiempo se llama ciclo de efectivo que se mide en días.	Periodo de existencias + Periodo de cobro de cartera - Periodo de pagos	
Rotación de efectivo	La rotación del efectivo tiene que ver con el concepto teórico, de cuantas veces le ingresa flujos de efectivo, para lo cual tienen que haber calculado el ciclo de efectivo.	365 días / Ciclo de efectivo	Si la empresa flexibiliza las condiciones de crédito, la cartera puede rotar menos veces y aumentarse el periodo de cobro generando consecuencias para el flujo de efectivo y el pago de proveedores; si se mantienen las condiciones de crédito, o se mejoran los flujos de efectivo mejoran, algunas formas de lograrlo son: los incentivos como los descuentos comerciales o financieros.
Carga laboral	Los gastos laborales en empresas intensivas de mano de obra son muy importantes en la administración de los activos.	Gastos laborales / Activo total	

## c) Situación actual:

<b>Índices y Razones</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>índices</b>			
Participación en el mercado	1.15%	0.63%	0.19%
Crecimiento en ventas	89.55%	243.41%	- x -
Crecimiento de la utilidad líquida	N/A	N/A	- x -
Deserción de clientes	136.36%	220.00%	- x -
<b>Razones</b>			
Ciclo de efectivo	(33.11)	(8.67)	(61.95)
Rotación de efectivo	(11.02)	(42.11)	(5.89)
Carga laboral	1.63	0.83	0.09

Se puede observar con el resultado de los índices financieros que la empresa presenta un crecimiento anual de las operaciones, obtención de nuevos clientes y mayor participación en el sector; sin embargo, la entidad no cuenta con políticas que regulen la elaboración de presupuestos de ingresos, costos y gastos operativos, de estados financieros proyectados y de inversión.

Los resultados de las razones financieras asociadas con los presupuestos, revelan que la empresa está utilizando de manera inadecuada sus flujos de dinero, pues la tendencia del ciclo de efectivo presenta fluctuaciones considerables negativas entre los años 2008 al 2010, lo cual se puede interpretar que, aunque la empresa realice eficientemente la gestión de cobros de cartera, no cancela de manera regular sus compromisos con los proveedores, debido a que no existe una política que regule esta erogación. Además, se puede observar un aumento gradual en concepto de egresos de efectivo por carga laboral, para el año 2010, por cada \$1.00 invertido en activos se pagó \$1.63 de carga laboral; estas situaciones indican la necesidad de la creación de políticas presupuestarias de egresos.

d) Causa:

Las condición descritas anteriormente, son producto de no contar con políticas de presupuestación que establezcan un plan de acción, dirigido a cumplir las metas propuestas en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

e) Efecto:

La ausencia de perspectivas futuras y de políticas financieras de presupuestación, ocasionan que la empresa no pueda conocer con claridad cuál ha sido la evolución de los resultados operativos (logro de metas), se desconocen las necesidades de flujos de efectivo para periodos posteriores y se carece de comparabilidad con las demás entidades del mismo sector que le permita conocer su competitividad.

f) Recomendación de políticas:

Debido a que la empresa no cuenta con ninguna política establecida, es necesario, la creación de lineamientos generales encaminados a la ejecución integral de estas.

- I. La elaboración del presupuesto deberá iniciarse en el mes de agosto, cada jefe de departamento elaborará sus proyecciones individuales y estos se consolidarán en un documento global, el cual se presentará para aprobación de la Junta General de Accionistas o Junta Directiva a más tardar los primeros quince días de octubre del año corriente.
- II. Los presupuestos serán elaborados en periodos de doce meses comprendidos del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.
- III. Los ingresos se presupuestaran haciendo uso de dos factores, externos e internos; para el primero se utilizará el índice de participación en el mercado y el segundo se realizará de acuerdo con la tendencia presentada por el índice de crecimiento en ventas, ambos se desarrollaran con la información histórica de los últimos 3 años.
- IV. Los costos y gastos operativos se proyectaran utilizando el método de porcentaje de ventas, es decir, los costos y gastos del año inmediato anterior, se reexpresan con el porcentaje de crecimiento del presupuesto de ventas, pues se considera que los egresos son directamente proporcional a los ingresos.
- V. Además de la política anterior, se deberá evaluar al terminar el presupuesto de costos y gastos operativos la razón financiera de carga laboral, debido a que un egreso considerable bajo este rubro puede significar la utilización de mano de obra no necesaria; es prioridad de la empresa aplicar la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.

- VI. Los presupuestos de inversión se elaboraran tomando como base la tendencia presentada por el índice de crecimiento de la utilidad liquida y la razón de capital de trabajo neto de los últimos 3 años.
- VII. Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del departamento responsable, es decir, se deberá verificar previamente el ciclo de efectivo y su respectiva rotación para determinar si los presupuestos se encuentran elaborados de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- VIII. Para la aprobación de cada presupuesto se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para su elaboración.
- IX. Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Junta General de Accionistas o Junta Directiva serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.
- X. Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.

### 2.3.2. POLÍTICAS DE EFECTIVO

#### a) Propósito:

Establecer lineamiento en cuanto a:

- I. Determinar necesidades de efectivo para hacer frente a los pagos que se presentan en el curso normal de los negocios;
- II. Contar con reservas de recursos líquidos con los cuales afrontar situaciones fortuitas o hacer frente a eventualidades inesperadas; y
- III. Mantener efectivo disponible a fin de obtener beneficios, provenientes de probables cambios en los niveles de precios esperados de los servicios por adquirir.

## b) Razones financieras a considerar:

Nombre	Descripción	Formula	Parámetro
Líquides inmediata	Muestra la porción de activos circulantes que se tienen disponibles para hacer frente a los pasivos circulantes.	$\frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Pasivo corriente}}$	Un valor muy bajo del ratio de liquidez inmediata es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Un valor muy alto de esta razón implica disponer efectivo en exceso, lo cual también es dañino.
Razón corriente	Capacidad de los activos corrientes para pagar cada dólar de pasivo corriente, o también el respaldo en dinero que la compañía tiene para pagar sus pasivos corrientes	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1 o mayor a 1
Capital neto de trabajo	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado todos sus pasivos corrientes, como si hubiere liquidado, lo cual le permite a la gerencia tomar decisiones de inversión temporal, para que los recursos no se queden ociosos.	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Rentabilidad y riesgo: si tiende a cero se busca mayor rentabilidad, pero aumenta el riesgo por las incapacidad de pago
Ciclo de efectivo	Está compuesto por varios periodos, el primero, indica desde el momento en que se compra la mercancía se guarda como existencia disponible por algún tiempo, el segundo cuando la vende al crédito de acuerdo a las políticas de venta, el tercero cuando tiene que pagar a sus proveedores, lo cual genera una necesidad de flujo de efectivo desde ese momento hasta que recupera la cartera. Este tiempo se llama ciclo de efectivo que se mide en días.	$\text{Periodo de existencias} + \text{Periodo de cobro de cartera} - \text{Periodo de pagos}$	
Rotación de efectivo	La rotación del efectivo tiene que ver con el concepto teórico, de cuantas veces le ingresa flujos de efectivo, para lo cual tienen que haber calculado el ciclo de efectivo.	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Ciclo de efectivo}}$	Si la empresa flexibiliza las condiciones de crédito, la cartea puede rotar menos veces y aumentarse el periodo de cobro generando consecuencias para el flujo de efectivo y el pago de proveedores; si se mantienen las condiciones de crédito, o se mejoran los flujos de efectivo mejoran, algunas formas de lograrlo son: los incentivos como los descuentos comerciales o financieros.
Efectivo mínimo para operaciones	Determina la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados cuando se disponga de las entradas esperadas.	$\frac{\text{Egresos totales anuales de efectivo}}{\text{Rotación de efectivo}}$	

c) Situación actual:

Razones Financieras	2010	2009	2008
Liquidez inmediata	0.03	0.03	0.77
Razón corriente	0.24	0.15	1.05
Capital neto de trabajo	\$(1,050,300.81)	(794,139.06)	\$36,771.56
Ciclo de efectivo	(33.11)	(8.67)	(61.95)
Rotación de efectivo	(11.02)	(42.11)	(5.89)
Efectivo mínimo para operaciones	(999,096.62)	(152,424.68)	(193,517.98)

Al analizar la razón de liquidez inmediata y razón corriente, se observa a simple vista que la empresa no cuenta con recursos líquidos para hacer frente a los pagos que se presentan en el curso normal de los negocios, sin embargo al verificar los estados financieros, se puede observar que, más del 90% de las ventas anuales se cobran en efectivo y se destina para el pago de deudas a largo plazo, lo cual se refleja en la razón de capital neto de trabajo.

Al evaluar los componentes individuales de la razón del ciclo de efectivo, se observa que la rotación de pago a proveedores en promedio es de 69 días, mientras que el de cobros es de 34 días, lo cual se puede interpretar que, aunque la empresa realice eficientemente la gestión de cobros de cartera, no cancela de manera regular sus compromisos con los proveedores, debido a que no existe una política que determine el monto del efectivo a mantener disponible para efectuar pagos de vencimiento corriente.

Por tal situación, la rotación de efectivo y la razón de efectivo mínimo para operaciones, no presentan resultados que ofrezcan un panorama adecuado para determinar las necesidades de efectivo y los valores a mantener disponibles como reservas para afrontar situaciones fortuitas.

d) Causa:

Las condición descritas, son producto de no contar con políticas de efectivo que establezcan necesidades reales de efectivo para hacer frente a situación operativas, fortuitas o especulaciones.

e) Efecto:

Existe el riesgo de que la empresa no esté aprovechando descuentos por pronto pago o este incurriendo en gastos innecesarios en concepto de moras, poniendo en riesgo su categoría crediticia con los proveedores. Asimismo, la mala administración en los activos corrientes en proporción a los pasivos corrientes, dejando abiertas las posibilidades de iliquidez.

f) Recomendación de políticas:

Debido a que la empresa no cuenta con ninguna política establecida, es necesario, la creación de lineamientos generales encaminados a la ejecución integral de estas.

- I. El Departamento de Administración determinará al inicio de cada mes los fondos monetarios que se deberán poseer para respaldar las transacciones normales de la empresa, de acuerdo con el resultado promedio de la razón de efectivo mínimo para operaciones.
- II. Todo erogación de efectivo, deberá estar apegada a lo establecido en las políticas pagos y compras, debidamente soportada y contener las firmas del responsable del efectivo, la del empleado que ejerce el gasto, así como la descripción del concepto, el importe y la fecha de emisión.
- III. El departamento de administración, deberá cotizar los precios de los servicios por adquirir, con el fin de poseer una base real para la proyección de necesidades de efectivo.

- IV. Es prioridad mantener un fondo mínimo de efectivo, equivalente al monto de las deudas con vencimiento a 30 días, con el objetivo de obtener beneficios provenientes de probables cambios en los niveles de precios esperados o descuentos por pronto pago.
- V. Cuando se estime conveniente y se encuentre de acuerdo con las políticas de inversión, se deberán colocar inversiones transitorias de rápida disponibilidad, que permitan a la entidad utilizarlos a su vencimiento, con el fin de mantener fondos líquidos disponibles, con los cuales se pueda afrontar situaciones fortuitas como las crisis de iliquidez temporales encaradas por clientes importantes, el imprevisto incremento de precios impuesto por algún proveedor o el crecimiento de cartera morosa.

### 2.3.3. POLITICA DE COBROS

a) Propósito:

Establecer los parámetros que permitan administrar de manera adecuada las cuentas por cobrar a los clientes, permitiéndole a la empresa poder cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores.

b) Razones a considerar:

Nombre	Descripción	Formula	Parámetro
Rotación de cartera	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante un período de tiempo generalmente de un año.	Ventas al crédito / Cuentas por cobrar promedio	El resultado de la rotación de cartera está en proporción directa a la gestión en la recuperación de las ventas al crédito y las políticas generales de venta
Período de cobro de cartera	Complemento del análisis de rotación de la cartera, esta el período promedio de cobro que mide la frecuencia con que se recupera las cuentas por cobrar	365 días / Rotación de cartera	Con el período promedio de cobro se determinan los días que tarda en convertirse en efectivo las ventas a crédito
Margen de utilidad	Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) \times 100$	Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos. Este puede estar afectado por los métodos de valuación de inventarios, los ajustes por inflación, al igual que las provisiones por obsolescencia, deterioro o averías.

## c) Situación actual:

Razones Financieras	2010	2009	2008
Rotación de cuentas por cobrar	9.20	12.39	10.63
Período de cobro de cartera	39.67	29.47	34.34
Margen de utilidad	19.76%	31.50%	59.91%

Como se muestra en el cuadro anterior, el resultado es fluctuante, con una tendencia decreciente, es decir que los pagos efectuados por los clientes cada vez tienen a ser menos frecuentes en cada ejercicio contable. Para el año, 2008 la rotación de la cartera de cobros fue de 10.63 veces, mejoran para el 2009 a 12.39, sufriendo una disminución en el 2010 de 3.19 veces con respecto al año anterior, lo cual refleja, que la empresa está siendo cada vez más flexible en cuanto a la rotación del cobro de las ventas al crédito. El periodo de cobranza va en incremento, de ser 29 días en el 2009, paso a 40 en el 2010, resultado preocupante para la empresa porque las cuentas por cobrar tardan 10 días más que el plazo que la entidad tiene para hacer frente a sus obligaciones de pago a los proveedores.

Con respecto al margen de utilidad bruta de la empresa, se observa una disminución totalmente desfavorable para la empresa, como se observa en el cuadro, de obtener \$0.60 de utilidad bruta en el 2008, por cada dólar de sus ingresos, paso a obtener \$0.20 en el 2010, una cifra alarmante para la estabilidad de la entidad, porque a pesar de que las ventas se ven en incremento año con año, los costos han ido absorbiendo a pasos agigantados los beneficios de la prestación del servicio, porque de obtener un margen de utilidad del 59.91% en el 2008, paso a un 19.76 en el 2010. Esto se debe a que no existe una política. Al disminuirlas

## d) Causa:

La empresa no cuenta con una política que regule el plazo en el cual los clientes deben de hacer efectivos sus pagos, porque en los contratos de la prestación de servicios al crédito no se establece un plazo concreto, y a pesar de que generalmente los cobros se programan para que los hagan mensualmente, algunos de los clientes tardan hasta 60 días en hacerlos. Esto

debido a que no existen lineamientos apropiados que le sirvan a la entidad para el buen manejo y administración de estas cuentas que son de tanta importancia para mantener un nivel de liquidez, que le permita mantener una capacidad de pago de las obligaciones contraídas con sus proveedores.

e) Efecto:

Las fluctuaciones en los plazos de cobranza a los clientes podría ocasionar en el futuro, serios problemas al no poder hacer frente a sus obligaciones, perdiendo poco a poco su liquidez, ya que los impagos o los plazos demasiado prolongados para los clientes perjudica directamente la situación financiera de la entidad, por este motivo, es necesario que los flujos de cobros funciones de manera adecuada, evitando así, que se tenga que recurrir a terceros para obtener medios financieros, necesarios para seguir operando y que además constituyen un costo adicional para la empresa.

La administración de la empresa debe tener un control adecuado sobre las cuentas por cobrar, el cual se puede lograr por medio de la implementación de políticas relacionadas directamente con el área de cobros, que le permitiría mejorar las condiciones y formas de pago de dichos créditos, permitiendo además acelerar el proceso de entrada de efectivo a la entidad.

f) Recomendación de políticas:

- I. Las cuentas y documentos por cobrar a los clientes representan todos aquellos derechos exigibles que tiene la empresa por la prestación de servicios, en el cual se establece en un contrato, que deberá expresar las condiciones y plazos en las que el cliente deberá hacer efectivo su pago
- II. El encargado de calificar al cliente al momento de otorgar el crédito por prestación de servicios, será la administración.

- III. La administración deberá calificar al cliente al momento de otorgar los servicios puestos a disposición del mismo, así como contar con la información necesaria e indispensable para su ubicación cuando la empresa lo estime conveniente.
- IV. El pago deberá hacerse efectivo según la fecha establecida en la factura, la cual se enviará al establecimiento del cliente, en los 5 días siguientes después de haber terminado el periodo de la prestación del servicio (30 días).
- V. El departamento de administración, será el encargado de programar y gestionar los mecanismos de cobros a los clientes, tomando en cuenta, la fecha de la prestación del servicio y las condiciones del crédito otorgado, considerando que los periodos de cobranza no podrán ser mayor a 30 días.
- VI. El cliente deberá hacerse efectivo el pago, mediante las siguientes modalidades:
  - i. Pago en ventanillas contra factura
  - ii. Debido a cuenta corriente o ahorros
  - iii. Cargo a tarjeta de crédito
  - iv. Pagos electrónicos
- VII. Después de vencido el plazo de pago, se procederá al envío de una carta recordando al cliente su obligación contraída con la empresa.
- VIII. Si el cliente no cancela los servicios recibidos por un periodo consecutivo de 3 meses, se procederá a tomar las medidas legales necesarias para recuperar la cuenta por cobrar y finalizar el contrato.
- IX. La administración deberá cumplir con la programación de cobros a los clientes, procurando recuperar las cuentas por cobrar de manera efectiva, justo en la fecha del vencimiento en la medida que sea posible.

## 2.3.4. POLITICA DE PAGOS Y COMPRAS:

## a) Propósito:

- I. Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.
- II. Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

## b) Razones a considerar:

Nombre	Descripción	Formula	Parámetro
Razón corriente	Capacidad de los activos corrientes para pagar cada dólar de pasivo corriente, o también el respaldo en dinero que la compañía tiene para pagar sus pasivos corrientes	Activo corriente / Pasivo corriente	1 o mayor a 1
Solidez	Involucra la garantía total de los activos al momento de liquidarse o realizarse el pago general de todos los pasivos, antes de considerar el pago del patrimonio	Activo total / Pasivo total	Mayor a 1
Rotación de proveedores	Muestra cuántas veces pago a los proveedores durante un ejercicio, que comparada con la política de compras mostrará las desviaciones en la gestión de pasivos.	Compras del periodo / Proveedores promedio	Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo, ganándose algunos descuentos por pronto pago. Si es baja, es esta desaprovechando los descuentos o la empresa tiene problemas de liquidez.
Período de pagos	Muestra en cuantos días se está pagando a los proveedores, el que debe ser coherente con la política del ciclo de efectivo.	365 días / Rotación de proveedores	Hasta el vencimiento del crédito otorgado por el proveedor o acreedor

## c) Situación

actual:

Razones Financieras	2010	2009	2008
Razón corriente (Solvencia)	0.24	0.15	1.05
Razón de solidez	1.10	1.09	1.06
Rotación de cuentas por pagar a proveedores	5.02	9.57	3.79
Período promedio de pago	72.78	38.14	96.30

Como se muestra en el cuadro anterior, la razón corriente de la empresa, indica que su capacidad de generar efectivo a partir de sus activos corrientes es mínima, la cual ha venido disminuyendo en los últimos tres años, siendo en el 2008 de \$ 1.05 hasta llegar a \$ 0.24 en el 2010, dejando claro que no existen activos suficientes para convertirse en efectivo cuando así se requiera, es decir, un grado de iliquidez alto. A pesar de esto, se puede observar que la mayoría de los activos se encuentra en "activos no corrientes" ya que la solidez de la empresa ha ido en aumento (razón de solidez), lo cual, da un respiro o garantía a la entidad si en algún momento tuviera que cancelar sus pasivos sin recurrir al patrimonio.

Con respecto a la rotación de cuentas por pagar a proveedores y periodo promedio de pago, se observan grandes variaciones en los tres años analizados, es decir, que no existe una política de pagos que regule el período en que se tendrían que realizar los mismos, provocando fluctuaciones que, dependiendo del contrato establecido con el proveedor, pudieran ser desfavorables, provocando que la entidad no pueda aprovechar descuentos por pronto pago o incurra en morosidad.

Como consecuencia, el área de compras presenta debilidades, ya que la entidad corre el riesgo de perder la confiabilidad que los proveedores han depositado en ella como consecuencia de una mala gestión en la realización de sus pagos, provocando que la entidad no pueda comprar productos al crédito cuando lo necesite o, en el peor de los casos, debido a falta de liquidez no pueda realizar las compras necesarias para continuar con sus operaciones.

d) Causa:

Lo anterior se debe, principalmente, a que la empresa no cuenta con ninguna política que regule las condiciones y forma de pago que se adquieren con los proveedores, tampoco cuenta políticas que sirvan como lineamientos o estándares para la toma de decisiones con respecto al parámetro que se considera como apropiado o sea su objetivo de cumplir en cuanto a la liquidez de la entidad, es decir, que no cuenta con un mecanismo (políticas) que sirvan para una buena administración de las áreas en discusión.

Asimismo, no existe ninguna vigilancia sobre el proceso de compra, donde se garantice que los insumos necesarios sean de calidad y adquiridos bajo las condiciones adecuadas, de igual forma, que verdaderamente se necesiten en las operaciones de la entidad.

e) Efecto:

Las fluctuaciones sin control en la rotación de cuentas por pagar y periodo promedio de pago, que pueden llegar a ser desfavorables si no se cuenta con una vigilancia sobre las mismas, son consecuencia de la falta de políticas que regulen dichas áreas. Existe el riesgo de que la empresa no esté aprovechando descuentos por pronto pago o este incurriendo en gastos innecesarios en concepto de moras, poniendo en riesgo su categoría crediticia con los proveedores. Asimismo, la entidad puede estar adquiriendo recursos de baja calidad, recursos que no son necesarios o realizando compras a precios excesivos, incurriendo en gastos que pueden evitarse o disminuirse.

También, la mala administración en los activos corrientes en proporción a los pasivos corrientes, dejando abiertas las posibilidades de iliquidez, son resultado de la falta de políticas financieras orientadas al mantenimiento de una adecuada liquidez de la empresa.

f) Recomendación de políticas:

- I. Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago a la entidad. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de pagos directos, créditos por financiamiento, obligaciones a través de fideicomisos, etc.
- II. Todas los departamentos que necesiten realizar alguna compra o contratación, lo solicitaran al departamento de administración, ya que éste será el responsable por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los

recursos contratados, bajo un análisis costo/beneficio, buscando siempre privilegiar los intereses empresariales.

- III. Para efectuar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- IV. Seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento disponibles, negociar los términos de compra, incluyendo el envío y el desempeño de los proveedores y preparar las órdenes de compra adecuadas.
- V. Realizar cotizaciones constantes, en busca de proveedores que ofrezcan materiales y productos de calidad a un mejor precio, con el objetivo de reducir los costos. Asimismo, que ofrezcan mejores condiciones de pago.
- VI. El departamento de administración, será el encargado de gestionar los mecanismos de pago más convenientes, tomando en cuenta para ello, la seguridad, transparencia, fecha de ingreso de la solicitud de pago y considerando periodos de 30, 60 y hasta 90 días, dependiendo del tipo de proveedor.
- VII. Los días para recibir cobros o facturas, serán únicamente los lunes, entregándose un quedan según los plazos establecidos en el romano III, según corresponda.
- VIII. Los pagos se realizarán al vencimiento de la fecha establecida en el quedan, de acuerdo al contrato o convenio con el proveedor, dicho pago se hará efectivo mediante transferencia electrónica o a través de cheque.
- IX. En general la empresa, procurará cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento de acuerdo al cronograma de pagos contemplado en los correspondientes contratos o convenios que generen obligaciones.

Para que las políticas de pago sean eficientes, la entidad deberá asegurarse de mantener un nivel de liquidez adecuado, mediante las siguientes políticas:

- X. Se deberá desarrollar un sistema de proyección diaria de orígenes y necesidades de fondos, con el fin de tener un adecuado sistema de cobertura. Como complemento a

estas proyecciones, se tendrá que llevar un sistema de control de caja diaria para comparar la realidad con las estimaciones y efectuar las correcciones necesarias.

- XI. Llevar un adecuado seguimiento de las conciliaciones bancarias, con el fin de detectar tanto aquellos movimientos registrados por el banco y que no se tuviesen registrados en los libros contables (por ejemplo débitos por gastos e intereses, depósitos, etc.), como también, los cheques emitidos y no cobrados, los depósitos no acreditados, y todas aquellas partidas que todavía se encuentran pendientes de ser acreditadas o debitadas.
- XII. Optimizar los fondos mediante aquellos cheques emitidos por la empresa que todavía mantiene en cartera sin retirar por los beneficiarios (dado que los mismos ya han sido descontados de los saldos bancarios de libros contables) a través de una adecuada programación de las fechas de pago.
- XIII. Si en algún caso, un banco requiere determinada inmovilización de fondos en una cuenta bancaria, para garantizar las cuotas de un préstamo entre otros conceptos, dichos fondos serán colocados en inversiones transitorias, generando así, un interés que compensara dicha inmovilización.
- XIV. Si se necesitan asegurar fondos líquidos, por ejemplo, para el pago de un préstamo o una obligación negociable, dichos fondos se deberán colocar en inversiones a corto plazo para poder utilizarlos a su vencimiento.

#### 2.3.5. POLITICA DE INVERSIÓN FINANCIERA

##### a) Propósito:

Establecer lineamientos y parámetros que deberán seguirse para realizar las inversiones financieras de la empresa.

## b) Razones e índices financieros a considerar:

Nombre	Descripción	Formula	Parámetro
Capital neto de trabajo	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado todos sus pasivos corrientes, como si hubiere liquidado, lo cual le permite a la gerencia tomar decisiones de inversión temporal, para que los recursos no se queden ociosos.	Activo corriente - Pasivo corriente	Rentabilidad y riesgo: si tiende a cero se busca mayor rentabilidad, pero aumenta el riesgo por las incapacidad de pago
Rentabilidad sobre ventas	Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$	
Rentabilidad sobre el patrimonio	Mide el rendimiento de los aportes de los asociados, así como también de las reservas y utilidades acumuladas, que comparado con la tasa de oportunidad de cada socio tiene para evaluar sus inversiones.	$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$	El resultado indica cuánto gana el inversionista por cada dólar invertido o capitalizado en la sociedad de acuerdo a las utilidades netas obtenidas.
Utilidad por acción	Con está se conoce la eficacia de la administración, al entregar a los asociados herramientas para sus decisiones de aumentar la participación accionaria o cobrar dividendos.	Utilidad neta / No. Acciones en circulación	La utilidad por acción es afectada por cada una de las decisiones de la dirección de la empresa, en torno al cumplimiento de las estrategias establecidas y de los objetivos y metas.
Retorno de la inversión (ROI)	Mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios).	$(\text{Utilidades} - \text{Inversión} / \text{Inversión}) \times 100$	El ROI lo podemos usar para evaluar una empresa en marcha: si el ROI es menor o igual que cero, significa que los inversionistas está perdiendo dinero; y mientras más alto sea el ROI, significa que más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.

## c) Situación actual:

Indíces y Razones	2010	2009	2008
<b>indíces</b>			
Rentabilidad sobre ventas	0.66%	-0.75%	21.38%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	17.77%	-13.18%	96.97%
Utilidad por acción	\$ 735.91	\$ (441.42)	\$ 3,661.00
Retorno de la inversión (ROI)	3361.06%	2717.13%	3103.37%
<b>Razones</b>			
Capital neto de trabajo	(1,050,300.81)	(794,139.06)	36,771.56

De acuerdo con los resultados anteriores, se aprecia que la empresa no cuenta con disponibilidades de efectivo que le permitan a la gerencia tomar decisiones de inversión temporal, esto se puede deber, a que no se cuentan con políticas de inversión establecida, se tiene prioridad en el pago de las deudas contraídas a largo plazo y se opta por mantener las deudas a corto plazo hasta el vencimiento, lo cual genera un estado aparente de iliquidez inmediata para inversiones.

Se puede observar que la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre las ventas anuales, sobre el patrimonio y sobre las acciones, presenta variación extremas, lo que demuestra que la empresa al no contar con políticas presupuestarias de ingresos y gastos, no tienen ningún parámetro con el cual comparar sus objetivos con sus resultados, es decir, no cuenta con ninguna herramienta que le permita conocer a tiempo cuando existen desviaciones de sus metas y tomar las medidas correctivas necesarias para mantener un equilibrio constante en la generación de utilidades.

Sin embargo, el índice de retorno de la inversión refleja una rentabilidad acumulada al 31 de diciembre de 2010 del 3,361.06%, lo cual se puede interpretar que por cada dólar invertido en acciones, la empresa genera \$33.61 de utilidades para los inversionistas, lo que indica que la empresa utiliza eficientemente el capital para generar utilidades.

d) Causa:

Las condiciones presentadas respecto a inversión financiera, se deben a que la empresa no realiza ningún tipo de análisis financiero, por no considerarse necesario, ni tampoco cuenta con políticas que sirvan como lineamientos o estándares para la toma de decisiones,

e) Efecto:

La ausencia de análisis financieros y de políticas de inversión financiera, ocasionan que la empresa no pueda conocer con claridad sus rendimientos reales y por tal razón se pueden perder oportunidades de expansión del negocio.

f) Recomendación de políticas:

Debido a que la empresa no cuenta con ninguna política establecida, es necesario, la creación de lineamientos generales encaminados a la ejecución integral de estas.

- I. El propósito de la inversión se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión servicios existentes e incremento de ingresos.
- II. Las inversiones financieras deben estar priorizadas de la siguiente manera (Incremento de índice de utilidad por acción):
  1. Inversiones que no pueden ser diferidas y que son necesarias para mantener la operación de la empresa.
  2. Inversiones que incrementan la eficiencia de las facilidades ya existentes, dirigidas a la reducción real de gastos.
  3. Inversiones para la expansión de servicios.
  4. Inversiones que demuestren el incremento de ingresos en forma cuantitativa por encima del ingreso presupuestado.
  5. Incremento de ingresos como producto de la búsqueda de mayor eficiencia en la operación del área o de la empresa y cuyo resultado se refleje en el incremento de ingresos presupuestado.
- III. La Junta General de Accionistas o la Junta Directiva autorizarán los montos y plazos para las inversiones de acuerdo a los presupuestos elaborados por casa departamento.
- IV. Las inversiones se podrán colocar en instituciones del sistema financiero domiciliadas en El Salvador o en el Extranjero.
- V. Las propuestas de inversiones deberán realizarse tomando en cuenta la razón de capital neto de trabajo, pues debe de contemplar una combinación de riesgo y rendimientos, así como de plazos e instrumentos financieros a utilizar, privilegiando aquellos que puedan ser convertibles inmediatamente en valores líquidos.

- VI. Los jefes de departamento informarán mensualmente a la Junta General de Accionistas o a la Junta Directiva respecto a los rendimientos obtenidos de las inversiones aprobadas, tasas de interés y montos colocados, incluyendo el correspondiente análisis de los resultados por medio del índice de retorno de la inversión.
- VII. La Junta General de Accionistas o la Junta Directiva podrá en cualquier momento suspender las inversiones financieras, si no fueren convenientes para los intereses de la entidad.

### CONSIDERACIONES FINALES

Mientras el análisis financiero se deje de lado para la creación de políticas, será imposible tener un parámetro apropiado para la toma de decisiones y mejorar el desempeño de la entidad. El desafío de esta propuesta radica en utilizar el análisis financiero como una herramienta indispensable para la creación de políticas financieras y que los responsables de formularlas puedan justificar con transparencia la creación y aplicación de las mismas.

Para realizar lo expresado en el párrafo anterior, es importante considerar los siguientes aspectos desarrollados a lo largo de la presente investigación:

- Reunir datos básicos sobre las debilidades de la empresa a través de un análisis financiero.
- A partir de los resultados obtenidos, diseñar políticas financieras que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa para superar dichas debilidades y que permitan mantener un control sobre las operaciones de la entidad para poder corregir cualquier desviación de los objetivos planteados.
- Promover cada una de las políticas financieras con el personal pertinente para que se practiquen de la forma establecida.

Los dos primeros aspectos son tal vez los más difíciles, pero con la publicación de la presente investigación "Análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras en las empresas del sector servicios "Call Center" de El Salvador", se contará con una guía de orientación, facilitando la creación de políticas financieras ajustadas a las necesidades reales las empresas Call Center.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de El Salvador.** Recopilación de Leyes Tributarias. Año 2010. Editorial Jurídica Salvadoreña. El Salvador.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB siglas en inglés).** Año 2009. Primera Edición. "Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)". Departamento de publicaciones IASCF. Reino Unido.
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo; Estupiñán Gaitán,Orlando.** Año 2003. Primera Edición. "Análisis financiero y de Gestión". Editorial Ecoe Ediciones. Colombia.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio.** Año 1997. Primera Edición. "Metodología de la Investigación". Editorial Mcgraw-Hill. México.
- Houghton Mifflin Company.** Año 1993. Primera Edición. "Análisis financiero: principios y métodos". Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores. México.
- Menjivar de Polio, Dora Aída.** Año 2003, Primera edición. "Análisis e Interpretación de Estados Financieros". El Salvador.
- Pineda, Elia; De Alvarado, Eva; De Canales, Francisca.** Año1994. Segunda Edición. "Metodología de la Investigación". Editorial Organización Panamericana para la Salud.
- Rojas Soriano, Raúl.** Año 1998 – 2006. Primera a trigésima tercera edición. "Guía para realizar investigaciones sociales". Editorial Plaza y Valdés. México.

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Instrumento de recolección de datos utilizado
- Anexo 2: Listado de "Call Centers" que componen la población
- Anexo 3: Metodología de la investigación
- Anexo 4: Análisis e interpretación de datos
- Anexo 5: Conclusiones y recomendaciones

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS UTILIZADO



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



**OBJETIVO:** Identificar la viabilidad de realizar políticas financieras con base al resultado obtenido del análisis financiero en las empresas del sector servicios "Call Center" en el año 2011.

**INDICACIÓN:** Favor marcar con una "X" la respuesta que usted considera conveniente.

### DATOS DE EVALUACIÓN:

1- ¿Se realiza análisis financiero en la empresa?:

Si

No

2- Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuál es la razón por la que no realiza análisis financiero?

Por falta de personal capacitado

No se considera necesario

Otra

Especifique: \_\_\_\_\_

3- ¿Quién realiza el análisis financiero de la empresa?

Lic. En Contaduría Pública

Lic. en Administración de Empresas

Lic. en Economía

Analista Financiero (Externo)

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

4- ¿Cuántos años de experiencia posee el personal encargado de la elaboración de análisis financieros?

De 0 a 1 año

De 3 a 5 años

De 1 a 3 años

Más de 5 años

5- De la siguiente lista, marque los tipos de análisis financieros que se realizan en la empresa:

- |  |                          |                         |                          |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Análisis vertical                        | <input type="checkbox"/> | Análisis Horizontal     | <input type="checkbox"/> |
| Método de tendencias                     | <input type="checkbox"/> | Número índice           | <input type="checkbox"/> |
| Razones financieras                      | <input type="checkbox"/> | Indicadores financieros | <input type="checkbox"/> |
| Comparación con otros negocios similares | <input type="checkbox"/> | Punto de equilibrio     | <input type="checkbox"/> |
| Otros                                    | <input type="checkbox"/> | Especifique: _____      |                          |

6- ¿Con que frecuencia se realiza el análisis financiero?

- Menos de 1 año  Cada año  Más de un año

7- Considera usted, que los resultados del análisis financiero se utilizan en la toma de decisiones:

- Totalmente  En su mayoría  Raras veces  Nunca

8- Se dan a conocer los resultados del análisis financiero a las personas indicadas de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa:

- Siempre  Muchas veces  Poco  Nada

9- De las siguiente políticas financieras ¿con cuales cuenta la empresa?

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| Presupuestación           | <input type="checkbox"/>                    |
| Cobro                     | <input type="checkbox"/>                    |
| Pagos                     | <input type="checkbox"/>                    |
| Información financiera    | <input type="checkbox"/>                    |
| Inversión financiera      | <input type="checkbox"/>                    |
| Compras                   | <input type="checkbox"/>                    |
| Ninguna de las anteriores | <input type="checkbox"/>                    |
| Otra                      | <input type="checkbox"/> Especifique: _____ |

10- Si su respuesta anterior fue negativa ¿Por qué razón la empresa no cuenta con políticas financieras?

Por falta de personal capacitado

No se considera necesario

Otra  Especifique: \_\_\_\_\_

11- Si la empresa cuenta con políticas financieras ¿Quién es el encargado de su elaboración?

Lic. En Contaduría Pública

Lic. en Administración de Empresas

Lic. en Economía

Analista Financiero (Externo)

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

12- Se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos de la aplicación de las políticas financieras:

Bastante

Poco

Nada

13- ¿Coincide el resultado del análisis financiero con lo esperado de la aplicación de las políticas financieras?

Siempre

Muchas veces

Poco

Nada

14- ¿Estarían dispuestos a adoptar políticas financieras derivadas de los resultados obtenidos del análisis financiero?

Totalmente

En su mayoría

Raras veces

Nunca

15- ¿Estarían dispuestos a utilizar un documento que les facilite la elaboración de políticas financieras con base a los resultados obtenidos en el análisis financiero?

Totalmente

En su mayoría

Raras veces

Nunca

\*\*\* MUCHAS GRAGIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN \*\*\*

## LISTADO DE "CALL CENTERS" QUE COMPONEN LA POBLACIÓN ENCUESTADA

No.	NOMBRE COMERCIAL	RAZON SOCIAL
1	BENSON COMMUNICATION	BENSON COMMUNICATION S.A DE C.V.
2	TELEPERFORMANCE EL SALVADOR	COMPAÑIA SALVADOREÑA DE TELESERVICIOS SA DE CV
3	TELECAM 140	TELECAM CIENTO CUARENTA, S.A. DE C.V.
4	HELIO CENTRIC	HELIO CENTRIC, S.A. DE C.V.
5	SOLUCEL, S.A. DE C.V.	SOLUCEL, S.A. DE C.V.
6	CITI INFO CENTROAMERICA, S.A DE C.V.	CITI INFO CENTROAMERICA, S.A DE C.V.
7	RIA DE CENTROAMERICA, S. A. DE C. V.	RIA DE CENTROAMERICA, S. A. DE C. V.
8	OWKD, S. A. DE C. V.	OWKD, S. A. DE C. V.
9	HAPPY TOURS TRAVEL AGENCY, S.A. DE C.V.	HAPPY TOURS TRAVEL AGENCY , S.A. DE C.V.
10	STREAM	STREAM GLOBAL SERVICES EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
11	THE OFFICE GURUS	THE OFFICE MASTER LTDA DE C. V.
12	DIGITEX DE EL SALVADOR	DIGITEX DE EL SALVADOR S.A DE C.V
13	SIMERCO, S.A. DE C.V.	SIMERCO, S.A. DE C.V.
14	ATENTO	ATENTO EL SALVADOR , S.A. DE C.V.
15	TRANSCTEL	TRANSCTEL EL SALVADOR , S.A DE C.V
16	ALPHIL GROUP , S. A. DE C. V.	ALPHIL GROUP , S. A. DE C. V.
17	JCT INTE DATA PROSYSTEMS, S.A. DE C.V.	JCT INTE DATA PROSYSTEMS, S.A. DE C.V.
18	SYKES	SYKES EL SALVADOR LIMITADA
19	UNICALL, S.A. DE C.V.	UNICALL, S.A. DE C.V.
20	LA DIFERENCIA TELESERVICIOS, S.A. DE C.V.	LA DIFERENCIA TELESERVICIOS, S.A. DE C.V.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Tipo de estudio.

El presente estudio se realizó bajo el enfoque metodológico hipotético – deductivo, dicho estudio implicó la comprensión del entorno empresarial respecto a la realización de análisis financiero y el conocimiento de la utilización de políticas financieras en las empresas del sector servicios “Call Center”, con el objetivo de obtener conclusiones basadas en la investigación de campo correspondiente y en la información bibliográfica disponible sobre el tema, partiendo de aspectos generales hasta llegar a conclusiones específicas.

### 2. Unidad de análisis.

La unidad de análisis que se consideró en la investigación, fue constituida por el departamento de administración de las empresas de servicios call center ubicadas en el departamento de San Salvador, debido a que ellos son los encargados de la elaboración, implementación y supervisión de las políticas financieras.

### 3. Universo y muestra.

#### 3.1. Universo.

El universo para esta investigación fue conformado por 35 empresas de servicios “call center”, de acuerdo con datos obtenidos del directorio económico de empresas 2009, proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía de la República de El Salvador.

### 3.2. Muestra.

Por ser el universo menor a cuarenta empresas de servicios "call center", se tomó como muestra de investigación la totalidad de la población.

### 4. Instrumentos a utilizar en la investigación.

El instrumento de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario, el cuál constó de 15 preguntas cerradas y su distribución se realizó durante los meses de agosto y septiembre del año 2011.

### 5. Procesamiento de la información.

Para el procesamiento de la información obtenida por medio del instrumento de recolección de datos, se utilizó el programa estadístico SPSS para Windows.

Con dicho programa, se tabularon los datos y elaboraron las gráficas respectivas para cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.

### 6. Análisis e interpretación de datos.

Para el análisis de los datos obtenidos se elaboraron cuadros resumen, agrupados de acuerdo con los criterios específicos de evaluación del instrumento de recolección de datos, lo cual permitió una mejor comprensión de la problemática y la determinación del diagnóstico de la investigación.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### Pregunta N° 1:

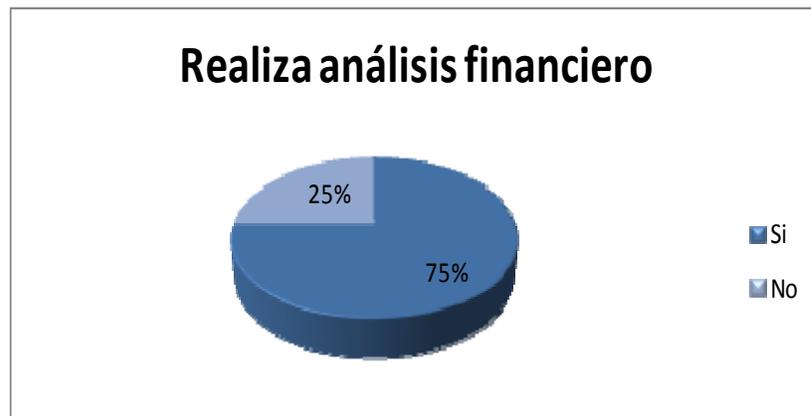
¿Se realiza análisis financiero en la empresa?

### Objetivo:

Conocer si las empresas del sector servicios call center realizan analisis financiero.

### Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75.00%
No	5	25.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos el 75% de los "Call Center" de El Salvador realizan Análisis Financiero, mientras que el 25% restante no lo realiza.

**Pregunta N° 2:**

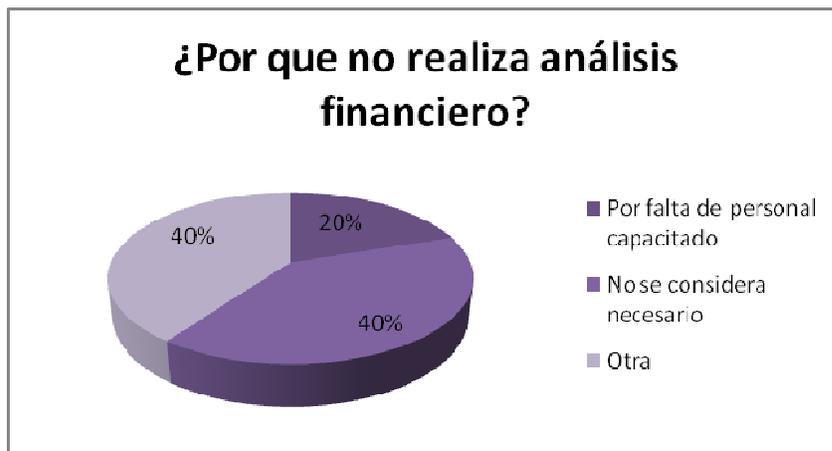
Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuál es la razón por la que no realiza análisis financiero?

**Objetivo:**

Identificar las principales causas por las cuales las empresas del sector servicios "Call Center" no realizan análisis financiero.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Por falta de personal capacitado	1	20.00%
No se considera necesario	2	40.00%
Otra	2	40.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del 25% de "Call Center" que no realizan análisis financiero, 20% no cuenta con el personal capacitado para hacerlo, un 40% no lo consideran necesario y el último 40% alega no hacerlo por diferentes razones como lo es el inicio de operaciones y el nunca haber operado.

**Pregunta N° 3:**

¿Quién realiza el análisis financiero de la empresa?

**Objetivo:**

Conocer si el personal encargado de la realización del análisis financiero es el adecuado.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Lic. En Contaduría Pública	5	33.33%
Lic. En Economía	1	6.67%
Lic. En Administración de Empresas	2	13.33%
Analista Financiero (Externo)	3	20.00%
Otro	4	26.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas que realizan análisis financiero, el personal encargado de la elaboración de éste, en orden de prioridad son: 33.33% Licenciados en Contaduría Pública, seguido por la opción de otro con un 26.67%, un 20.00% prefieren un Analista Financiero (Externo), además de un 13.33% es realizado por Licenciados en Administración de Empresas y solamente un 7% son hechas por Economistas.

**Pregunta N° 4:**

¿Cuántos años de experiencia posee el personal encargado de la elaboración de análisis financieros?

**Objetivo:**

Conocer el grado de experiencia con el que cuentan los profesionales encargados de la elaboración del análisis financiero.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 1 año	1	6.67%
De 1 a 3 años	0	0.00%
De 3 a 5 años	4	26.67%
Más de 5 años	10	66.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

En los "Call Center" que realizan análisis financiero, 66.67% del personal que lo elabora cuenta con experiencia de más de cinco años, el 26.67% con experiencia de tres a cinco años y en un porcentaje menor de 6.67% se encuentran las empresas que cuentan con profesionales de un año o menos de experiencia.

### Pregunta N° 5:

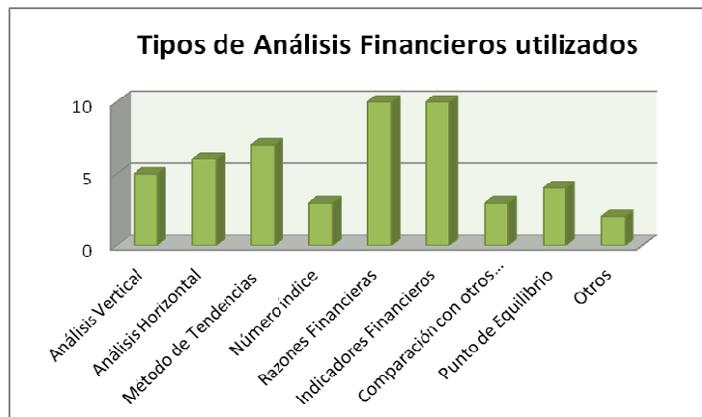
De la siguiente lista, marque los tipos de análisis financieros que se realizan en la empresa:

### Objetivo:

Identificar las principales herramientas utilizadas para el análisis financiero por las empresas del sector servicios call center.

### Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Análisis Vertical	5	10.00%
Análisis Horizontal	6	12.00%
Método de Tendencias	7	14.00%
Número índice	3	6.00%
Razones Financieras	10	20.00%
Indicadores Financieros	10	20.00%
Comparación con otros negocios similares	3	6.00%
Punto de Equilibrio	4	8.00%
Otros	2	4.00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>



### Interpretación:

Las empresas encuestadas que elaboran análisis financiero, generalmente utilizan más de un tipo técnica para realizarlo, entre los cuales se encuentran: Las razones financieras, indicadores financieros ambos con un 66.67%, el método de tendencias con un 46.67%, seguido del análisis horizontal que representa un 40% y otros que son menos utilizados.

**Pregunta N° 6:**

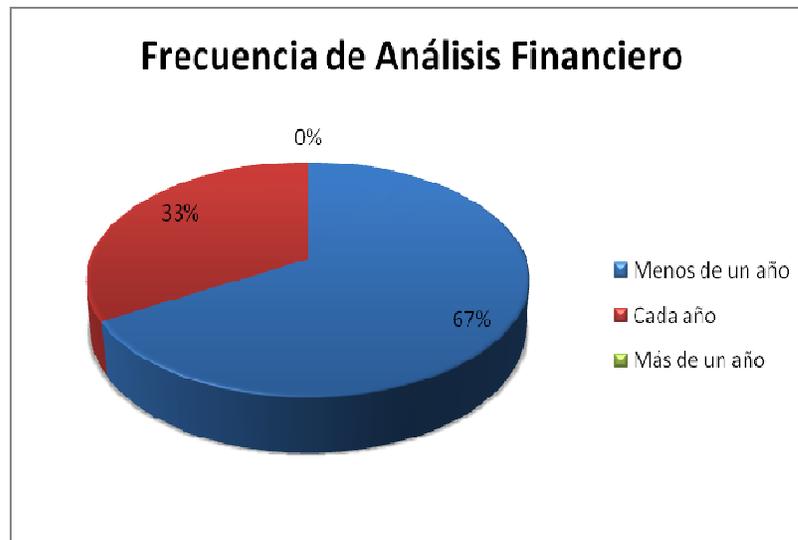
¿Con que frecuencia se realiza el análisis financiero?

**Objetivo:**

Determinar la frecuencia con la que los "Call Center" de El Salvador realizan el análisis financiero.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	10	66.67%
Cada año	5	33.33%
Más de un año	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas encuestadas que realizan análisis financiero, el 66.67% lo hace en un período menor a un año y otro 33.33% cada año.

**Pregunta N° 7:**

Considera usted, que los resultados del análisis financiero se utilizan en la toma de decisiones:

**Objetivo:**

Definir que tanto son utilizados los resultados del análisis financiero por los Call Center en la toma de decisiones.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	4	26.67%
En su mayoría	11	73.33%
Raras veces	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Según los datos obtenidos el 73.33% de las empresas que realizan análisis financiero utilizan "En su mayoría" el resultado de éste en la toma de decisiones y otro 26.67% toma decisiones "Totalmente" de acuerdo con los resultados de dicho análisis.

**Pregunta N° 8:**

Se dan a conocer los resultados del análisis financiero a las personas indicadas de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa:

**Objetivo:**

Identificar si los resultados del análisis financiero se dan a conocer a las personas idóneas.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	46.67%
Muchas veces	4	26.67%
Poco	4	26.67%
Nada	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

El 46.67% de las empresas que realizan análisis financiero, dan a conocer siempre los resultados a las personas indicadas de acuerdo a la estructura organizativa, mientras que un 26.67% lo hace muchas veces y el restante 26.67% pocas veces lo da a conocer.

### Pregunta N° 9:

De las siguiente políticas financieras ¿con cuáles cuenta la empresa?

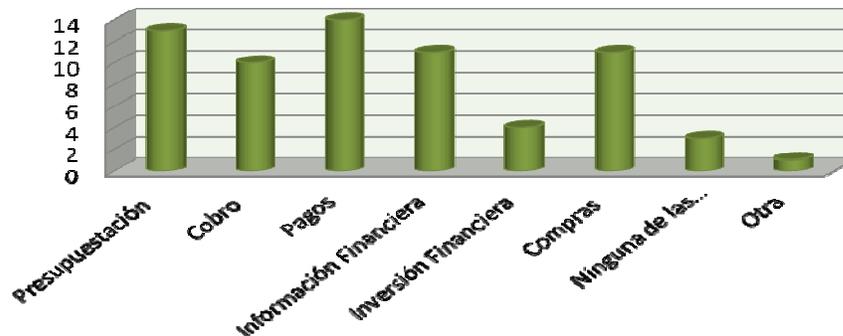
### Objetivo:

Especificar las políticas financieras utilizadas por las empresas del sector servicios "Call Center".

### Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Presupuestación	13	65.00%
Cobro	10	50.00%
Pagos	14	70.00%
Información Financiera	11	55.00%
Inversión Financiera	4	20.00%
Compras	11	55.00%
Ninguna de las anteriores	3	15.00%
Otra	1	5.00%
<b>Total</b>	<b>67</b>	

### Políticas Financieras de la empresa



### Interpretación:

El 15% del universo no cuenta con ninguna política financiera, mientras que el 65% de la población encuestada afirma utilizar políticas de pagos, el 65% usa presupuestación, 55% cuentan con políticas de compras e información financiera, el 50% utiliza de cobro, 20% usan de Inversión Financiera utilizan, mientras que el 5% alega contar con otras políticas financieras.

**Pregunta N° 10:**

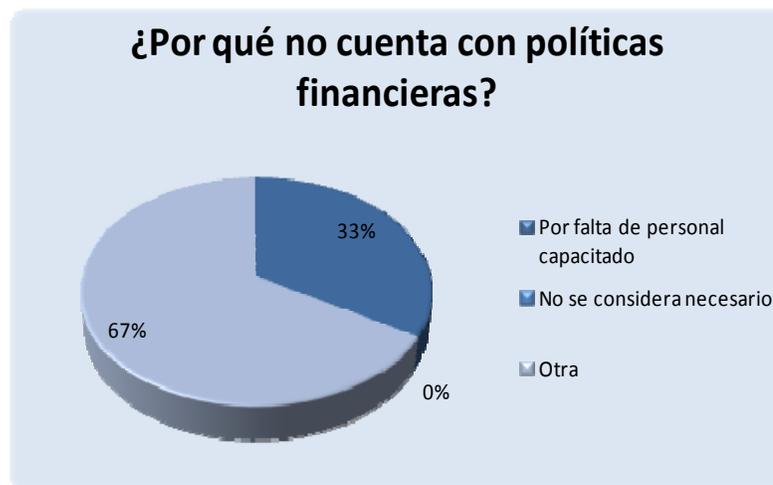
Si su respuesta anterior fue negativa ¿Por qué razón la empresa no cuenta con políticas financieras?

**Objetivo:**

Identificar la razón por la que algunos "Call Center" no cuentan con políticas financieras.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Por falta de personal capacitado	1	33.33%
No se considera necesario	0	0.00%
Otra	2	66.67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de Call Center encuestados 3 no cuentan con políticas financieras, un 33.33% por falta de personal capacitado y el otro 66.67% por otras razones.

**Pregunta N° 11:**

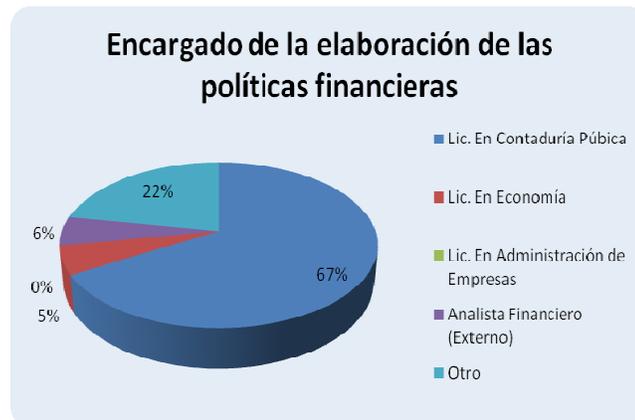
Si la empresa cuenta con políticas financieras ¿Quién es el encargado de su elaboración?

**Objetivo:**

Conocer si el personal encargado de la elaboración de políticas financieras de la entidad es el apropiado.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Lic. En Contaduría Pública	12	66.67%
Lic. En Economía	1	5.56%
Lic. En Administración de Empresas	0	0.00%
Analista Financiero (Externo)	1	5.56%
Otro	4	22.22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas que cuentan con políticas financieras, el personal encargado de la elaboración de éstas, en orden de prioridad son: 66.67% Licenciados en Contaduría Pública, seguido por la opción de otro con un 26.67%, un 22.22% prefieren otros profesionales para realizar este trabajo y solamente un 5.56% son hechas por licenciados en economía al igual que por los analistas financieros (externos).

**Pregunta N° 12:**

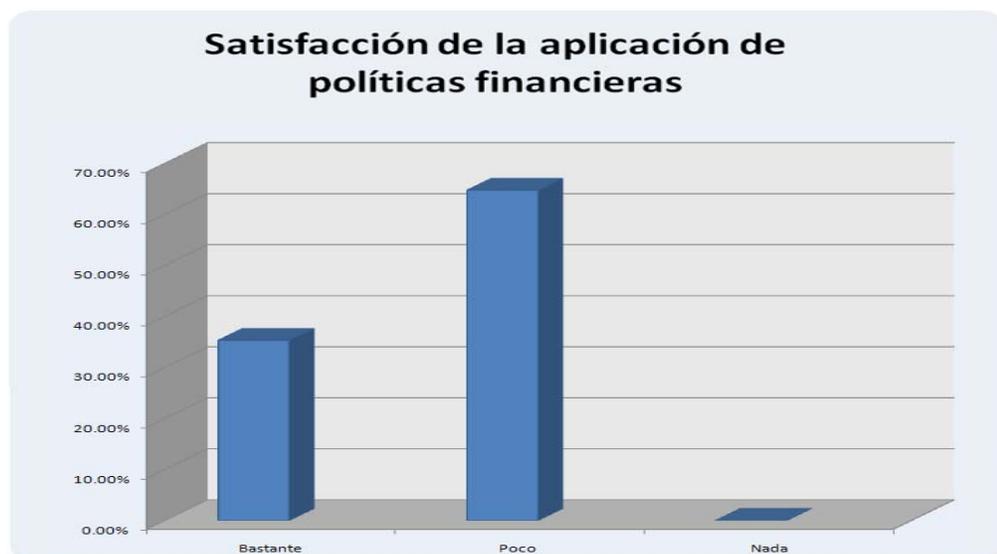
Se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos de la aplicación de las políticas financieras:

**Objetivo:**

Determinar si los resultados obtenidos de la aplicación de políticas financieras son satisfactorios para la organización.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	6	35.29%
Poco	11	64.71%
Nada	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas encuestadas que aplican políticas financieras, un mínimo 35.29% se encuentra bastante satisfecho con los resultados obtenidos, mientras que el 64.71% se encuentran poco satisfechos con los resultados de la aplicación de las políticas financieras.

**Pregunta N° 13:**

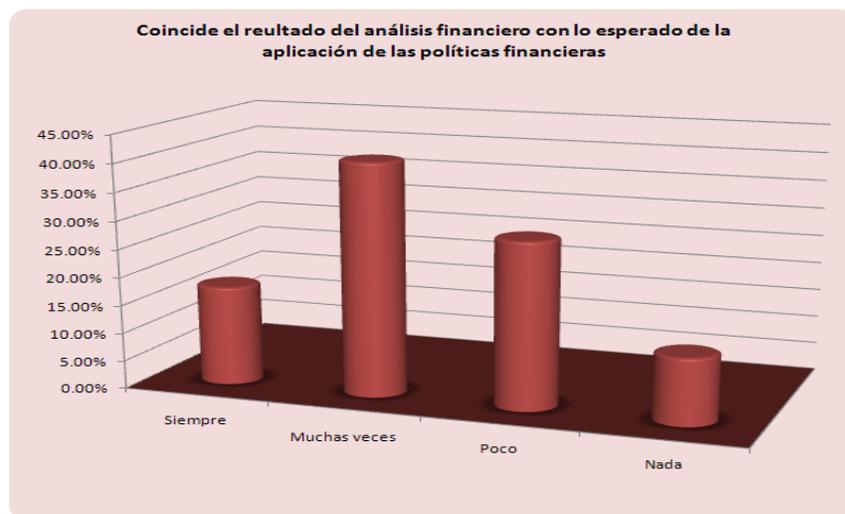
¿Coincide el resultado del análisis financiero con lo esperado de la aplicación de las políticas financieras?

**Objetivo:**

Identificar si los resultados del análisis financiero coinciden con lo esperado de la aplicación de políticas financieras.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	17.65%
Muchas veces	7	41.18%
Poco	5	29.41%
Nada	2	11.76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas encuestadas que elaboran análisis financiero un 41.18% afirman que muchas veces coinciden con la aplicación de políticas financieras, un 17.65% aseguran que siempre coinciden, para un 29.41% coinciden sólo un poco y finalmente el 11.76% afirma que la coincidencia es nula, debido a que no realizan análisis financieros

**Pregunta N° 14:**

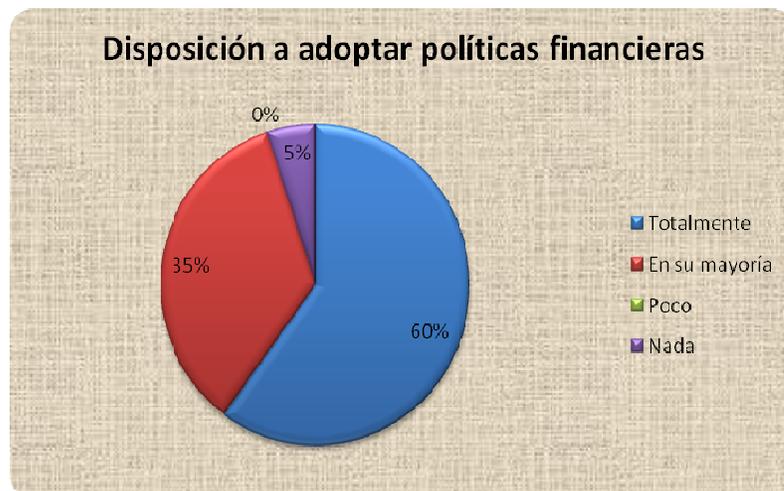
¿Estarían dispuestos a adoptar políticas financieras derivadas de los resultados obtenidos del análisis financiero?

**Objetivo:**

Conocer si las empresas en estudio estarían dispuestas a adoptar políticas financieras obtenidas como resultado de un análisis financiero.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	12	60.00%
En su mayoría	7	35.00%
Poco	0	0.00%
Nada	1	5.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas encuestadas un 60.00% se encuentran totalmente dispuestas a adoptar políticas financieras, un 35% están dispuestas a adoptarlas en su mayoría y únicamente un 5.00% no tiene la intención de adoptar políticas financieras.

**Pregunta N° 15:**

¿Estarían dispuestos a utilizar un documento que les facilite la elaboración de políticas financieras con base a los resultados obtenidos en el análisis financiero?

**Objetivo:** Determinar si las empresas en estudio, estarían dispuestas a utilizar un documento que facilite la elaboración de políticas financieras basadas en los resultados del análisis financiero.

Resultados:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	14	70.00%
En su mayoría	5	25.00%
Poco	0	0.00%
Nada	1	5.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Del total de empresas encuestadas un 70% estarían dispuestos a utilizar totalmente un documento que les facilite la elaboración de políticas financieras con base a los resultados obtenidos en el análisis financiero, otro 25% están dispuestas a utilizarlo en su mayoría y únicamente un 5.00% no tienen interés en utilizar dicho documento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección, se enumeran las conclusiones y recomendaciones, originadas de la investigación de campo sobre “Análisis financiero como herramienta para la elaboración de políticas financieras en las empresas del sector servicios “Call Center” de El Salvador”

### 1. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos y al diagnóstico realizado, en orden de prioridad se concluye que:

- a) Las empresas objeto de estudio que elaboran análisis financieros y cuentan con políticas financieras, muestran aceptación a la propuesta de adoptar políticas financieras derivadas de los resultados obtenidos del análisis financiero y por tanto, están dispuestos a utilizar un documento que facilite su elaboración.
- b) La implementación de políticas financieras derivadas del análisis garantiza que el grado de satisfacción que se obtendrá de su aplicación, será alto, debido a que involucrará conocer los aspectos que no se pueden determinar a simple vista, sino bajo un análisis que revele la situación financiera real de la entidad.

### 2. RECOMENDACIONES

Con el propósito de aportar alternativas útiles que contribuyan a una mejor comprensión del tema desarrollado, a continuación se brindan las siguientes recomendaciones:

- a) Es recomendable para las empresas del sector servicios “Call Centers” ampliar la utilización de diversos tipos de análisis financieros con el objetivo de obtener múltiples elementos de juicio que sirvan para evaluar su situación financiera, sus resultados de

operación, así como su evolución en el transcurso del tiempo y las tendencias que revelan.

- b) Es necesaria la elaboración de documentos de fácil comprensión que sirvan como herramienta para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de las empresas en general, para que puedan ser utilizados especialmente por Profesionales de Contaduría Pública y brindar servicios con altos estándares de calidad.
- c) Divulgar el presente documento a estudiantes, profesional e interesados en general, para que sirva de:
  - Herramienta para elaborar políticas financieras derivadas de los resultados obtenidos del análisis financiero; y
  - Guía de consulta, para estudiantes de Licenciatura en Contaduría Pública y carreras afines