

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



**“LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ
EN LA COMERCIALIZACION DE CALZADO EN SAN SALVADOR”**

Trabajo de Investigación presentado por:

Lidia Margarita Marroquín Palma
Karina Brendaly López Morales

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Noviembre de 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

Noviembre de 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A **JEHOVA DIOS TODOPODEROSO** y a Nuestro **SEÑOR JESUCRISTO** por darme la vida, amarme, iluminar mi razonamiento en todo momento, proporcionándome fuerzas para seguir adelante, siempre que los necesito, están conmigo, atentos a mi suplicas y porque gracias a su gran amor y bondad inmerecida, me dan el privilegio de finalizar mis estudios profesionales y culminar mi carrera. A mi madre **ANA ALICIA PALMA**, quien aunque ya no la tengo físicamente, es mi mayor ejemplo de fé, a ella le debo todo lo que soy, me enseñó el camino al éxito, gracias a su gran amor y esfuerzo, hoy puedo darle las gracias, por el cumplimiento de mi objetivo. A mi amado esposo: **ROBERTO CARLOS CONTRERAS REYES**, por ser mi complemento, darme ánimos, cuando me hacían falta fuerzas para continuar, por ser mi apoyo moral, incondicional, cada segundo de mi vida. A mis adorados hijos: **KARLA MARGARITA** y **BRYAN ALEXIS**, quienes son la fuente de mi inspiración, mi razón de ser, por ellos y para ellos, dedico este triunfo profesional, por ser pacientes y esperar por mi, todo el tiempo que dedique a finalizar mi carrera; a **MI COMPAÑERA**, por los esfuerzos compartidos, hasta la culminación de nuestros objetivos.

Lidia Margarita Marroquín Palma de Contreras

A **DIOS** nuestro creador por ser mi amparo y ayudarme en la culminación de mi carrera, A **MI ESPOSO** por su fiel apoyo y comprensión, A **MIS PADRES** ya que me ayudaron incondicionalmente y me inculcaron valores que me han servido en el transcurso de mi vida personal y de estudiante, A **MIS HERMANOS**, A **MI COMPAÑERA** porque formamos un buen equipo de trabajo de graduación, A nuestros **ASESORES** por guiarnos.

Karina Brendaly López de Rodríguez

INDICE

Contenido

	Pág. No.
Resumen.....	i
Introducción.....	iii
CAPITULO I - SUSTENTACION TEORICA, TECNICA Y LEGAL	
1. LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ EN LA COMERCIALIZACION DE CALZADO EN SAN SALVADOR.....	
1	
Antecedentes.....	1
C. & F. en El Salvador.....	1
Clasificación de la empresa por su actividad económica y tamaño.....	4
Por su actividad económica	4
Por su tamaño.....	4
Métodos de Análisis.....	4
Instituciones reguladoras oficiales.....	9
CAPITULO II	
2. COMO IMPACTAN LOS COSTOS DE COMERCIALIZACION LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL.	
10	
2.1 C. & F., S.A. de C.V.	10
2.2 Factores que intervienen en la liquidez empresarial.....	11
2.2.1 Costos de distribución.....	11
2.2.2 Largos períodos de entrega de mercadería a los clientes.....	12
2.2.3 Innovaciones en colecciones.....	12
2.2.4 Publicidad.....	12
2.2.5 Control de calidad.....	12
2.2.6 Capacitaciones.....	13
2.2.7 Servicio al cliente.....	13

2.3 Abordaje del problema.....	13
2.3.1 Costos elevados del calzado	14
2.3.2 Recuperación del efectivo.....	15
2.3.3 Ventas Mensuales.....	16
2.3.4 Egresos.....	16
2.3.5 Relación entre ventas-costos-gastos.....	17
2.3.6 Presupuesto anual de ventas - gastos de operación.....	18
2.3.7Análisis de Estados Financieros.....	19
2.3.8 Alternativas de solución a los problemas de liquidez en la comercialización de Calzado en San Salvador.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	54
ANEXOS.....	55
DISEÑO METODOLOGICO Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION	
REALIZADA.....	56
1. Metodología.....	56
1.2 Tipo de estudio.....	56
1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	56
1.4 Investigación de campo.....	56
1.5 Determinación del universo y muestra.....	56
1.4.1 Universo.....	56
1.4.2 Muestra.....	56
1.5 Procesamiento de la información.....	57
1.6 Análisis e interpretación de datos.....	57
1.6.2 Interpretación de datos.....	58
1.6.3 Modelos de cuestionarios.....	81
1.6.4 Modelos de entrevistas.....	85
2. Conclusiones y recomendaciones.....	87
2.1 Conclusiones.....	87
2.2 Recomendaciones.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación titulado “ Los Problemas de Liquidez en la Comercialización del Calzado en San Salvador ”, tiene por objetivos demostrar como los costos del calzado impactan la liquidez empresarial, definir políticas financieras que permitan reestructurar el costo de los productos que se ofrecen al mercado; construir herramientas financieras que den la oportunidad de establecer el equilibrio entre calidad y precio del calzado e investigar en que medida la satisfacción de los clientes puede tener incidencia en la liquidez empresarial.

La metodología de la investigación se realizó mediante la aplicación del método descriptivo. Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos: El estudio bibliográfico, y de campo, en esta se utilizaron las técnicas de cuestionarios y entrevistas. Para determinar la población, se tomó como base la administración y los clientes mayoristas de San Salvador durante los meses de octubre a diciembre de 2008 y enero a septiembre de 2009, los cuales suman 44 clientes considerados como unidades de estudio.

Después de obtener la información de los cuestionarios y entrevistas se procedió a registrarlos mediante tabulación simple.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo indicaron que los clientes mayoristas de calzado en San Salvador presentan inconformidad por los costos de adquisición, el tiempo de espera en los pedidos, ausencia de promociones y falta de publicidad del producto, todos estos factores han ocasionado que los pedidos disminuyan y el efectivo que recibe la empresa, producto también de la cobranza, dando como resultado problemas de liquidez para continuar con las operaciones normales; creando ambiente de inseguridad laboral. Por esta razón es necesario encontrar la forma para que la administración reestructure sus costos de comercialización incluyendo todos los factores que los clientes están demandando.

Se recomienda tomar en cuenta las demandas de los clientes en cuanto a precio, promociones, tiempos de espera y publicidad; las cuales serán determinantes para que aumenten los pedidos de calzado, generando aumentos en los cobros semanales, los que den la oportunidad de continuar con el negocio; el clima laboral será de estabilidad para todos los miembros de la sociedad y la gerencia tendrá mayores recursos para sus proyectos de inversión en nuevas colecciones.

Es determinante que los costos de comercialización deban ser reestructurados, negociando con la empresa que provee las mercaderías, con materiales de similares características, a precios razonables para los clientes, tener las oportunidades de comercializarlos y que les satisfaga las necesidades de cubrir sus márgenes de contribución, además de dar solución al problema de las devoluciones por los largos tiempos de espera de los pedidos y por los productos que vienen defectuosos o repetidos, realizando el control de calidad que sea efectivo desde las bodegas mismas del despacho en Mexico, teniendo como alternativa, crear una bodega en El Salvador, esto haría que los pedidos sean entregados en 24 horas después de solicitados por los clientes. Estos y otros factores más se estarán conociendo con el propósito de dar alternativas de solución para los problemas de liquidez en la comercialización de calzado en san salvador para la empresa.

INTRODUCCION

La comercialización del calzado en San Salvador actualmente ocupa un lugar relevante en la economía nacional, ya que existen muchos comercios que durante años han desarrollado el negocio, clasificados como bazares o tiendas de calzado que surten sus inventarios a través de créditos otorgados por empresas que los fabrican, directamente o importadoras que les sirven los productos hasta sus comercios a través de pedidos por muestras o catálogos. Las empresas que ofertan sus productos, generalmente ofrecen buenos precios y excelente calidad, sin embargo esto no es suficiente, ya que en la actualidad por razones de economía mundial los negocios se ven obligados a crear estrategias de ventas para mantenerse compitiendo en el mercado, por lo que se hace necesario en muchos casos bajar los precios, comprar publicidad ya sea en televisión o medios escritos, mantener promociones, etc.

Con base a lo mencionado anteriormente, el trabajo de investigación está orientado a los clientes mayoristas, propietarios de bazares, tiendas de calzado, y a la administración de la empresa como actores fundamentales en la comercialización del calzado, para que se integren de tal forma que permita la plena satisfacción al cliente y la administración cubra sus expectativas de negocios.

El documento consta de dos capítulos.

El capítulo I, incluye los antecedentes e historia de la empresa distribuidora de calzado, los clientes mayoristas de San Salvador y el comportamiento de liquidez en la sociedad debido a los volúmenes de operaciones de compra-venta.

El capítulo II contiene, el desarrollo del caso práctico de cómo enfrentar problemas de liquidez en la comercialización de calzado en San Salvador, esta investigación se desarrolla en torno a la empresa C.& F, S.A. de C.V., a través del análisis del comportamiento del efectivo producto de la venta a clientes mayoristas que están ubicados en San Salvador, así como también de personal administrativo: Gerencia de Ventas, Contador General y Ejecutivos de Ventas.

Las alternativas de solución son presentadas con el objetivo que la administración las analice y determine si son factibles de ser tomadas en consideración para que la liquidez en la empresa se recupere y pueda mantenerse con en años anteriores.

Las recomendaciones, consisten en tomar en cuenta las demandas de los clientes en cuanto a precio, promociones, tiempos de espera y publicidad, serán determinantes para que aumenten los pedidos de calzado, producto de las ventas generando cambios significativos en los cobros semanales, la continuidad del negocio, el clima laboral será de estabilidad para todos los miembros de la sociedad y la gerencia tendrá mayores recursos para sus proyectos de inversiones futuras.

Los anexos, aquí se presenta la metodología utilizada, los resultados, diagnostico de la investigación de campo, así como también las herramientas financieras sugeridas, que se darán a la administración para que haga uso de ellas y de esa forma trabajen en hacer los cambios que serán necesarios para que puedan reestructurar operaciones, conciliar ingresos-costos para no afectar las inversiones en la comercialización por parte de la empresa y menos a los clientes, quienes demandan mas atención en cuanto a los precios de adquisición, publicidad, mejoras en tiempos de entregas, incentivos por compras, promociones y descuentos, de esta forma se contribuye a la creación de un ambiente de estabilidad empresarial.

CAPITULO I

SUSTENTACION TEORICA, TECNICA Y LEGAL.

1. LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ EN LA COMERCIALIZACION DE CALZADO EN SAN SALVADOR.

1.1 ANTECEDENTES.

C. & F., S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la producción y distribución de calzado para damas, caballeros y niños, teniendo presencia en el mercado desde hace más de 20 años siendo sinónimo de calidad en productos originales de alta rotación, durables, modernos y adaptables a las exigencias del mercado local e internacional, con presencia en toda Centroamérica, el caribe, sur de México y con proyecciones de expansión en El Salvador, no solo como distribuidora a mayoristas, sino con puntos fijos de ventas en los principales centros comerciales de el país.

La misión y visión de la empresa en los productos que vende, se basa en la calidad de las materias primas del calzado que distribuyen, pues son la clave de la durabilidad y comodidad.

Todos los estilos son fabricados en piel producida por PIELES, S.A., tenería y suelas en P.V.C., T.R., Ranil y Poliuretano, es la moderna planta de producción MULTISUELAS, S.A., ambas empresas forman parte del grupo. La compañía es líder en el mercado mexicano y cuenta con distribuidores en Centro América, el Caribe, el sur de México y sigue expandiendo la red de distribuidores porque están concientes que los productos venden por calidad, durabilidad y buenos precios.¹

1.2 C. & F. EN EL SALVADOR

En enero de 1997, la gerencia general, convoca a junta directiva con el propósito de compartir el proyecto de expansión del calzado en El Salvador.

¹ www.cyf.com, página consultada 26/08/09.

La idea de tener presencia en toda Centroamérica era tan atractiva como arriesgada, ya que son mercados muy diferentes, sin embargo bajo la visión constante de vender calidad y buen precio, seguros que era un gran desafío, el cual estaban dispuestos a afrontar, porque observaron el ejemplo de otra industria de calzado de similares productos como ADOC que tiene presencia en toda Centroamérica, determinaron que si, era factible desarrollar el proyecto.

Fue así que en junio de 1997 se suscribió la personería jurídica de la empresa, bajo la dirección del gerente regional, quien asume la responsabilidad de la representación comercial a nivel de país, quien tiene como equipo de trabajo 4 ejecutivos de ventas distribuidos en norte, sur y centro del país.

Inicia sus operaciones en Julio de ese mismo año con catálogos y muestras físicas de las líneas que ofrece, encontrando gran aceptación de los clientes, que al ver la variedad de estilos, la calidad del producto es igual al que las empresas de la competencia y por supuesto el buen precio que se estaba ofreciendo, además de las facilidades de pagos con créditos a 30 días y con el incentivo de descuento por pronto pago que era del 5 al 10%.

Después de 10 meses, fue necesario agregar 3 ejecutivos de ventas más para atender la demanda que cada día crecía, precisamente por ser calzado de calidad. Sin embargo los productos de P.V.C.. aun no se comercializaban, ya que el cuerpo de ventas se encargaba solamente del calzado de cuero, fue necesario cubrir la demanda del hule, la administración toma nuevamente la decisión de contratar 2 ejecutivos adicionales para distribuir a nivel nacional botas de hule para trabajos industriales y de agricultura, además de una línea de sandalias para mujeres y niñas.

Durante mas de 10 años de operaciones, esta empresa se caracterizó por mucha rotación de inventarios a través de internaciones de mercaderías (10 internaciones en promedio al mes), las que van directamente a los clientes que compran por pedidos, de las bodegas de aduana a través de Cargo Expreso, S.A. ; empresa distribuidora de carga en todo el país quien se encarga de llevar las mercaderías hasta los comercios de los clientes.

Siendo la empresa muy rentable ya que el margen de contribución, tomando en cuenta que la relación de ventas-gastos , cubiertos los costos de lo vendido era de 35% (resultados conservadoramente realizados en base a las proyecciones anuales) ya que los gastos son del 15% del total de las ventas anuales presupuestadas y con mucha liquidez durante toda su vida comercial, desde los meses de julio de 2008 a septiembre de 2009 hay una constante disminución en los volúmenes de ventas, resultado de los costos de distribución los cuales se han visto impactados considerablemente a la alza, además de tomar en cuenta otros factores como el tiempo de despacho de las mercaderías, la innovación en los estilos o nuevas colecciones, el periodo de aprobación de los créditos a nuevos clientes; han sido determinantes en la situación financiera que actualmente enfrenta la sociedad.

Los clientes de la distribuidora, quienes venden el calzado a consumidores finales, consideran que el zapato está sobrevaluado y debido a eso hay poca demanda por parte del consumidor, la variedad de estilos en la rotación de inventarios con productos nuevos también es importante ya que la competencia se adelanta con los nuevos diseños y cuando la distribuidora los ofrece, algunos clientes ya los han comprado a otros proveedores, lo que da como resultado una considerable baja en los ingresos de la sociedad, además lo que se factura es a 30 días de crédito tiempo mínimo requerido, afectando así directamente el flujo de efectivo, por la poca recuperación en pagos de los clientes.

Es importante analizar sobre el tema, ya que la empresa distribuidora de calzado tiene dificultades por bajos volúmenes en ventas dando origen a poca liquidez financiera, esto se debe a varios factores que le afectan directamente, lo que puede poner en riesgo el negocio en marcha, por lo tanto, si continua la empresa sin definir un plan de acción que le permita hacer los ajustes necesarios, el riesgo a que la empresa no opere aumenta y como resultado no contribuiría a la economía tanto del país en la generación de empleos, de los socios que tienen su capital trabajando y del entorno que como ente económico genera: clientes, proveedores, acreedores y Estado por la captación de impuestos.

1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA POR SU ACTIVIDAD ECONOMICA Y TAMAÑO.

1.3.1 Por su actividad económica

Las empresas son sujetas a clasificación por lo que se pueden mencionar algunos criterios que se utilizan para ello, por lo que de acuerdo a la actividad económica de la sociedad esta clasificada como comercial ya ofrece al público bienes ya elaborados para la satisfacción de necesidades de la población.

1.3.2 Por su tamaño

La empresa de acuerdo a su tamaño esta clasificada como Mediana, de acuerdo al criterio de la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía, puesto que la empresa posee entre veintiuno y cincuenta empleados. La empresa en estudio tiene 47 empleados entre personal administrativo, ventas y producción

La Alcaldía Municipal de San Salvador, la clasifica de acuerdo al Activo en giro imponible de \$ 137,142.85 hasta \$ 571,428.57 según sus criterios de controles internos.

1.4 METODOS DE ANALISIS

Según Reyes J. Roberto Arturo y..... Los métodos de análisis empleados en el estudio de los Estados Financieros:²

a) Gráfico:

Consiste en mostrar gráficamente los resultados obtenidos por otros métodos, por ejemplo, mediante índices.

b) Por observación directa:

Consiste en observar los distintos renglones de los Estados Financieros, clasificando los datos de una misma naturaleza. Una limitante de este método es que no se pueden alcanzar los objetivos del análisis financiero, las conclusiones son hasta cierto punto subjetivas.

² REYES J. Roberto Arturo y otros... "El análisis financiero interno como herramienta para el control". Tesis. Abril 1995

c) Análisis vertical:

Es una herramienta de análisis financiero útil relaciona los componentes financieros de una empresa, basándose en la información contenida en los Estados Financieros.

Métodos de análisis vertical:

- **Reducción a porcentajes:**

En este método los valores representados en los Estados Financieros se expresan en términos porcentuales. En el caso del Balance General se considera como un todo al total del activo y al total de la sumatoria del pasivo y patrimonio, y las ventas para el Estado de Resultados.

- **Análisis financiero por razones simples:**

Por lo general el análisis de las razones financieras de la empresa es el primer paso en la realización del análisis financiero, cuyo propósito es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle una interpretación a la información.

A continuación se detallan las razones más utilizadas dentro del análisis financiero:

CUADRO No. 1

1. RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	RESULTADO
1. Razón Corriente (RC)=Veces o \$	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Refleja la relación que existe entre los recursos financieros de que dispone una empresa en el corto plazo para hacer frente a las obligaciones de pago contraídas en el mismo periodo.
2. Prueba del Acido (PA)=Veces o \$	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Permite apreciar como la empresa puede cumplir con sus obligaciones corrientes a corto plazo con sus activos líquidos.
3. Prueba Defensiva (PD)=Veces o %	$\frac{\text{Efectivo y sus Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica si la empresa puede cumplir con sus obligaciones corrientes a corto plazo con sus activos más líquidos.
4. Capital de Trabajo Neto (CTN)	Activo Corriente-Pasivo Corriente	Muestra la variabilidad que ha tenido el capital de trabajo.

CUADRO No. 2

2. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS	FORMULA	RESULTADO
1. Rotación de Inventario (RI)=Veces	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$	Muestra la eficiencia con la que la empresa cambia sus inventarios durante el año, cuanto mayor más favorable.
1.1 Periodo Promedio de Inventario (PPI)= días	$\frac{\text{Inventario (365)}}{\text{Costo de Venta}}$	Indica el número de días, en promedio, que deben de transcurrir antes de que el inventario se transforme en cuentas por cobrar a través de las ventas

2. Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)= Veces	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Esta razón muestra el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar (convertido en efectivo) durante el año, cuanto más alta sea, menor será el tiempo entre la venta y el cobro.
2.1 Período Promedio de Cobro (PPC)= días	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$	Indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están pendientes antes de ser cobradas.
3. Rotación de Cuentas por Pagar (RCP)=Veces	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	Muestra la relación de las compras a cuentas por pagar ya que indica el número de veces que la empresa realiza sus compras a plazo.
3.1 Período Promedio de Pago (PPP)=días	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}}$	Muestra el número de días, en promedio, que la empresa tiene para pagar a sus proveedores durante el año.
4. Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)=días	$(PPI + PPC) - PPP$	Esta razón muestra el lapso a partir del desembolso real de efectivo para realizar una compra hasta el cobro de las cuentas por cobrar derivadas de la venta.
5. Rotación de Activo Total (RAT) = Veces	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	Expresa la relación entre los activos totales a ventas netas ya que muestra el número de veces que la empresa los utiliza para generar los ingresos por los artículos que produce.
6. Rotación de Activo no Corriente (RANF) = Veces	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Corrientes}}$	Refleja relación entre los activos corrientes a ventas netas ya que muestra el número de veces que la empresa los utiliza para generar los ingresos por los artículos que produce.

CUADRO No. 3

3. RAZONES DE DEUDA	FORMULA	RESULTADO
1. Razón Deuda a Capital= % \$	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital}}$	Permite conocer el grado en que las empresas son financiadas con deudas, cuanto mas baja sea, más alto será el nivel de financiamiento de la empresa proporcionado por los accionistas
2. Razón Deuda a Activo Total (DA)= % \$	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Muestra el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda.
4. RAZONES DE RENTABILIDAD	FORMULA	RESULTADO
1. Margen de Utilidad= %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide el porcentaje de las ventas que se convierte en utilidad.
2. Rendimiento sobre la Inversión (RSI)= %	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times \text{Ventas Netas}}{\text{Ventas Netas} \times \text{Activos Totales}}$	Indica la eficacia general en la generación de utilidades con el activo disponible.
3. Rendimiento sobre el Capital Contable(RCC)= %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	Indica el grado de eficiencia en que una compañía ha generado rendimientos sobre los fondos que los accionistas han aportado a la empresa.

d) Método de análisis horizontal:

- Método de aumentos y disminuciones:

Consiste en la comparación de dos o más estados financieros o los mismos estados financieros de 2 o más periodos y los cambios habidos de los rubros de un año respecto a otro.

Para elaborarlo se van determinando los incrementos o disminuciones existentes por cada rubro con respecto al año anterior.

- Método de tendencias:

Consiste este método en comparar cada una de las partidas de un estado financiero, con las mismas que aparezcan en otro estado financiero de diferente fecha, es de considerar que el periodo que se toma como base debe corresponder a un periodo normal, es decir, aquel que no haya sido afectado por factores internos como externos.

1.5 INSTITUCIONES REGULADORAS OFICIALES

La empresa en estudio por estar constituida bajo las leyes salvadoreñas como una sociedad anónima debe regirse y cumplir con toda la normativa que las diferentes entidades reguladoras tienen por medio de sus las diferentes leyes y normativas.

Entre las entidades reguladoras de la labor empresarial se encuentran:

- 1- Ministerio de Hacienda
- 2- Centro Nacional de Registros
- 3- Ministerio de Economía
- 4- Alcaldía Municipal

Adicionalmente la emisión de los estados financieros como: balance general, estado de resultados tienen su base técnica en la Normas de Contabilidad Financiera No. 1, 2 y 7, los que serán el soporte para los estados financieros que serán presentados conforme a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, adoptadas por el Concejo de Normas Internacionales de Contabilidad - IASB) las que deberán ser adoptadas anticipadamente.

Otras Instituciones reguladoras:

- 1- Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- 2- Administradoras de Fondos de Pensiones
- 3- Ministerio de Trabajo y Previsión Social

³ Material de contribución de Pricewaterhousecoopers para el Concejo de Vigilancia de Contaduría Pública y Auditoría de El Salvador. 2009 Pricewaterhousecoopers. All rights reserves.

CAPITULO II

2. COMO IMPACTAN LOS COSTOS DE COMERCIALIZACION LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL.

2.1 C & F, S.A. de C.V.

En Junio de 1997, nace la empresa C.& F., S.A. de C.V., su **actividad económica principal** es la importación de calzado de México, para ser comercializado a clientes mayoristas propietarios de zapaterías, bazares e incluso a otras industrias de la competencia. Desde junio de 1997, su actividad principal, venta de calzado de cuero a mayoristas, se expandió a la comercialización de pieles y artículos de hule (calzado y suelas).

Para dar vida al ente económico, los accionistas **principales** son:, 2 comerciantes, ambos de nacionalidad Mexicana, con participación accionaria del 50% cada uno.

Entre sus principales clientes se encuentran:

- Industrias Caricia, S.A. de C.V.
- ADOC de El Salvador, S.A. de C.V.
- Importaciones Diversas, S.A. de C.V.
- Tiendas Ravez, S.A. de C.V.
- Cooperativa de la Fuerza Armada.
- Ministerio de Obras Publicas (licitaciones)
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (licitaciones)

Sus principales proveedores todos son de origen extranjero (México), entre los que se pueden mencionar:

- Polisuelas, S.A.
- Coincalza, S.A.
- Respaldo Comercial, S.A.
- Mamut, S.A.

2.2 Factores que intervienen en la liquidez empresarial.

Las empresas comerciales son creadas con propósitos de lucro, nacen con el interés de invertir sus capitales y tienen como objetivo principal obtener las mayores ganancias posibles.

En la mayoría de los casos, estos objetivos se cumplen, siempre que la empresa tenga:

La administración adecuada, controlado sus costos de comercialización, sus operaciones se realicen satisfactoriamente, entre otros; sin embargo, hay aspectos de los mencionados anteriormente que no son considerados en las empresas, es cuando comienza una serie de situaciones que dificultan las operaciones exitosas dentro de la misma, que pueden poner en riesgo el negocio en marcha.

La empresa C & F, S.A. de C.V. durante más de 10 años se ha caracterizado por sus excelentes operaciones de comercialización, su constante crecimiento año con año, la satisfacción de sus clientes; mismo que le ha servido como el medio para mantenerse compitiendo con otros proveedores de similares productos en el mercado del calzado en El Salvador y Centroamérica; pero, en los últimos años dichas operaciones no han sido exitosas.

La empresa se encuentra en un momento muy importante y trascendental, ya que hay factores que le afectan considerablemente y que le dificultan mantenerse a flote en el mercado del calzado en San Salvador. A continuación se detallan dichos factores:

2.2.1 Costos de distribución.

Los clientes mayoristas se han visto impactado por los altos costos del calzado, los cuales no dan mucho margen de utilidades lo que impacta en la comercialización en el mercado formal e informal.

2.2.2 Largos periodos de entrega de la mercadería a los clientes.

Largos periodos de entrega de mercaderías, la cuales son despachadas de las bodegas que se encuentran situadas en la ciudad de Guatemala, y en su mayoría se demoran de 1 a 2 meses para entregar el pedido, en la actualidad el mercado de calzado demanda que los productos deben estar en las bodegas de los negocios con mucho tiempo de anticipación para surtir vitrinas y así ofrecer todas las variedades de estilos y tamaños de las colecciones que están a la moda, o por temporadas como es el caso de la época escolar.

2.2.3 Innovaciones en colecciones

Innovación en colecciones o estilos, también esta deteriorando la relación comercial con los clientes, ya que se tiene información que los demás proveedores están ofreciendo los mismos estilos a mejores precios y mayor limite de crédito.

2.2.4 Publicidad

Anteriormente la empresa utilizaba afiches y catálogos para dar a conocer sus productos, sin embargo con el correr del tiempo los han ido eliminando, y en la actualidad no cuentan con ningún tipo de publicidad. Al ver la tendencia en las ventas se ve la necesidad que se promocióne mas los productos, y no precisamente utilizando medios caros como los de comunicación masiva sino que también pueden utilizarse otros tipos de publicidad mas económicos como lo son los hojas volantes, afiches, etc., con el fin de darse a conocer con los clientes potenciales.

Es importante mencionar que la empresa en si no cuenta con puntos de venta, sino que utiliza pequeñas tiendas de calzado o el mercado para la distribución de los mismos, siendo un calzado económico de calidad enfocado a un mercado popular; por lo que la publicidad se tiene que enfocar al tipo de mercado meta que la empresa ha definido.

2.2.5 Control de calidad

Se entiende que al no haber auditoria de marketing en la empresa, no hay manera de verificar si los procedimientos en la comercialización se están aplicando, por ejemplo, estudiar si para lanzar los nuevos productos hubo segmentación del mercado, si existió un estudio de

mercado previo en las zona metropolitana de San Salvador (que es donde están la mayoría de los clientes mayoristas), si la calidad está en relación directa con los precios, si la población a la que está dirigido el producto tiene la capacidad de compra dados los elevados costos que durante el año 2008 se incrementaron 3 veces en lapsos de 4 meses cada uno.

2.2.6 Capacitaciones

Las capacitaciones al personal de ventas son nulos, no habiendo políticas de incentivos en cuanto a mejorar el conocimiento que los ejecutivos de ventas tienen de la mercadería, los cuales, en la mayoría de los casos, desconocen de que exactamente esta elaborado el calzado, las suelas que son utilizadas, los tipos de cueros, si son naturales o están curtidos para obtener los colores que son presentados como productos finales.

2.2.7 Servicio al cliente.

Servicio de atención al cliente, es otro aspecto que deja muchas interrogantes, ya que el personal de ventas hace la gestión de la forma que considera optima y oportuna, sin embargo los clientes presentan sus quejas, principalmente, los nuevos clientes, los que esperan que el servicio que les ofrecen de dar a conocer el calzado, sea con conocimiento de qué están vendiendo, porque, este no es el momento en que el producto se vende solo, hay que convencer a los clientes que están comprando calidad y durabilidad, aunque el precio este elevado.

2.3 Abordaje del problema.

De acuerdo al estudio realizado a través de la técnica de las encuestas, se obtuvo información relevante que demuestra la inconformidad de los clientes mayoristas con la distribución del calzado. Esta investigación reveló que es necesario en primer lugar atender las necesidades de los clientes, quienes están demandando atención inmediata y oportuna; considerando que son ellos, los que principalmente hacen que tenga vida el negocio, el problema se abordará de la siguiente manera:

Como ya se conocen los problemas, expresados por los mismos afectados, se trataran en el mismo nivel de relevancia que los encuestados respondieron.

2.3.1 Costos elevados del calzado.

Los costos del calzado fueron razonables desde que la empresa nació hasta el año 2007, en el que los costos se mantuvieron relativamente estables, no hubo mayor relevancia por pequeños incrementos que sufrieron los productos, por lo que los estos eran muy bien aceptado por el buen precio, que durante muchos años se mantuvo constante.

Sin embargo durante el año 2008, los incrementos superaron los \$ 3.00 dólares promedio por cada par, lógicamente, los clientes se vieron impactados en sus costos de adquisición, los que les deja menos margen de contribución en sus ventas.

Al aumentar el costo de la mercadería, los pedidos disminuyeron considerablemente, afectando la rotación de los productos y la recuperación de los créditos.

Fue entonces que la empresa, comienza a sentir el impacto en la recuperación del efectivo, que llegada a las cuentas con saldos promedios de \$ 25.000.00 dólares semanales, contrastando la actualidad (septiembre 30 de 2009), que solamente se perciben en promedio \$ 12,000.00 como valores máximos de recuperación en cada corte de caja que se liquida semanalmente. Representando un 52% menos de ingresos de efectivo, lo que no permite mantener los volúmenes de compras acostumbradas tradicionalmente, ya que el tiempo de pagar a los proveedores se hace más largo, haciendo difícil aun más las entregas de las mercaderías a El Salvador, ya que de cada despacho global en cada mes, existe el compromiso de cancelar el 75% del valor de la internación como fecha limite 30 días después de haberse enviado la carga.

Esto ha obligado a la administración a solicitar 30 días más para cubrir los grandes compromisos de la empresa, con su principal proveedor, que en la mayoría de los casos resulta insuficiente, porque cada vez de reduce la recuperación de efectivo producto de los cobros diarios.

2.3.2 Recuperación del efectivo.

Durante los meses de enero a septiembre de 2009, la recuperación del efectivo ha sido a la baja, generando preocupación a la administración por la poca cuantía de los ingresos, en comparación con el mismo periodo de 2008.

Al comparar los meses de enero a septiembre de los años 2008 y 2009 se puede observar la baja en los ingresos, situación que es alarmante, ante la inminente caída en la recuperación que tiene su punto crítico en el mes de septiembre de 2009, donde la diferencia es 197.77% casi dos veces el valor de los ingresos dejados de percibir por la empresa, comparado con septiembre de 2008 donde la recuperación por cobros fue de \$ 61,410 versus \$ 20,623 de septiembre de 2009. Como se demuestra a continuación:

Meses	Años		Diferencia	%
	2009	2008		
Enero	\$ 76.502,00	\$ 80.373,00	- 3.871,00	- 5.06
Febrero	54.749,00	75.692,00	- 20.943,00	- 38.25
Marzo	30.380,00	70.589,00	- 40.209,00	- 0,57
Abril	24.327,00	55.841,00	- 31.514,00	- 129.00
Mayo	39.339,00	63.910,00	- 24.571,00	- 62.00
Junio	35.436,00	53.607,00	- 18.171,00	- 51.28
Julio	27.900,00	60.123,00	- 32.223,00	- 115.49
Agosto	25.285,00	44.734,00	- 19.449,00	- 76.92
Septiembre	20.623,00	61.410,00	- 40.787,00	- 197.77

2.3.3 Ventas Mensuales.

Los promedios en ventas mensuales se mantuvieron constantes durante los últimos 4 años (2005, 2006, 2007, 2008), sin embargo, durante todo el año 2009, éstas han mantenido la constante hacia la baja, precisamente por el mismo factor : Inconformidad de los clientes mayoristas por el elevado costo del calzado, manteniendo el argumento que hay otros proveedores que les ofrecen similares productos en calidad y con costos de compra mucho menores al de la empresa, por lo tanto, se esta comprobando que mientras los clientes no tengan la motivación suficiente para sentirse atraídos a los productos, la tendencia seguirá el misma dirección, como hasta el cierre de este análisis (30/09/09) lo están revelando las cifras que a continuación se presentan en el cuadro de análisis del mismo periodo.

Meses	Años		Diferencia	%
	2009	2008		
Enero	11.040,00	33.682,00	- 22.642,00	- 205.09
Febrero	46.556,00	118.424,00	- 71.868,00	- 154.37
Marzo	42.206,00	72.550,00	- 30.344,00	- 71.89
Abril	44.348,00	60.889,00	- 16.541,00	- 37.30
Mayo	55.001,00	106.695,00	- 51.694,00	- 93.99
Junio	63.240,00	111.620,00	- 48.380,00	- 76.50
Julio	39.488,00	74.849,00	- 35.361,00	- 89.55
Agosto	37.605,00	54.076,00	- 16.471,00	- 43.80
Septiembre	24.643,00	41.615,00	- 16.972,00	- 68.87

Estas cifras hablan claramente que hay que abordar el problema a la brevedad posible, de no ser así, la situación será insostenible en el futuro cercano, ya que no habrá para cumplir los compromisos mínimos con empleados y con los proveedores locales.

2.3.4 Egresos.

La carga financiera necesaria para cumplir con los compromisos inmediatos como: Planillas de sueldos, pagos de comisiones, prestaciones de Ley, alquileres y todos los demás gastos mensuales, no se están cubriendo, el flujo del efectivo no cubre los gastos de operación y

menos aun el pago de los grandes proveedores, por lo que se necesita resolver esta situación crítica de la empresa.

Tomando en cuenta que el proveedor del calzado es una compañía relacionada, se tiene que diferir los compromisos económicos con ellos, para cubrir los más inmediatos en El Salvador, porque de otra forma, las operaciones no podrían realizarse, siendo necesario la acumulación del pasivo, el cual se espera, de acuerdo a las medidas que se tomen para incentivar las ventas y los cobros, los que permitan recuperar el nivel de liquidez y solvencia que por los cuales la empresa siempre se caracterizó.

2.3.5 Relación entre ventas-costos-gastos mensuales.

Meses	2009		
	Ventas	Costos	Gastos
Enero	\$ 11.040,00	\$ 10.478,00	\$ 12.854,00
Febrero	46.556,00	34.756,00	15.455,00
Marzo	42.206,00	35.720,00	17.386,00
Abril	44.348,00	37.160,00	13.826,00
Mayo	55.001,00	50.588,00	8.655,00
Junio	63.240,00	48.529,00	10.833,00
Julio	39.488,00	20.456,00	10.496,00
Agosto	37.605,00	30.813,00	9.787,00
Septiembre	24.643,00	22.110,00	11.414,00

Como se puede observar en el mes de enero, el costo representa el 94% de los ingresos mensuales y los gastos de operación superan al total de las ventas, lo que indica que no están cubriendo la cuota en ventas para hacer frente los gastos de operación fijos en cada mes.

2.3.6 Presupuesto anual de ventas - gastos de operación.

Las proyecciones en ventas y egresos para el ejercicio de 2009 fueron los siguientes:

Meses	2009	
	Ventas	Egresos
Enero	\$ 80.000,00	\$ 12.000,00
Febrero	80.000,00	12.000,00
Marzo	80.000,00	12.000,00
Abril	70.000,00	10.500,00
Mayo	70.000,00	10.500,00
Junio	70.000,00	10.500,00
Julio	70.000,00	10.500,00
Agosto	95.000,00	14.250,00
Septiembre	95.000,00	14.250,00

Para comprender la situación que la empresa enfrenta en la actualidad, se incluyen los resultados de años anteriores reflejado en los estados financieros y el cierre de 2009,(con los últimos 3 meses basados en proyecciones) lo que dejará en evidencia, la crisis de liquidez en la empresa.

2.3.7 Análisis de Estados Financieros

C. & F., S.A. DE C.V.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Correspondiente al ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2006

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Aumento de las utilidades(pérdida)	\$13.205,58
Disminución depreciación acumulada	<u>1.248,87</u>
Sub-Total	14.454,45
Cambios netos en activos y pasivos:	
Aumento en cuentas por cobrar	-63.377,21
Aumento en inventarios	1.468,88
Aumento en pagos anticipados	3.129,07
Disminución en cuentas por pagar	<u>69.010,13</u>
<i>Efectivo neto por actividades de operación</i>	24.685,32

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION

Aumento de activo fijo	<u>-1.030,98</u>
<i>Efectivo neto aplicado por actividades de inversión</i>	-1.030,98

<i>Aumento neto en el efectivo y en los equivalentes al efectivo</i>	23.654,34
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al comienzo del año</i>	<u>33.766,75</u>
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del año</i>	<u>\$57.421,09</u>

C. & F., S.A. DE C.V.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Correspondiente al ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2007

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Aumento de las utilidades	\$ 18.196,00
Depreciaciones	<u>1.249,00</u>
Sub-Total	19.445,00
<i>Cambios netos en activos y pasivos</i>	
Aumento en cuentas por cobrar	-150.663,00
Aumento en inventarios	-3.691,00
Aumento en pagos anticipados	-745,00
Aumento en cuentas por pagar compañías relacionadas	157.988,00
Aumento en cuentas por pagar y gastos acumulados	6.143,00
Aumento en impuestos por pagar	<u>10.609,00</u>
<i>Efectivo neto por actividades de operación</i>	<u>39.086,00</u>

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Aumento de activo fijo	<u>-809,00</u>
<i>Efectivo neto aplicado por actividades de inversión</i>	<u>-809,00</u>

<i>Aumento neto en el efectivo y en los equivalentes al efectivo</i>	<u>38.277,00</u>
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al comienzo del año</i>	<u>57.421,00</u>
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del año</i>	<u>\$ 95.698,00</u>

C. & F., S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
Correspondiente al ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2008

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Aumento de las utilidades	\$ 30.783,00
Depreciaciones	<u>1.331,00</u>
Sub-Total	32.114,00

Cambios netos en activos y pasivos

Aumento en cuentas por cobrar	-151.044,00
Aumento en inventarios	-10.255,00
Aumento en pagos anticipados	-1.260,00
Aumento en cuentas por pagar compañías relacionadas	135.814,00
Aumento en cuentas por pagar y gastos acumulados	11.056,00
Aumento en impuestos por pagar	<u>-15.003,00</u>

Efectivo neto por actividades de operación **1.422,00**

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Aumento de activo fijo	<u>-997,00</u>
------------------------	----------------

Efectivo neto aplicado por actividades de inversión **-997,00**

Aumento neto en el efectivo y en los equivalentes al efectivo 425,00

Efectivo y equivalentes al efectivo al comienzo del año 95.698,00

Efectivo y equivalentes al efectivo al final del año **\$ 96.123,00**

C .& F., S.A. DE C.V.
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS
CORRESPONDIENTES A LOS PERIODOS DE 2005 AL 2008
PARA ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

BALANCE GENERAL	2005	2006	2007	2008
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes				
Caja	\$ -	\$ -	\$ 160.00	\$ 250.00
Bancos	33,766.75	57,421.09	95,537.67	95,873.30
Cuentas y Documentos por Cobrar				
Cuentas por Cobrar Comerciales	231,130.53	296,354.80	430,824.74	139,000.38
Anticipos a Empleados	-	-	7,674.46	7,568.11
Crédito Fiscal IVA	1,820.03	1,990.27	9,242.58	11,375.55
Inventarios	7,604.10	6,135.22	9,826.21	14,593.97
Pagos Anticipados	17,725.73	12,606.39	14,617.91	1,746.76
Otros	27.03	-	-	-
Pedidos en Transito	-	-	-	5,486.68
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, Planta y Equipos				
Bienes Muebles	5,528.73	6,559.71	7,368.96	8,365.96
Depreciación Acumulada de Propiedad, Planta y Equipos	-	-	-	-
Depreciación Acumulada de Bienes Muebles	- 3,073.70	- 4,322.57	- 5,571.53	- 6,903.31
Depósitos en Garantía	342.86	342.86	342.86	342.86
Intangibles (Software Contable)	-	-	-	349.50
Amortización de Intangible	-	-	-	- 65.61
TOTAL ACTIVOS	\$ 294,872.06	\$ 377,087.77	\$ 570,023.86	\$ 277,984.15
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas y Documentos por Pagar				
Proveedores	\$ 250,184.94	\$ 319,241.05	\$ 477,229.05	\$ 158,353.67
Remuneraciones por Pagar a Corto Plazo	-	-	3,491.06	5,959.20
Acreedores Varios y Provisiones	6,334.39	6,288.41	1,223.40	3,853.77
Retenciones y Descuentos	-	-	2,780.22	3,120.75
Impuestos por Pagar	-	-	15,545.44	6,159.01
PATRIMONIO				
Capital Social				
Capital Social Mínimo Pagado	11,428.57	11,428.57	11,428.57	11,428.57
Reserva Legal	2,285.71	2,285.71	2,285.71	2,285.71
Utilidades no Distribuidas	22,683.14	23,952.48	37,844.03	56,040.41
Utilidad del Ejercicio Presente	1,955.31	13,891.55	18,196.38	30,783.06
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	\$ 294,872.06	\$ 377,087.77	\$ 570,023.86	\$ 277,984.15

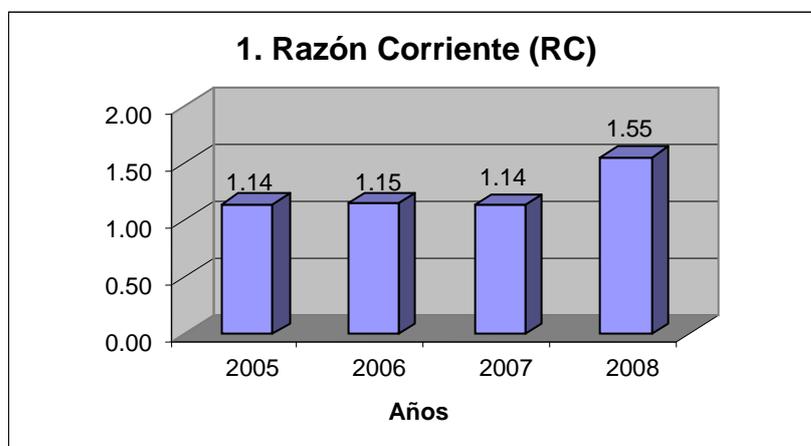
C. & F., S.A. DE C.V.
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS
CORRESPONDIENTES A LOS PERIODOS DE 2005 AL 2008
PARA ANALISIS EN RAZONES FINANCIERAS

ESTADO DE RESULTADOS	2005	2006	2007	2008
INGRESOS				
Ventas	\$ 966,373.15	\$ 953,959.76	\$ 884,708.88	\$ 965,110.44
(-) Rebajas sobre Ventas	<u>73,242.19</u>	<u>52,565.13</u>	<u>45,966.86</u>	<u>30,891.29</u>
Ventas Netas	893,130.96	901,394.63	838,742.02	934,219.15
(-) Costo de Ventas	<u>735,458.97</u>	<u>796,746.09</u>	<u>670,274.40</u>	<u>717,519.15</u>
Utilidad en Ventas	157,671.99	104,648.54	168,467.62	216,700.00
EGRESOS				
Gastos de Operación				
Gastos de Venta	121,429.28	39,195.64	75,112.42	137,304.40
Gastos de Administración	34,228.64	46,930.84	32,231.48	32,529.35
Gastos Financieros	-	-	168.47	202.41
Gastos no Deducibles	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>27,520.06</u>	<u>4,214.82</u>
Utilidad Antes de Reserva Legal	2,014.07	18,522.06	33,435.19	42,449.02
Reserva Legal	58.76	-	-	-
(+) Gastos no Deducibles	-	-	27,520.06	4,214.82
Menos:				
Impuesto sobre la Renta	<u>-</u>	<u>4,630.52</u>	<u>15,238.81</u>	<u>11,665.96</u>
UTILIDAD DISTRIBUIBLE	<u>1,955.31</u>	<u>13,891.55</u>	<u>18,196.38</u>	<u>30,783.06</u>

RAZONES FINANCIERAS

1. RAZONES DE LIQUIDEZ	2005	2006	2007	2008
1) Razón Corriente (RC)=Veces o \$ <u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	1.14	1.15	1.14	1.55
2) Prueba del Acido (PA)=Veces o \$ <u>Activo Corriente-Inventario</u> Pasivo Corriente	1.11	1.13	1.12	1.47
3) Prueba Defensiva (PD)=Veces o % <u>Efectivo y sus Equivalentes</u> Pasivo Corriente	0.13	0.18	0.19	0.54
4) Capital de Trabajo Neto (CTN) Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$35,554.84	\$48,978.31	\$67,614.4	\$98,448.35

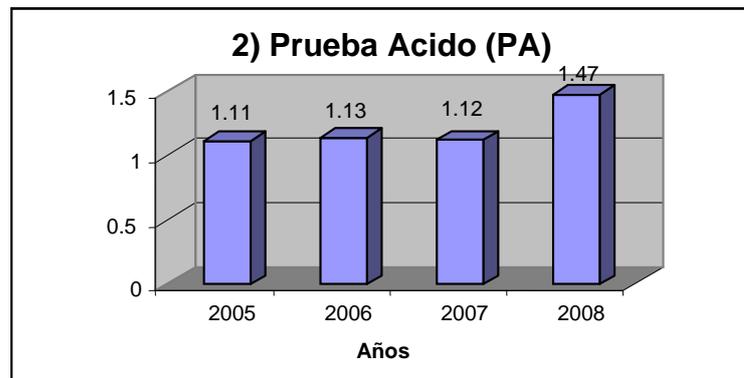
GRAFICA



Análisis:

Al analizar la gráfica # 1 se puede observar que la capacidad de la empresa en los años (2005, 2006 y 2007) ha sido bastante baja, y en el año 2008 (1.55) ha sido más favorable, por lo que la liquidez de la empresa a aumentado.

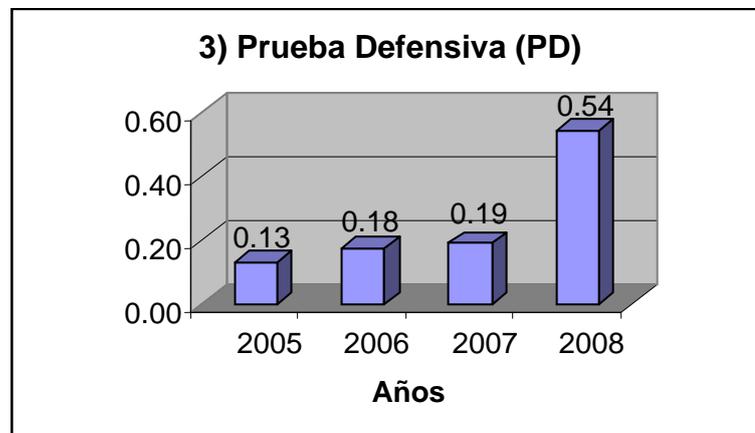
GRAFICA



Análisis:

Esta gráfica permite apreciar como la empresa puede cumplir con sus obligaciones corrientes a corto plazo, con sus activos más líquidos, es decir, que la empresa tiene una liquidez con una tendencia promedio de 1.20.

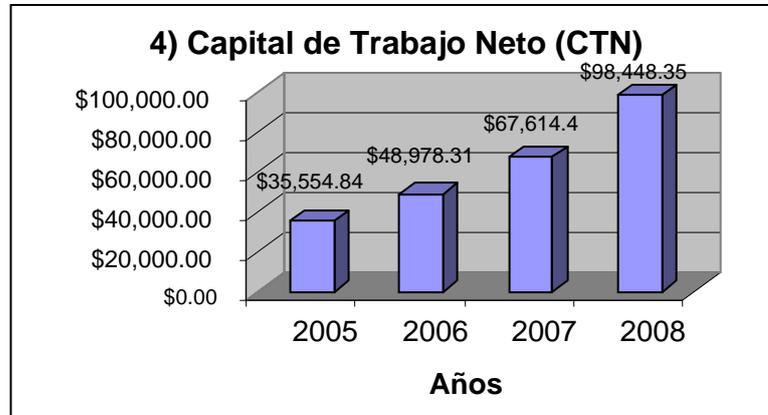
GRAFICA



Análisis:

Esta gráfica permite observar como la empresa puede cumplir con sus obligaciones de corto plazo, al analizarla, el efectivo y sus equivalentes aportan significativamente sobre todo en el año 2008, que corresponde al 54%.

GRAFICA

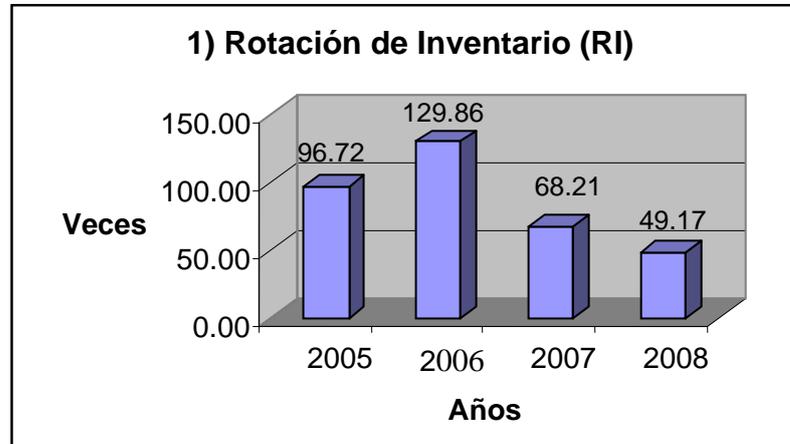


Análisis:

Muestra la variación que ha tendido el capital de trabajo, cuanto menor sea más favorable, es decir, que los años 2005 y 2006 fueron los resultados más óptimos. Significa que los inversionistas están destinando más recursos para financiar los activos.

2. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS	2005	2006	2007	2008
1)Rotación de Inventario (RI)=Veces <u>Costo de venta</u> Inventario	96.72	129.86	68.21	49.17
1.1) Periodo Promedio de Inventario (PPI)= días <u>Inventario (365)</u> Costo de venta	3.77	2.81	5.35	7.42
2)Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)= Veces <u>Ventas</u> Cuentas por cobrar	4.18	3.22	2.05	6.94
2.1) Periodo Promedio de Cobro (PPC)= días <u>Cuentas por cobrar</u> Promedio de ventas por día	87.3	113.39	177.74	52.57
3)Rotación de Cuentas por Pagar (RCP)=Veces <u>Compras</u> Cuentas por Pagar	3.02	2.44	1.4	4.77
3.1)Período Promedio de Pago (PPP)=días <u>Cuentas por Pagar(365)</u> Compras	121.06	149.4	260.54	82.51
4)Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)=días (PPI + PPC) - PPP	-29.99	-33.2	-77.45	-22.52
5) Rotación de Activo Total (RAT) = Veces <u>Ventas netas</u> Activos Totales	3.03	2.39	1.47	3.36
6) Rotación de Activo no Corriente (RANF) = Veces <u>Ventas Netas</u> Activos no Corrientes	319.22	349.38	391.88	447.12

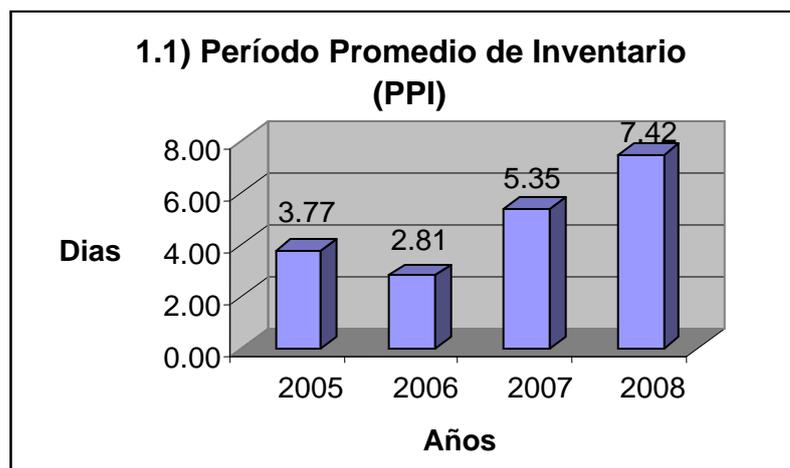
GRAFICA



Análisis:

Según la teoría la rotación de inventarios, muestra la eficiencia con la que la empresa cambia sus productos durante el año, cuanto mayor sea más favorable, se puede observar que en los años 2005 y 2006 la empresa aumentó su rotación de inventarios 129.86 veces por año, beneficiando significativamente los ingresos de la sociedad.

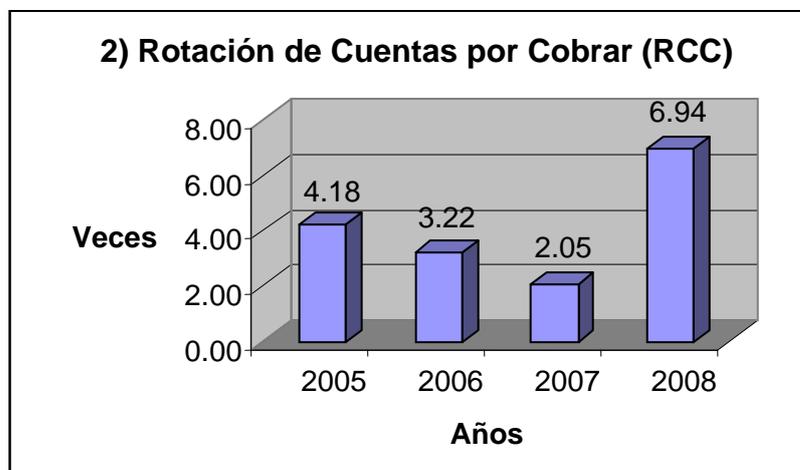
GRAFICA



Análisis:

Esta razón muestra el número de días en promedio que deben transcurrir antes de que el inventario se transforme en cuentas por cobrar a través de las ventas, conociendo el concepto de PPI, podemos analizar la tendencia. En los años 2007 y 2008 se incrementaron por lo que los mejores años fueron 2005 y 2006 con un promedio de 3 días.

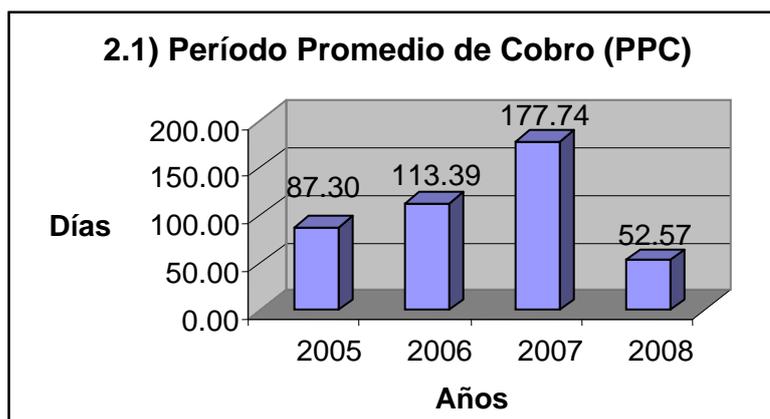
GRAFICA



Análisis:

Esta razón muestra el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar (conversión en efectivo) durante el año. Cuanto más alto sea, menor será el tiempo entre la venta típica y el cobro; por lo que el año 2008 fue mejor ya que tiene 6.94 veces al año, esto significa el incremento en el proceso de ventas y cobros.

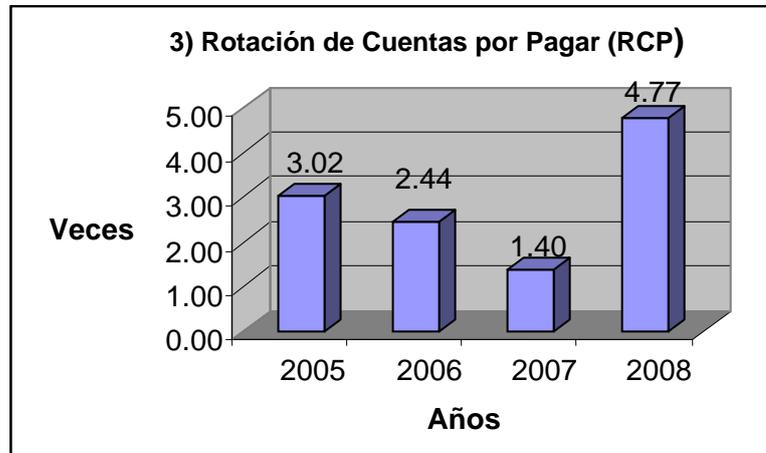
GRAFICA



Análisis:

Estas cifras indican el número promedio de días que las cuentas por cobrar están pendientes de ser cobradas. La tendencia muestra que la fluctuación en promedio es de 84 días para cobrar una cuenta pendiente en los años 2005, 2006 y 2008. Caso contrario sucedió en 2007 que los días para recuperar se elevaron básicamente a más de 120 haciendo más tardada la recuperación del efectivo.

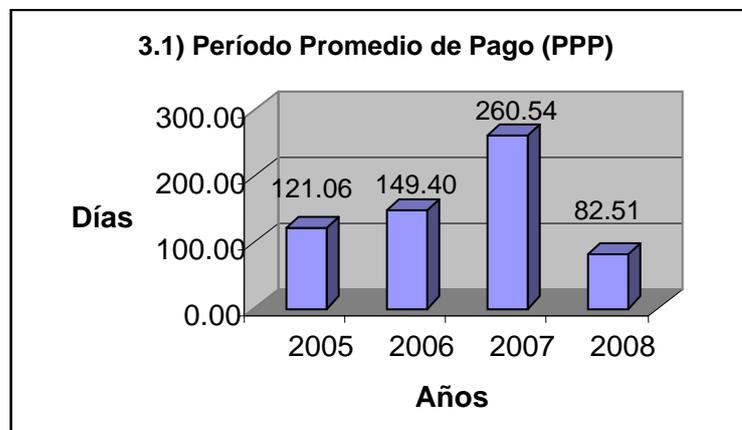
GRAFICA



Análisis:

Estas cifras indican el número promedio de días que las cuentas por pagar están pendientes de ser pagadas. La tendencia muestra que las fluctuaciones van entre 2 a 5 veces al año.

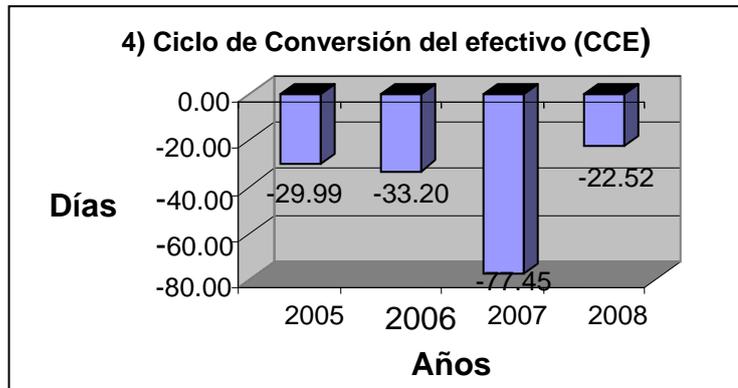
GRAFICA



Análisis:

Esta razón indica el número de días en promedio que la empresa tiene para pagar a sus proveedores durante el año, cuanto más alta sea, más favorable será para la empresa, ya que permite no desembolsar dinero y auto financiarse al recuperar el efectivo invertido, por lo que la empresa puede contar con un plazo mayor de crédito con sus proveedores (118 días) en los años 2005, 2006 y 2008, siendo mejor el año 2007 porque el tiempo promedio de pago fue de 260 días para los grandes proveedores.

GRAFICA

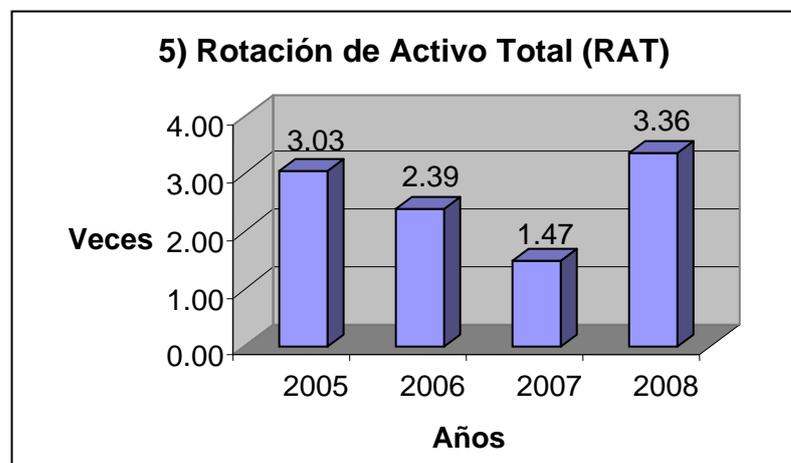


Análisis:

Esta grafica muestra el tiempo a partir del desembolso real de efectivo para realizar una compra, hasta el cobro de las cuentas por cobrar derivadas de la venta. Entre mas bajo sea el numero de días mas favorable es para la empresa ya que eso representaría que tiene una buena rotación de inventarios y cuentas por cobrar y un periodo muy buen apalancamiento financiero con sus proveedores por tener un lapso amplio de pago.

Al analizar los 4 años en estudio puede observarse que el año más favorable fue el 2007 ya que da el número mayor en negativo esto debido a que los pagos a proveedores promedio fue de 260 días. Y esto es razonable ya que su principal proveedor es la casa matriz lo que le permite ser flexible con los pagos y más bien se depende de las necesidades de efectivo de ellos para hacer los pagos.

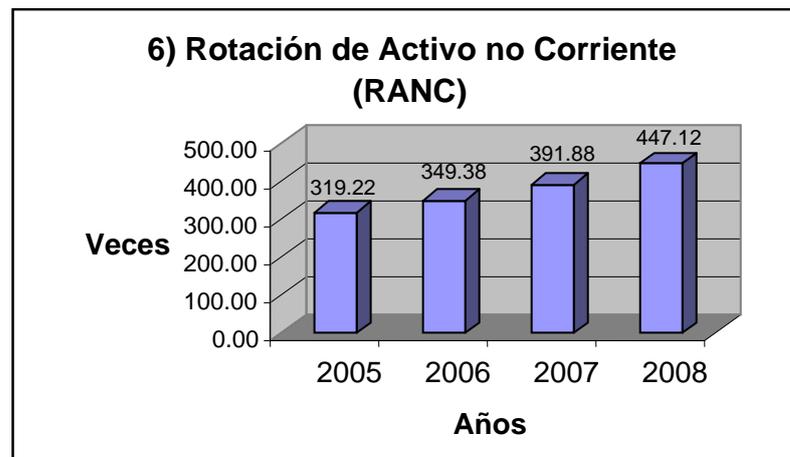
GRAFICA



Análisis:

Según la teoría de la rotación de activos totales, muestra la eficiencia con que la empresa cambia su activo total durante el año, cuanto mayor sea más favorable, se puede notar que para los años 2005 y 2008 la empresa aumentó su rotación de activos totales en promedio de 3.2 veces, favoreciendo los ingresos.

GRAFICA

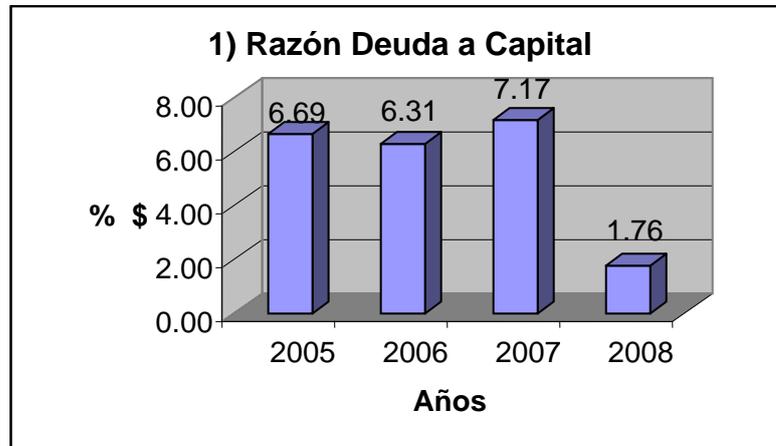


Análisis:

Esta razón muestra el número de días en promedio que deben rotar los activos fijos en proporción a las ventas netas, por lo que se puede apreciar el mejor año fue el 2008 con 447.12 veces.

3. RAZONES DE DEUDA	2005	2006	2007	2008
1) Razón Deuda a Capital= % \$ <u>Pasivo Corriente</u> Capital	6.69	6.31	7.17	1.76
2) Razón Deuda a Activo Total (DA)= % \$ <u>Pasivo Total</u> Activo Total	0.87	0.86	0.88	0.64

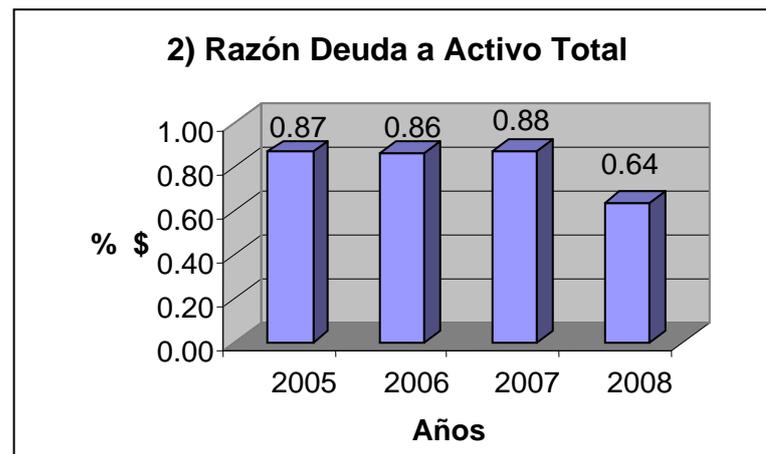
GRAFICA



Análisis:

Esta gráfica permite conocer el grado en que las empresas son financiadas con deudas, cuanto mas baja sea, más alto será el nivel de financiamiento que necesiten proporcionado por los accionistas y más grande será el soporte de los acreedores (margen de protección), en caso de que se registre una disminución del valor de los activos o de que haya perdidas considerables. Se puede observar que la empresa no tiene muchas deudas o financiamientos externos para el año 2008 con el índice más bajo en 1.76, se puede decir que la empresa funcionó con recursos propios.

GRAFICA

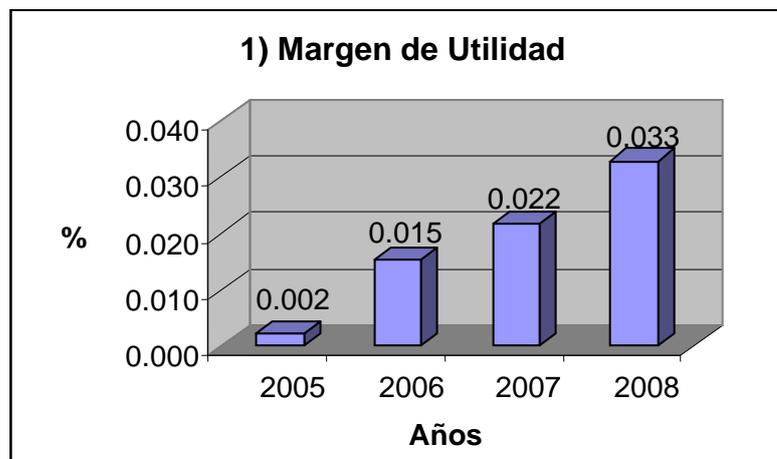


Análisis

Esta muestra el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda, es decir, que por ejemplo para el año 2007 el 88% de los activos son financiados con pasivos de distintos tipos y el 12% restante del financiamiento proviene del capital de los accionistas.

RAZONES DE RENTABILIDAD	2005	2006	2007	2008
1) Margen de Utilidad= % $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	0.002	0.015	0.022	0.033
2) Rendimiento sobre la Inversión (RSI)= % $\frac{\text{Utilidad Neta} \times \text{Ventas Netas}}{\text{Ventas Netas} \times \text{Total Activos}}$	0.01	0.04	0.03	0.11
3) Rendimiento sobre el Capital Contable(RCC)= % $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	0.05	0.27	0.26	0.31

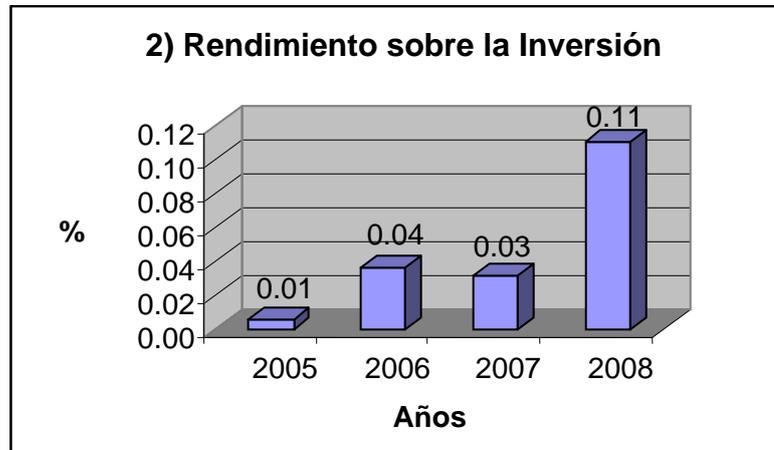
GRAFICA



Análisis:

La utilidad correspondiente al año 2008 es el más alto, en comparación a los años anteriores detallados en la gráfica, ya que equivale al 3.3%, el cual logra convertirse en utilidad disponible para los accionistas.

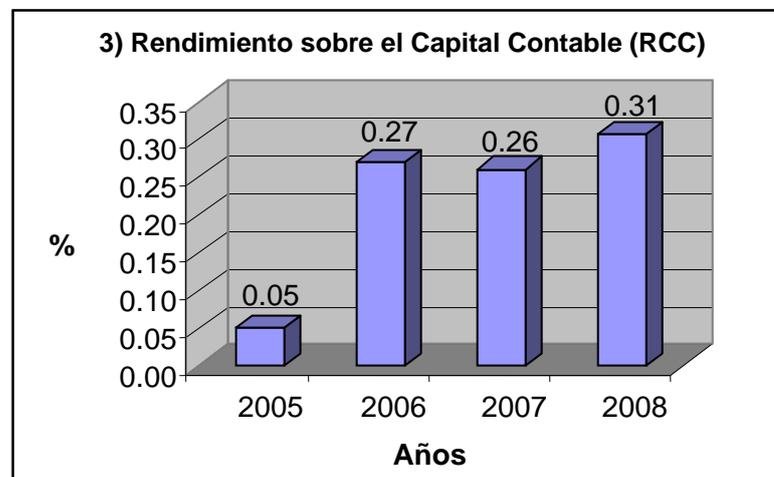
GRAFICA



Análisis:

En esta gráfica se puede apreciar que para el año 2008, la empresa tuvo eficacia en la generación de utilidades con sus activos disponibles y que el retorno de \$ 0.11 centavos por cada dólar invertido.

GRAFICA



Análisis:

Esta razón resume el rendimiento en general de la empresa sobre los fondos que los accionistas han confiado a la administración; compara la utilidad neta después de impuestos (menos los dividendos de los accionistas preferentes, si los hubiere) con el capital que invierten en la sociedad. Esta indica que en el año 2008 el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas con el 31% fue el más alto y eso se refleja con las utilidades anuales.

C. & F., S.A. DE C.V.**BALANCE GENERAL**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

DICIEMBRE**ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes	
Caja	\$ 250.00
Bancos	102,819.04
Cuentas y Documentos por Cobrar	
Cuentas por Cobrar Comerciales	235,737.28
Anticipos a Empleados	7,683.11
Crédito Fiscal IVA	12,878.09
Inventarios	24,852.39
Pagos Anticipados	95,638.91
Otros	-
Pedidos en Transito	<u>5,486.68</u>
	485,345.49

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad, Planta y Equipos	
Bienes Muebles	9,092.80
Depreciación Acumulada de Propiedad,Planta y Equipos	
Depreciación Acumulada de Bienes Muebles	- 8,526.84
Depósitos en Garantía	342.86
Intangibles (Software Contable)	349.50
Amortización de Intangible	<u>- 156.09</u>
	1,102.23

TOTAL ACTIVOS**\$ 486,447.72****PASIVOS CORRIENTES**

Cuentas y Documentos por Pagar	
Proveedores	\$ 416,804.97
Remuneraciones por Pagar a Corto Plazo	5,417.90
Acreedores Varios y Provisiones	1,392.99
Retenciones y Descuentos	2,123.23
Impuestos por Pagar	<u>10,504.94</u>
	436,244.02

PATRIMONIO

Capital Social	
Capital Social Mínimo Pagado	11,428.57
Reserva Legal	2,285.71
Utilidades no Distribuidas	86,823.47
Perdida del Ejercicio Presente	<u>- 50,334.05</u>
	50,203.70

TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO**\$ 486,447.72**

Nota: últimos 3 meses son proyecciones al cierre

C. & F., S.A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

INGRESOS

Ventas	\$	446,943.05
(-) Rebajas sobre Ventas		<u>1,896.77</u>
Ventas Netas		445,046.28
(-) Costo de Ventas		<u>363,191.69</u>
Utilidad en Ventas		81,854.59

EGRESOS

Gastos de Operación		
Gastos de Venta		99,173.98
Gastos de Administración		35,896.39
Gastos Financieros		235.73
Gastos no Deducibles		<u>-</u>
Utilidad Antes de Reserva Legal	-	53,451.50
Reserva Legal		-
(+) Ingresos por operaciones ejercicio 2008		3,117.45
Menos:		-
Impuesto sobre la Renta		-
PERDIDA DEL EJERCICIO	-	<u>50,334.05</u>
		-

Nota: últimos 3 meses son proyecciones al cierre

C. & F. , S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
Correspondiente al ejercicio terminado al 31 de Diciembre de 2009

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Perdida del Ejercicio	-81,117.12
Depreciaciones y amortizaciones	<u>1,714.01</u>
Sub-Total	-79,403.11

Cambios netos en activos y pasivos

Aumento en cuentas por cobrar	-96,736.90
Aumento en inventarios	-10,258.42
Aumento en pagos anticipados	-115.00
Aumento pedidos en tránsito	-93,892.15
Aumento crédito	-1,502.54
Aumento en cuentas por pagar compañías relacionadas	258,451.30
Aumento en cuentas por pagar y gastos acumulados	-3,999.60
Aumento dividendos no pagados	30,783.07
Aumento en impuestos por pagar	<u>4,345.93</u>
<i>Efectivo neto por actividades de operación</i>	7,672.58

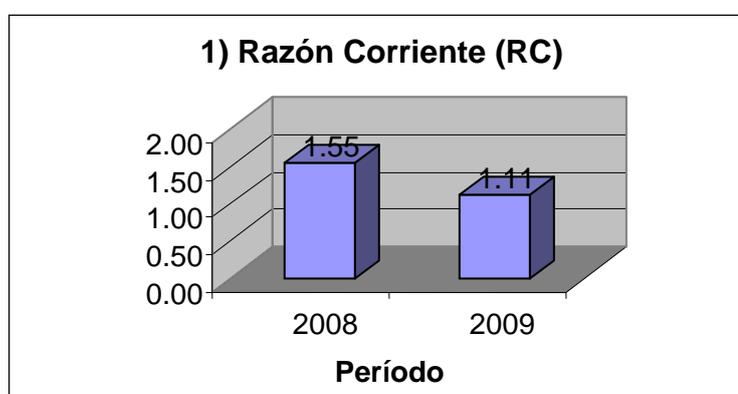
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Aumento de activo fijo	<u>-726.84</u>
<i>Efectivo neto aplicado por actividades de inversión</i>	-726.84

<i>Aumento neto en el efectivo y en los equivalentes al efectivo</i>	6,945.74
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al comienzo del año</i>	<u>96,123.30</u>
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del año</i>	<u><u>103,069.04</u></u>

1. RAZONES DE LIQUIDEZ	2008	2009
1)Razón Corriente (RC)=Veces o \$ <u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	1.55	1.11
2)Prueba del Acido (PA)=Veces o \$ <u>Activo Corriente-Inventario</u> Pasivo Corriente	1.47	1.06
3)Prueba Defensiva (PD)=Veces o % <u>Efectivo y sus Equivalentes</u> Pasivo Corriente	0.54	0.24
4)Capital de Trabajo Neto (CTN) Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$98,448.35	\$49,101.47

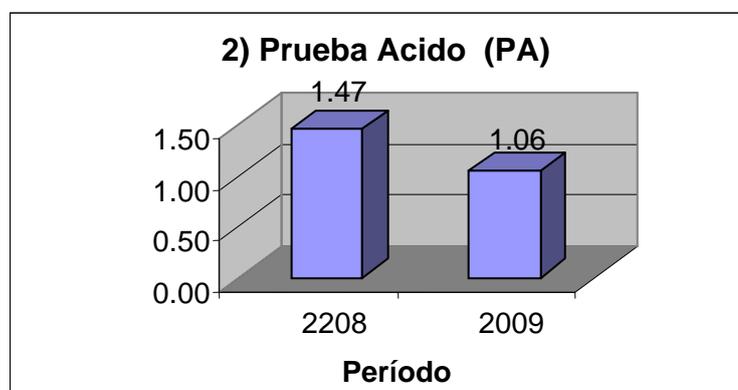
GRAFICA



Análisis

Al analizar la gráfica, se observa claramente que para el 2009 la liquidez de la empresa habrá disminuido considerablemente (0.44%)

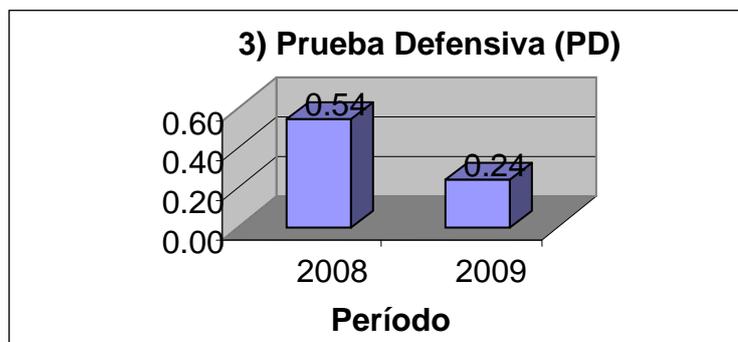
GRAFICA



Análisis

La grafica permite apreciar como la empresa puede cumplir con sus obligaciones corrientes a corto plazo con sus activos más líquidos, sin embargo, aquí se observa que la empresa bajo el nivel de liquidez.

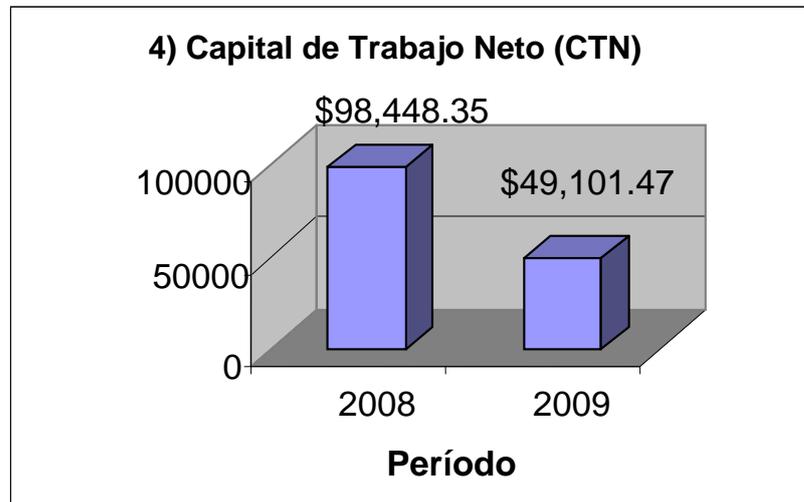
GRAFICA



Análisis

La gráfica indica el nivel de capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo, como se trata de los activos más líquidos, sin recurrir a los flujos de ventas, se puede observar que para el 2009, la capacidad efectiva mantiene la tendencia a la baja en más del 50%

GRAFICA

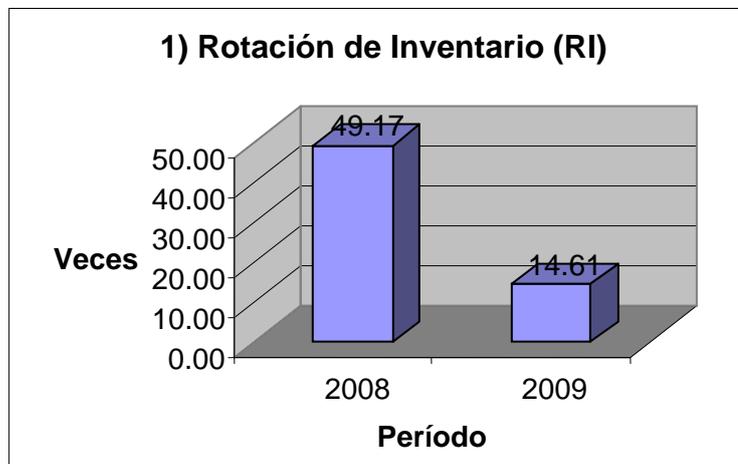


Análisis

Esta gráfica muestra la relación que existe entre los activos y pasivos corrientes, indica si existe capacidad económica para responder a las obligaciones con terceros, como se puede observar para el 2009, en relaciona a 2008, se ha reducido en 49%.

2. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS	2008	2009
1) Rotación de Inventario (RI)=Veces $\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$	49.17	14.61
1.1) Período Promedio de Inventario (PPI)= días $\frac{\text{Inventario (365)}}{\text{Costo de venta}}$	7.42	24.98
2) Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)= Veces $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	6.94	1.9
2.1) Período Promedio de Cobro (PPC)= días $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$	52.57	192.52
3) Rotación de Cuentas por Pagar (RCP)=Veces $\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	4.77	0.89
3.1) Período Promedio de Pago (PPP)=días $\frac{\text{Cuentas por Pagar(365)}}{\text{Compras}}$	82.51	408.74
4) Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)=días (PPI + PPC) - PPP	-22.52	-191.24
5) Rotación de Activo Total (RAT) = Veces $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Totales}}$	3.36	0.91
6) Rotación de Activo no Corriente (RANF) = Veces $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos no Corrientes}}$	447.12	403.77

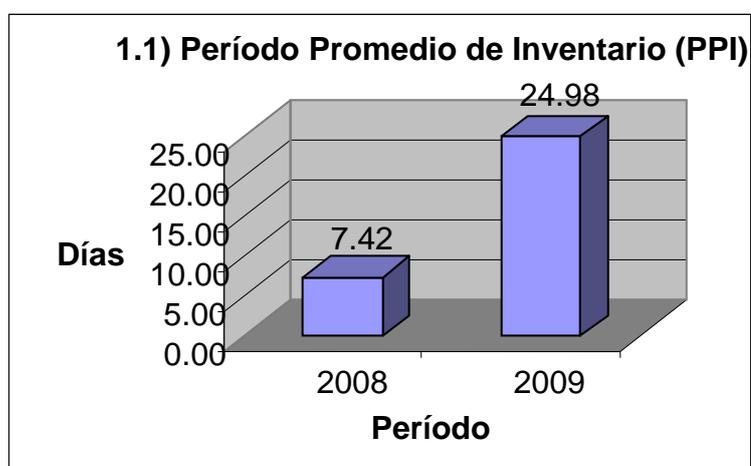
GRAFICA



Análisis

Esta grafica representa el tiempo que tarda la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo, permite conocer cuantas veces va la inversión al mercado y cuantas veces se repone, mientras mas alta será la rotación de inventarios, mayor será la recuperación de la utilidad de los productos que se venden, y como se puede observar, al 2009, la rotación bajo al mínimo, lo que indica claramente la tendencia a la baja, en relación a 2008.

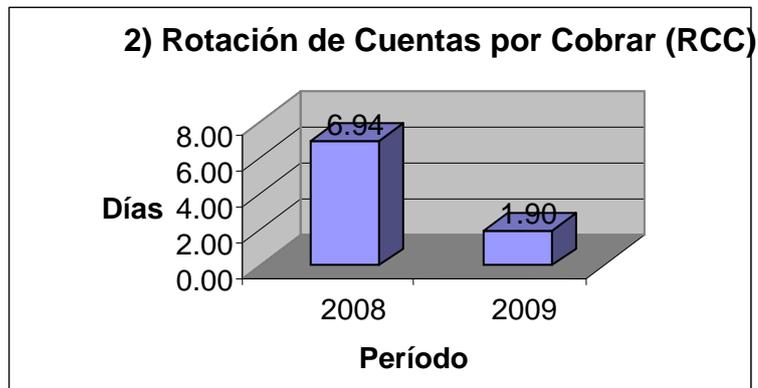
GRAFICA



Análisis

Esta grafica indica el comportamiento del tiempo que debe transcurrir antes que el inventario se convierta en cuentas por cobrar a través de las ventas, se puede analizar la tendencia en relación a 2008, se puede observar que el tiempo de conversión, aumento en más de 17 días.

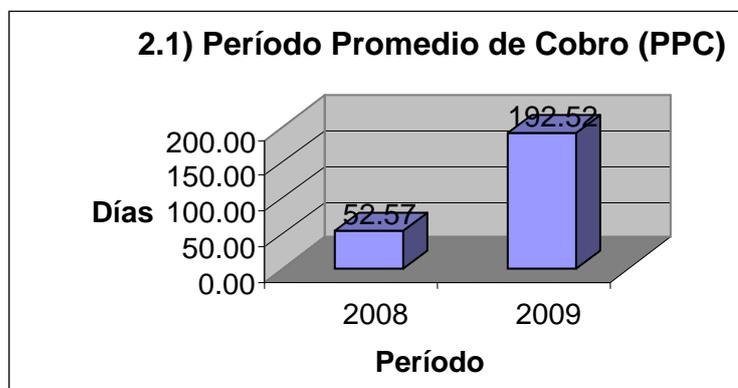
GRAFICA



Análisis

Éste índice es útil porque permite evaluar la política de créditos y cobranzas utilizadas por la empresa, además refleja la velocidad en la recuperación de los créditos concedidos, sin embargo, en 2009 el poco movimiento de la cartera refleja que la recuperación es mas efectiva.

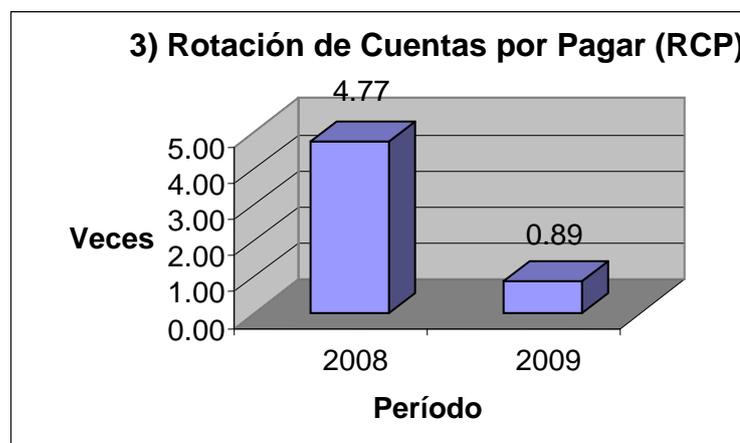
GRAFICA



Análisis

Siendo las cuentas por cobrar activos líquidos solo en la medida que puedan ser cobrados en un tiempo razonable, por lo tanto, cuanto mas rápida sea la recuperación, mas rápido la empresa recibe las utilidades, sin embargo, esta grafica indica que, el periodo de tiempo para la recuperación es mas largo, lo que hace difícil cumplir con compromisos inmediatos.

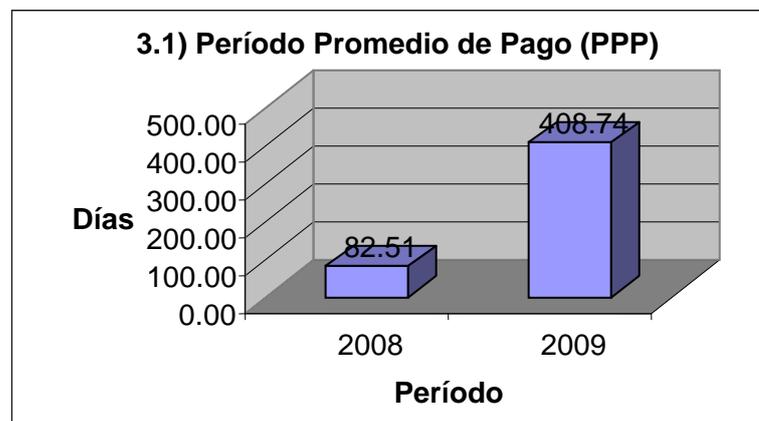
GRAFICA



Análisis

Esta grafica indica el tiempo promedio que la empresa tiene para cumplir con sus compromisos con terceros, cuanto mayor sea, mas aprovecha el tiempo para hacer uso del efectivo, sin embargo, aquí se puede apreciar que el tiempo para pagar se acortó, por lo tanto, la empresa cuenta con menos tiempo para buscar efectivo y procurar en lo posible no buscar financiamiento externo.

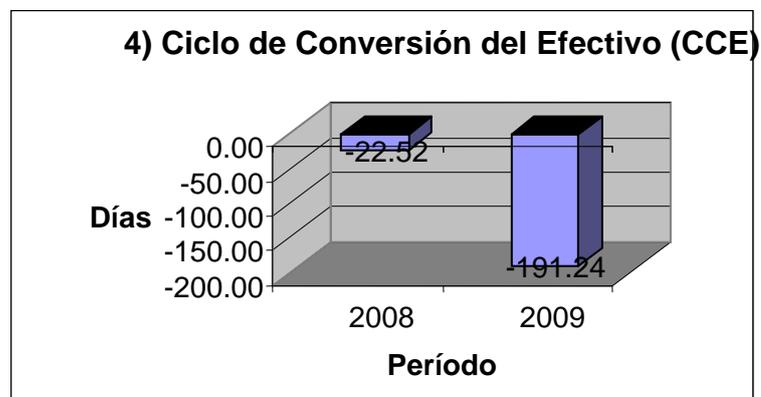
GRAFICA



Análisis

Esta grafica indica el tiempo promedio que la empresa tiene para cumplir con sus compromisos con terceros, cuanto mayor sea, mas aprovecha el tiempo para hacer uso del efectivo, sin embargo, aquí se puede apreciar que el tiempo para pagar se acorto, por lo tanto, la empresa cuenta con menos tiempo para buscar efectivo y procurar en lo posible no buscar financiamiento externo.

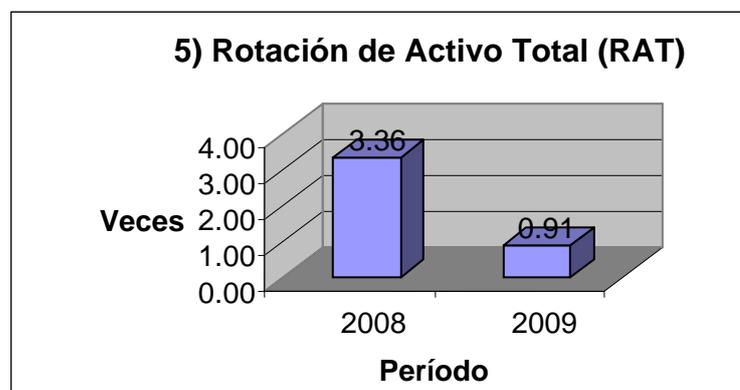
GRAFICA



Análisis

Esta grafica muestra el tiempo a partir del desembolso real del efectivo para realizar una compra hasta el cobro de las cuentas por cobrar derivadas de la venta. Cuanto mayor sea el número de días que tiene la empresa para pagar compromisos, más favorable será el resultado obtenido en el ciclo del efectivo, por lo tanto en el 2009 el número de días a pagar a los proveedores será mayor que en 2008.

GRAFICA



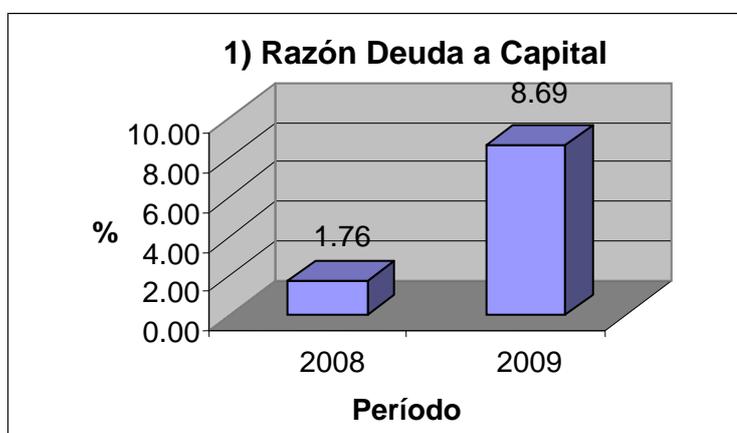
Análisis

Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total del Activo Fijo Neto. Todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio.

Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Fijo Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio, esto indica que la empresa no está siendo eficiente

3. RAZONES DE DEUDA	2008	2009
1) Razón Deuda a Capital= % \$ <u>Pasivo Corriente</u> Capital	1.76	8.69
2) Razón Deuda a Activo Total (DA)= % \$ <u>Pasivo Total</u> Activo Total	0.64	0.90

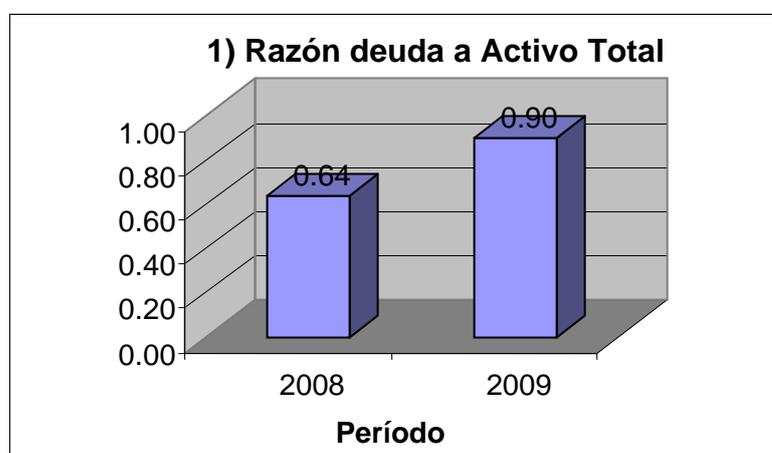
GRAFICA



Análisis

Esta grafica muestra el grado en que las empresas son financiadas con capital externo, cuanto mas baja sea, mas alto será el nivel de financiamiento de la empresa con los accionistas y mucho mayor será el soporte de los acreedores (margen de protección) en el caso que haya una disminución en el valor de los activos o que haya perdidas considerables, para el 2009, se puede observar que la empresa podría necesitar financiamiento externo.

GRAFICA

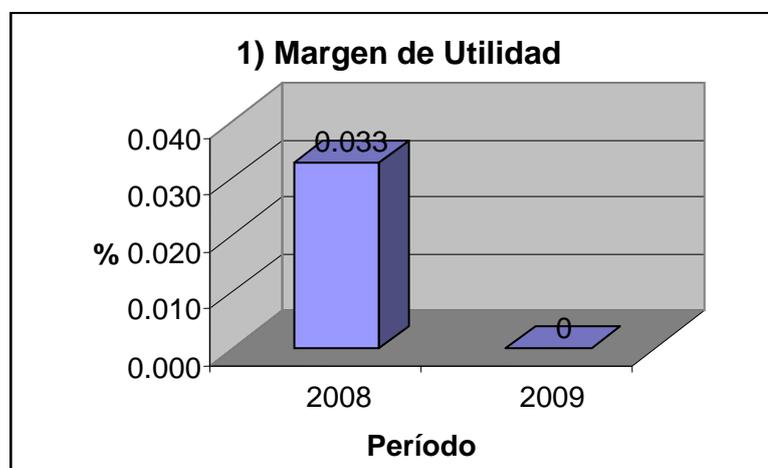


Análisis

Esta grafica muestra el porcentaje de activos que la empresa tiene adquiridos a través de financiamiento externo, en el año 2008 las operaciones fueron financiadas 100% con capital de trabajo propio, sin embargo para el 2009 se puede observar que el riesgo financiero a crecido, se puede interpretar que la sociedad esta necesitando hacer uso de préstamos para capital de trabajo.

4. RAZONES DE RENTABILIDAD	2008	2009
1) Margen de Utilidad= % <u>Utilidad Neta</u> Ventas Netas	0.033	0.00
2) Rendimiento sobre la Inversión (RSI)= % <u>Utilidad Neta x Ventas Netas</u> Ventas Netas x Total Activos	0.11	0.00
3) Rendimiento sobre el Capital Contable(RCC)= % <u>Utilidad Neta</u> Capital Contable	0.31	0.00

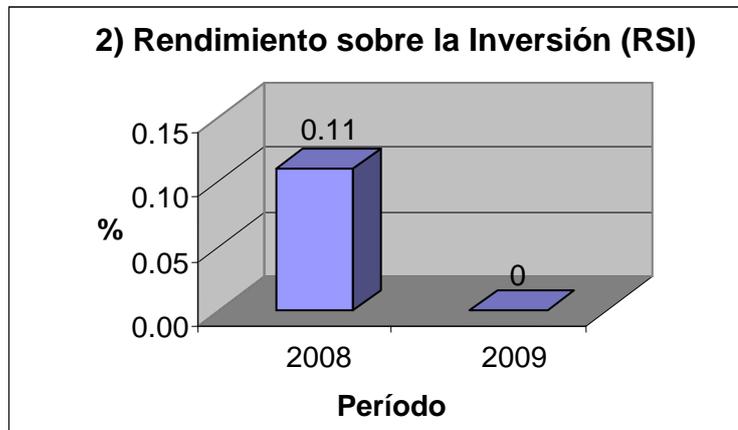
GRAFICA



Análisis

Muestra el margen de utilidad neta, es un parámetro de la rentabilidad de las ventas de la empresa, después de considerar costos, gastos e impuestos. Esta grafica muestra claramente que el margen de utilidad sobre la inversión es cero, no hay rentabilidad en las operaciones.

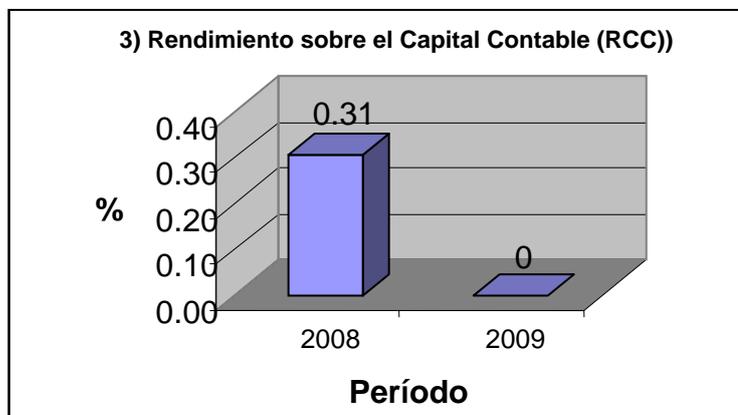
GRAFICA



Análisis

En esta gráfica se puede observar que la eficacia general en la generación de utilidades con los activos disponibles es cero.

GRAFICA



Análisis

Esta razón resume el rendimiento en términos generales de la empresa, se determinan diferencias entre la utilidad neta después de impuestos, con el capital que invierten en la empresa los accionistas, por lo tanto, indica el poder productivo sobre el valor contable de las inversiones de los accionistas. Un alto rendimiento del capital de trabajo, muchas veces refleja la aceptación de grandes oportunidades de inversión por parte de la empresa y es este caso, se puede observar que la gestión administrativa para el 2009 es nula.

2.3.8 Alternativas de solución a los problemas de liquidez en la comercialización de Calzado en San Salvador.

Para abordar factores que están generando dificultades en el caso planteado, se presentan las siguientes alternativas, que, de acuerdo al análisis, dan las pautas de cuales serian las acciones a tomar para hacer frente al problema de liquidez en la empresa C & F, S.A. de C.V..

2.3.8.1 Costos.

La investigación reveló, que los altos costos del calzado están generando insatisfacción en los clientes, la administración debe negociar con los proveedores, la forma de bajar los costos de comercialización, siendo compañías del mismo grupo, iniciar conversaciones sobre el impacto negativo que tienen los costos que actualmente están ofreciendo al país, sobre la reestructuración de los mismos, tomando en cuenta que la calidad de los productos no se vea tan afectada y con materiales de similares características producir las colecciones que tienen destinadas para El Salvador, con esta medida se puede lograr que el precio no sea considerado por los clientes como difícil de ser trasladado al mercado y puedan cubrir sus márgenes de contribución.

2.3.8.2 Devoluciones.

Las devoluciones del calzado están relacionadas con el tiempo de espera de los pedidos en tránsito, se puede verificar que los clientes hacen las devoluciones cuando el transporte de carga les entrega los pedidos, no los reciben porque el tiempo de espera es muy prolongado, generando conflicto en el sistema de cuentas por cobrar, el cual, desde el despacho, lo traslada a facturación del maestro de clientes, las cuentas por cobrar se incrementan con cada pedido, por lo que al no ser recibido, hay que hacer el trámite de la nota de crédito fiscal e interna para liberar el saldo y desbloquear la cuenta que aparece activa, hasta que el cliente cancela la obligación con sus respectivos recibos de caja, todo esto tiene como tiempo promedio de realización de 2 semanas, por las políticas de ventas que la empresa posee.

Los ejecutivos de ventas se reportan 1 vez a la semana a liquidar sus carteras, esto hace posible que algunas cuentas no sean consideradas y genera retrasos para facturar un nuevo pedido.

Se mencionan también las devoluciones por fallas del control de calidad, se verificó que el calzado en su empaque, es enviado con averías, repetidos: dos izquierdos o dos derechos, tallas diferentes entre otras. Por lo anterior mencionado, las medidas que se pueden considerar factibles para neutralizar estos efectos son:

Implementar control de calidad realmente efectivo, que las probabilidades de los productos vengan con averías, repetidos o tallas diferentes, sean verificados antes de ser despachados. Para reducir los bloqueos en las cuentas por cobrar, se deberá esperar hasta que el cliente haya recibido la mercadería, con las guías respectivas debidamente firmadas por todos los que intervienen en el proceso de entregas, esto permitirá que se facture solamente los pedidos que los clientes efectivamente recibieron.

2.3.8.3 Mercadeo Publicitario.

Se pudo observar que no hay políticas de mercadeo que permitan establecer controles efectivos en esta área, por lo que una alternativa podría ser, invertir en auditoría de marketing, vigilando constantemente si los controles están siendo efectivos y oportunos, de esa forma, se puede mejorar la gestión de comercialización, sumando esfuerzos con campañas publicitarias, por medios radiales o escritos, los cuales son más económicos que los medios televisivos, esto dará a conocer a más sectores de la población, sobre el calzado que la empresa ofrece, con productos de similares características y con precios altamente atractivos en relación a la competencia.

2.3.8.4 Tiempo de espera en pedidos.

Los tiempos prolongados de espera de cada pedido, actualmente supera los 30 días (órdenes de pedidos por fechas versus pedidos despachados de bodega central en Guatemala), esto por razones de logística y del tiempo que se necesita completar la carga de un contenedor, por razones de costos, no se pueden enviar cargas sin completar el

espacio físico, por lo anterior, y para efectos de reducir al mínimo el tiempo de espera de cada pedido, la empresa puede negociar con sus proveedores, la creación de una bodega en El Salvador, con todos los estilos disponibles a la venta, el efecto puede ser al principio difícil por efecto de los costos, sin embargo la planificación de las compras puede ser efectiva, ya que los clientes solicitan los mismos estilos con frecuencia, en base a la rotación de sus inventarios

2.3.8.5 Capacitación al personal de ventas.

Durante las conversaciones con los ejecutivos de ventas, se abordó el tema de la capacitaciones, según lo expresaron, la empresa no tiene considerado en su presupuesto de inversiones, ningún tipo de capacitación para el cuerpo de ventas, esto genera insatisfacción en ellos, ya que no se consideran valorados, existiendo un clima de inestabilidad laboral, mencionan que proponen seminarios relacionados al área de ventas, los cuales son impartidos por instituciones gubernamentales con aportes mínimos de efectivo, no son evaluados por las autoridades de la administración, como inversiones que generen beneficios económicos futuros, no existe el capital humano sobre el cual el costo-beneficio merezca el riesgo. Por lo anterior, la empresa debe cambiar la percepción que actualmente tiene sobre la inversión en capital humano, las personas hacen posible que los capitales se muevan y tengan vida económica, por lo tanto, considerar la posibilidad de invertir y motivar al personal de ventas con seminarios enfocados a la productividad, eficiencia, calidad total y atención al cliente, y muchos mas que imparten asociaciones como Dale Carnegie, FUSADES, Insaforp, etc. deberá ser prioridad por la administración, ya que son personas que tienen de laborar en la empresa mas de 5 años. Al capacitar al cuerpo de ventas, la empresa estará enviando mensajes positivos, reflejara la importancia que tiene su personal.

3. BIBLIOGRAFIA

- CORTÉZ RECINOS, Diana Carolina; GUEVARA, María Rosalina y VILLALOBOS, Jessica Xiomara. Estudio de mercadeo y propuesta técnica operativa, para la comercialización de pan dulce y francés, en la comunidad de San Juan Loma Alta del municipio de Berlín, departamento de Usulután. Tesis para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas. San Salvador. El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. 2007.
- Distribuidora Americano, S.A. de C.V.
Estados Financieros proporcionados por esta empresa, fundada en junio de 1997, fuente de información para la investigación.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto., FERNANDEZ Calado, Carlos., BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. 2ª edición. McGraw-Hill.
- I., Fred Weston Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administration Financiera, 10a edición McGraw Hill año 2000. JOVEL, Roberto Carlos. Guía básica para la elaboración de Trabajos de Investigación, 1ª edición. 2008.
- Jovel, Roberto Carlos. Guía básica para la elaboración de Trabajos de Investigación, 1ª edición 2008.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, Material de contribución para el Concejo de Vigilancia de Contaduría Publica y Auditoria de El Salvador. 2009.
- REYES J. , Arturo y..... El Análisis Financiero Interno como Herramienta para el Control. Tesis. Abril de 1995

ANEXOS

DISEÑO METODOLOGICO Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION REALIZADA

1. METODOLOGIA

1.1 Tipo de Estudio.

La investigación se realizó mediante la aplicación del método explicativo, se utilizó dicho método porque es el más adecuado para describir, analizar e interpretar los factores económicos que están incidiendo en esta entidad, ya que involucra aspectos importantes para el desarrollo sostenible de la misma; además del Estado por la generación de impuestos y de todos los demás sectores económicos involucrados de la sociedad como la empresa privada, los clientes, proveedores, acreedores y sobre todo que presenta un escenario claro a la administración de las causas que están afectando la empresa.

1.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

La técnica e instrumento utilizado en el trabajo fue la investigación bibliográfica que consistió en la revisión y análisis de los Estados Financieros de la sociedad: Balance General, Estados de Resultados, Estados de Flujo de Efectivo, información histórica de la sociedad, consulta directa a clientes mayoristas y tesis de diferentes autores en el área de análisis financiero.

1.3 Investigación de campo.

En la investigación de campo se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista (ver anexos # 1 y # 2), las cuales se describen a continuación:

En la encuesta se elaboró dos cuestionarios como instrumento de recolección de información, las preguntas específicas (cerradas) dirigidas a los clientes mayoristas y a la administración, una entrevista escrita dirigida a los ejecutivos de ventas, estos permitieron hacer el diagnostico respectivo.

1.4 Determinación del Universo y Muestra

1.4.1 Universo.

La empresa posee 44 clientes en todo el territorio nacional los cuales están ubicados en los 14 departamentos, siendo los más relevantes por número los clientes del departamento de San Salvador, San Miguel, La Libertad y Santa Ana.

San Salvador representa el departamento que tiene la mayoría de ellos con el 43% del total. Por lo tanto, todos serán sujetos del análisis, para obtener mayor objetividad en los resultados consultados.

1.5 Procesamiento de la Información

Después de obtener la información de los cuestionarios, fue tabulada. Para el procesamiento se hizo uso de una hoja electrónica la cual sirvió para la tabulación y la creación de los cuadros estadísticos.

Con base a los cuadros estadísticos obtenidos en el procesamiento de datos se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados, incluyendo comentarios a las respuestas proporcionadas por los clientes mayoristas, la administración y los ejecutivos de ventas de la empresa en cuanto a la comercialización del calzado: costos, entregas de pedidos, publicidad, innovación en colecciones (moda), porcentajes de descuentos y periodos de créditos.

1.6 Análisis e Interpretación de Datos

1.6.1 Análisis

El resultado de la información obtenida se analizó mediante el cruce y asociación de pregunta y respuesta hechas a los clientes mayoristas, personal de administración y ejecutivos de ventas encuestados, resultando de ello un cuadro estadístico comparativo donde se plantearon las coincidencias y diferencias existentes, logrando resultados positivos y negativos de la situación que actualmente existe en la empresa y más importante aun de conocer como se sienten los clientes mayoristas con sus relaciones comerciales con la empresa que les sirve los productos que diariamente ofrecen en sus negocios.

1.6.2 Interpretación de Datos

Aquí comienza el análisis de la situación real de la empresa, ya que con estos resultados se puede ver claramente en que situación se encuentran los clientes en la actualidad.

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS (Clientes mayoristas)

1. ¿Con los precios actuales es factible aumentar los pedidos de calzado?

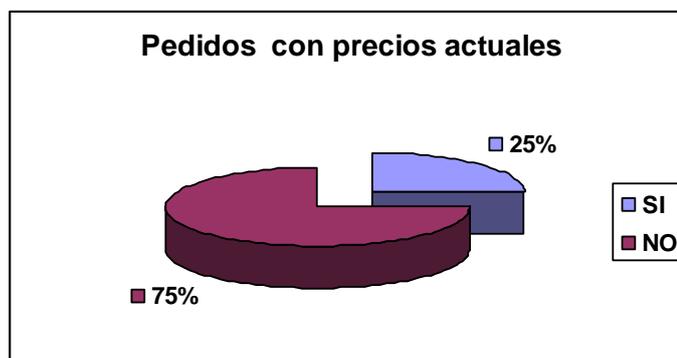
OBJETIVO:

- Determinar si el cliente aumentará los pedidos de calzado con los precios que actualmente la empresa le ofrece.

TABLA No. 1

Pedidos con precios actuales

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	25%
NO	33	75%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

Con la información obtenida de los clientes mayoristas encuestados se ha determinado que la mayoría (75%) considera que no aumentará sus pedidos con los precios actuales, lo que significa disminución en ventas y poca rentabilidad de la empresa; los clientes restantes (25%) consideran que es factible aumentar los pedidos del calzado lo cual es un porcentaje muy mínimo.

2. ¿La calidad del calzado que ofrece la empresa está adecuada al precio?

OBJETIVO:

- Identificar si el cliente considera que la calidad del calzado que la empresa ofrece está adecuada al precio.

TABLA No. 2
Calidad del calzado adecuada al precio

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	35	80%
NO	9	20%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

Del total de los clientes mayoristas encuestados un alto porcentaje (80%) opinó que el calzado vale por su precio ya que lo consideran de calidad, lo que significa que es un producto competitivo.

El resto de clientes encuestados (20%) considera que no esta adecuada la calidad del calzado al precio.

3. ¿La variedad de colecciones en la actualidad le motivará a aumentar las cantidades de pedidos?

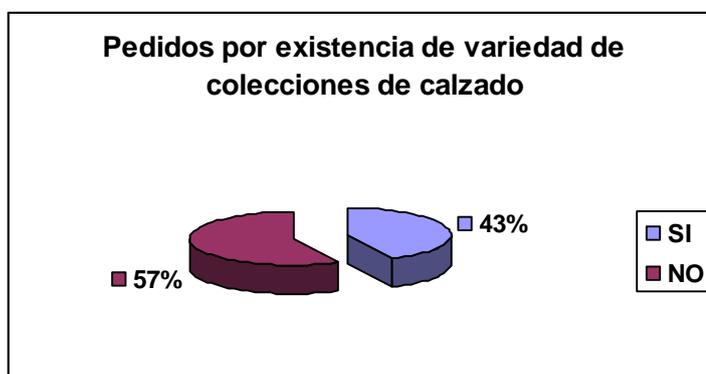
OBJETIVO:

- Determinar si la existencia de variedad de colecciones de calzado motivará a los clientes mayoristas a aumentar los pedidos.

TABLA No. 3

Pedidos por existencia de variedad de colecciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	19	43%
NO	25	57%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

Según los resultados de la investigación, la existencia de variedad de colecciones de calzado es importante y beneficia a que las ventas no disminuyan de forma considerable pues un 43% de los clientes mayoristas opinó que la variedad de colecciones le motivaría a aumentar los pedidos. Los demás clientes mayoristas encuestados (57%) consideran que la variedad de colecciones de calzado no les motivaría a aumentar los pedidos de calzado.

4. ¿Es determinante para usted como cliente mayorista cuales de los incentivos que se mencionan le parece más atractivo y le interesa que le proporcione su proveedor?

Descuentos:_____ Promociones:_____ Otros:_____

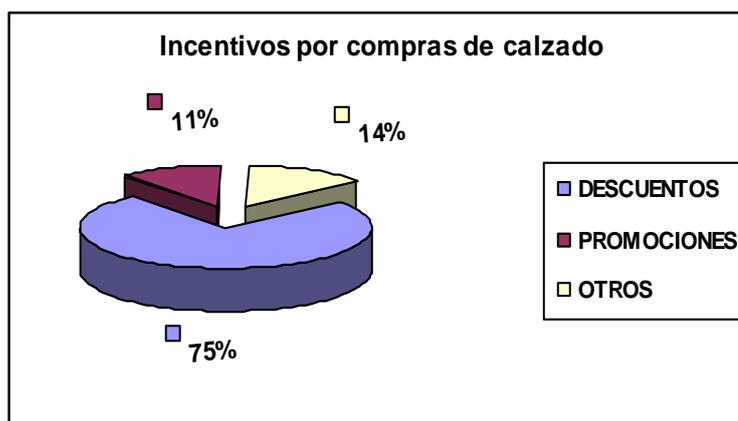
OBJETIVO:

- Conocer si al cliente le es más atractivo recibir descuentos, promociones y otros tipos de incentivos por compras de calzado.

TABLA No. 4

Incentivos por compras de calzado

INCENTIVOS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
DESCUENTOS	33	75%
PROMOCIONES	5	11%
OTROS	6	14%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

Entre los clientes mayoristas se determinó que a la mayoría (75%) le es más atractivo recibir descuentos que promociones y otros tipos de incentivos.

5. ¿Considera que el tiempo de entrega del calzado es el indicado una vez que se haya realizado el pedido?

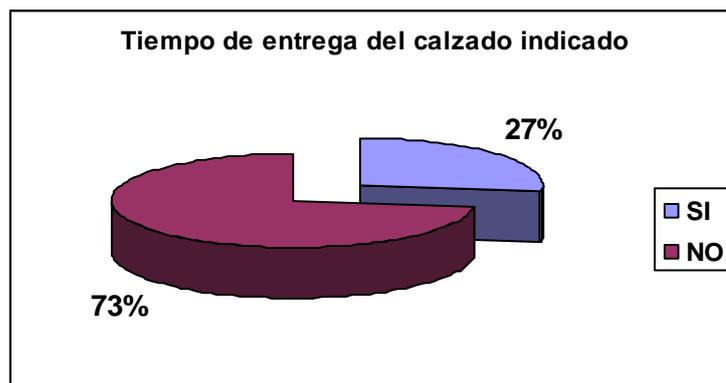
OBJETIVO:

- Evaluar si el cliente considera que el tiempo para la entrega del calzado es el indicado una vez el pedido ha sido realizado.

TABLA No. 5

Tiempo de entrega del calzado indicado

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	27%
NO	32	73%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

La mayoría de los clientes considera que el tiempo de entrega del calzado no es el indicado lo que representa un (73%), por lo tanto existe deficiencia en el tiempo de entrega lo cual indica que no hay una programación adecuada.

6. ¿Cuáles serían las sugerencias que considera necesarias para mejorar los beneficios que actualmente la empresa ofrece?

OBJETIVO

- Identificar cuales son las sugerencias que los clientes mayoristas consideran necesarias para mejorar los beneficios que actualmente la empresa ofrece.

Sugerencias	Frecuencia Absoluta
PUBLICIDAD	17
DESCUENTOS	20
PROMOCIONES	9
OTROS	8

Entre los clientes mayoristas encuestados, la mayor sugerencia que realizaron es la de la publicidad, además otra de las sugerencias realizadas es la de los descuentos que la empresa debería hacer para mejorar los beneficios que actualmente la empresa les ofrece.

7. ¿Recibe apoyo en publicidad escrita a través de póster, banners o afiches de parte de la empresa que le provee calzado?

OBJETIVO

- Conocer del cliente mayorista el apoyo que recibe en publicidad escrita (póster, banner o afiches) de parte de la empresa que le provee el calzado.

TABLA N0. 7

Publicidad para clientes mayoristas de la empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	18%
NO	24	55%
POCO	12	27%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

La mayoría de los clientes encuestados (55%) opinaron que no recibían publicidad alguna por parte de la empresa; se pudo conocer que un porcentaje mínimo de clientes recibe publicidad pues representa un 27%, el resto de encuestados (18%) dijeron que recibían poca publicidad.

8. Para efectos de incentivar sus pedidos. ¿La empresa ofrece atractivos descuentos por pronto pago?

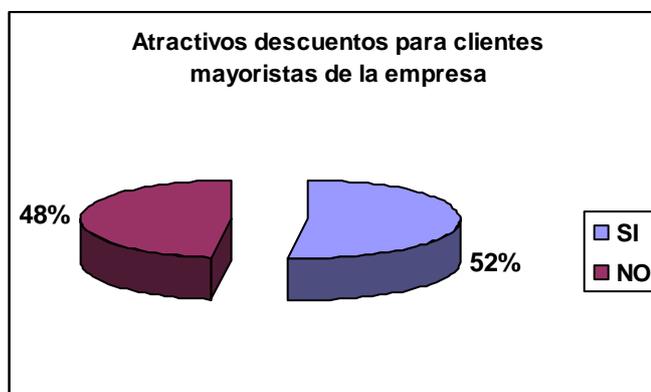
OBJETIVO

- Identificar si el cliente mayorista conoce los atractivos descuentos por pronto pago, para efectos de incentivar sus pedidos.

TABLA No. 8

Atractivos descuentos para clientes mayoristas de la empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	23	52%
NO	21	48%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

Existe un alto número de clientes (52%) que no reciben ningún tipo de descuento por pronto pago por parte de la empresa, el resto de los encuestados (48%) opinaron que reciben diferentes tipos de descuentos.

9. ¿Considera que la relación comercial existente con el ejecutivo de ventas que les atiende es determinante en su decisión de comprar?

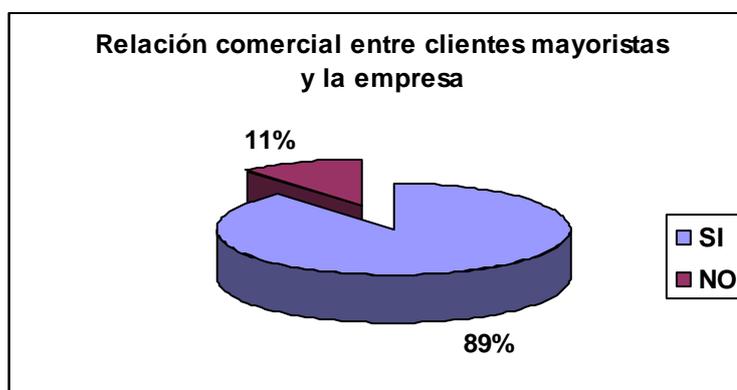
OBJETIVO

- Conocer si el cliente mayorista considera que la relación comercial existente con el ejecutivo de ventas que le atiende es determinante en su decisión de comprar.

TABLA No. 9

Relación comercial entre clientes mayoristas y la empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	39	89%
NO	5	11%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación:

Un número considerable de clientes mayoristas encuestados opinaron que la relación comercial existente con el ejecutivo de ventas que les atiende es determinante en su decisión de comprar ya que representa un 89%, este es un indicador de sumo interés porque de ello también depende la colocación del producto en el mercado, mientras que los demás clientes mayoristas (11%) opinaron que no es determinante en su decisión de comprar.

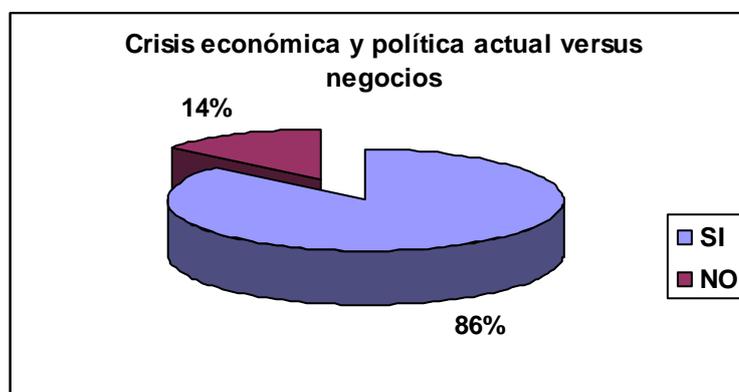
10. ¿Creería que la actual crisis económica y política que esta viviendo El Salvador es parte fundamental en los resultados de los negocios?

OBJETIVO

- Conocer si el cliente mayorista cree que la actual crisis económica y política que está viviendo El Salvador es parte fundamental en los resultados de sus negocios.

TABLA No. 10
Crisis económica y política actual versus negocios

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	38	86%
NO	6	14%
TOTAL	44	100%



Análisis e interpretación.

Del total de los clientes mayoristas encuestados el 86% considera que la actual crisis económica y política que esta viviendo El Salvador es parte fundamental en los resultados en los negocios, mientras que el resto (14%) de los clientes mayoristas no cree que la actual crisis económica y política que está viviendo El Salvador afecte los resultados en los negocios.

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS (Administración)

1. ¿Tiene la sociedad políticas de compra de mercaderías que permitan mantener márgenes razonables de inventario?

OBJETIVO:

- Identificar la existencia de políticas de compra en la empresa que le permitan mantener márgenes razonables de inventario.

TABLA No. 1

Existencia de políticas de compra

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	3
NO	2
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

Del total de los administradores encuestados 3 de 5 sostienen que existen políticas de compras de mercaderías, el resto opinó que no existen políticas de compra.

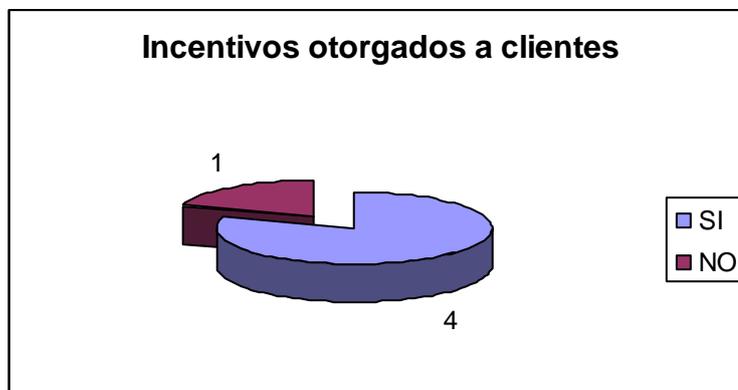
2. ¿Ofrecen incentivos como descuentos, rebajas, promociones a sus clientes?

OBJETIVO:

- Investigar si la empresa ofrece incentivos a los clientes como descuentos, rebajas, promociones.

TABLA No. 2
Incentivos otorgados a clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	4
NO	1
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

La mayoría de los administradores informó que la empresa si ofrece incentivos a los clientes, pues eso les permite que las ventas no tengan la tendencia a disminuir.

3. A los ejecutivos de ventas: ¿se les establecen metas de ventas de forma mensual?

OBJETIVO:

- Conocer si a los ejecutivos de ventas se les establecen metas de ventas de forma mensual.

TABLA No. 3

Establecimiento de metas de venta de forma mensual

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	5
NO	0
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

Los administradores encuestados expresaron que se establecen metas de ventas de forma mensual.

4. ¿Se cuentan con incentivos para los vendedores por metas alcanzadas?

OBJETIVO:

- Identificar si la empresa tiene establecido incentivos para los vendedores al alcanzar las metas de ventas.

TABLA No. 4

Incentivos por metas de venta para los vendedores

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	4
NO	1
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

Entre los administradores encuestados 4 de 5 dijeron que existen incentivos de venta para los ejecutivos de ventas.

5. El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar es:

0-30 días _____

31-60 días _____

60- días a más _____

OBJETIVO:

- Conocer el periodo de cobranza a los clientes mayoristas.

TABLA No. 5

Periodo de cobranza a los clientes mayoristas

Alternativa	Frecuencia Absoluta
0-30 días	0
31-60 días	2
60 días a más	3



Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados expreso que el periodo de cobranza es de 60 a más días.

6. En cuanto a puntualidad en el pago de créditos: ¿Cumplen los clientes de la empresa estos compromisos?

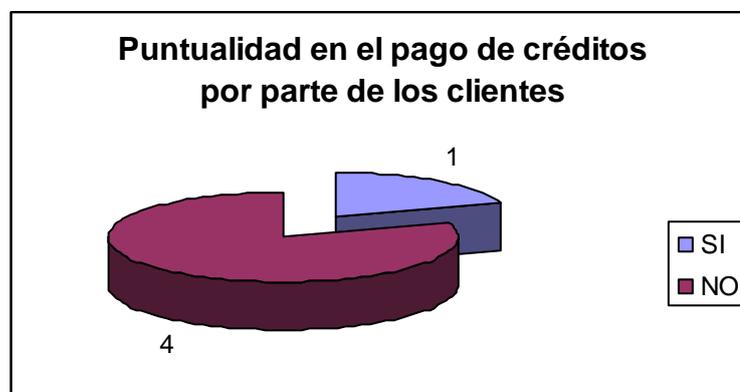
OBJETIVO

- Determinar si la empresa recupera de forma puntual los créditos otorgados a los clientes.

TABLA No. 6

Puntualidad en el pago de créditos por parte de los clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	1
NO	4
TOTAL	5



Análisis e interpretación

Se determinó que no existe puntualidad en el pago de los créditos de la empresa, situación que es agravante pues la liquidez de la empresa es afectada.

7. ¿La empresa controla a través de planeación financiera las proyecciones de ventas y otros?

OBJETIVO

- Identificar si la empresa controla a través de planeación financiera las proyecciones de ventas.

TABLA N0. 7

Control de proyecciones de ventas

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	1
NO	4
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

La mayoría de los administradores opinó que no existe un control de las proyecciones de ventas.

8. ¿Las proyecciones de ventas se elaboran tomando como base estrategias de comercialización?

OBJETIVO

- Conocer si existen estrategias de comercialización en las proyecciones de ventas.

TABLA No. 8

Estrategias de comercialización en proyecciones de ventas

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	2
NO	3
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

De los administradores encuestados 3 de 5 dijeron que no existen estrategias de comercialización en las proyecciones de ventas.

9. ¿Posee control financiero que garantice la adherencia a los planes y una oportuna modificación de los mismos como resultado de cambios en el medio?

OBJETIVO

- Determinar si existen controles financieros que garanticen la adherencia a los planes.

TABLA No. 9
Existencia de controles financieros

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	1
NO	4
TOTAL	5



Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados dijo que no existen controles financieros que garanticen la adherencia a lo planeado.

10. ¿Existe concertación con la gerencia de ventas en cuanto a calidad y precios de las colecciones de calzado que se lanzan a comercialización en El Salvador?

OBJETIVO

- Identificar si hay concertación de la gerencia de ventas y demás administradores referentes a la calidad y precios de la variedad de colecciones que se comercializa en El Salvador.

TABLA No. 10

Concertación entre gerencia de ventas y demás administradores

Alternativa	Frecuencia Absoluta
SI	2
NO	3
TOTAL	5



Análisis e interpretación.

Se determinó que hay falta de concertación entre el gerente de ventas y demás administradores.

1- ¿Cuales son los principales comentarios que hacen los clientes en relación al costo de las mercaderías que se venden?

1	Precios altos y pocas no hay ofertas.
2	Precios elevados y más % de descuentos.
3	Productos muy caros.
4	Precios altos y pocas promociones.
5	Precios caros y mas tiempo para pagar las facturas.

2- ¿En cuanto al servicio de atención al cliente considera que debería reforzar sus conocimientos con capacitaciones técnicas periódicas?

1	Si, porque hay que estarse capacitando constantemente para tener un mejor conocimiento de los productos.
2	Si, porque hay que seguir capacitándonos para darle mejor servicio al cliente, hay que estar actualizados.
3	Si, porque hay cosa que uno no sabe como esta elaborado el calzado.
4	Si, porque con capacitaciones en el área estaríamos ampliando conocimiento no solo del producto que se vende, sino también técnicas de mercadeo.
5	Si, porque en la medida en que tengamos herramientas técnicas en servicio al cliente y técnicas de mercadeo, podemos aumentar los volúmenes en ventas mensuales y cubrir las metas que tenemos asignadas.

3- ¿Si tuviera en sus posibilidades la oportunidad de hacer cambios que favorezcan la situación que actualmente enfrenta la empresa en cuanto a incentivar los ingresos a través del aumento en las ventas, cuales serian sus propuestas?

1	Tiendas propias, más estilos que estén a la moda y buenos precios.
2	Promociones.
3	Compra de viñetas por cada venta e incentivar a los dependientes.
4	Puntos fijos de ventas.
5	Promociones y descuentos.

4- ¿Le han expresado sus clientes la necesidad de que la empresa les apoye con algún tipo de publicidad para comercializar el calzado?

1	Si, opinan que la publicidad en T.V. como las empresas de la competencia.
2	Si, necesitan publicidad en T.V. o en los medios escritos de mayor circulación en el país, banners o afiches o posters para dar a conocer las variedades que ofrecen.
3	Si, publicidad en radio, T.V. banners publicitarios, posters.
4	Si, porque con publicidad se da a conocer el producto y tiende a tener mayor éxito el mercado de calzado. T.V. prensa escrita, banners o posters publicitarios.
5	Si, porque es necesario publicidad como Adoc y Lee Shoes en T.V.

5- ¿Considera que la empresa está compitiendo con calidad, variedad y precios en el mercado del calzado en San Salvador?

1	Si, porque es una empresa muy reconocida a nivel nacional por su calidad.
2	No, porque el cliente necesita moda del momento.
3	No, porque la empresa se esta quedando atrás con la innovación de nuevas colecciones.
4	Si, la calidad es indiscutible, la variedad es buena, sin embargo el precio es lo que los clientes consideran que esta muy elevado.
5	No, porque los precios están muy caros y no dejar mucho margen de ganancias.

Síntesis de resultados entrevista a ejecutivos de ventas.

De acuerdo al resultado de la entrevista con los ejecutivos de ventas, aseguran que todos los clientes presentan inconformidad por los precios elevados del calzado, además mencionan que hay aumentos frecuentes del costo de los mismos, aseguran que no hay ofertas ni promociones que puedan ayudar a la rotación del calzado.

En cuanto a la calidad, manifiestan que es excelente, sin embargo no es suficiente ya que es necesario que la empresa este al día con la moda, con la diversidad de colecciones que las empresas de la competencia ya tienen circulando en el mercado.

Los clientes demandan de la empresa que les distribuye el calzado que les apoye con publicidad ya sea por medios televisivos o en su defecto con banners, póster o afiches que ayudan a la labor de mercadeo.

En relación a incentivar ventas consideran que tener tiendas propias donde haya toda la variedad de estilos y tallas en todas la líneas que se ofrecen y lanzar promociones como descuentos del 1 y el otro a mitad de precio, podrían hacer que las colecciones que ya están pasadas de temporada puedan liquidarse y no mantener inventarios obsoletos en calzado que ya no se vende a precio regular como lo hacen la competencia.

También aseguran que la empresa debe promover las capacitaciones constantes en materia de atención al cliente, técnicas de mercadeo, estrategias de ventas en situaciones de crisis para las empresas, consideran que al estar capacitados, tendrán más herramientas para enfrentarse a cualquier situación que se les presente en relación a la comercialización del calzado.

La competencia entre calidad y precios opinan que es relativa, ya que aunque la calidad sea muy buena el mercado esta saturado de productos sustitutos por que tanto la mayoría de las personas que compran están buscando generalmente buenos precios, aunque la calidad no sea necesariamente la mejor.

Modelos de cuestionarios que se distribuirá entre los seleccionados de la muestra.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA
CUESTIONARIO PARA CLIENTES MAYORISTAS

Buenos días respetables señores (as), el presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión sobre la comercialización del calzado, las atenciones que recibe de la empresa que le provee las mercaderías y sobre todo su nivel de aceptación por los productos y servicios que la empresa le ofrece. Esta información de gran utilidad y confidencialidad para el desarrollo de la investigación financiera que se espera realizar con su valioso aporte, es de carácter anónima por lo que tiene la completa libertad de responder de acuerdo a su criterio, por lo tanto le expresamos agradecimientos al compartir su tiempo.

1) ¿Con los actuales precios es factible aumentar los pedidos de calzado?

Si _____

No _____

2) ¿La calidad del calzado que ofrece la empresa esta adecuada al precio?

Si _____

No _____

3) ¿La variedad de colecciones en la actualidad le motivara a aumentar las cantidades de pedidos?

Si _____

No _____

4) Es determinante para usted como cliente mayorista cuales de los incentivos que se mencionan le parece mas atractivo y le interesa que le proporcione su proveedor:

Descuentos _____ Promociones _____ Otros _____

5) ¿Considera que el tiempo de entrega del calzado es el indicado una vez que se haya realizado el pedido?

Si _____ No _____

Porque _____

6) ¿Cuales serian las sugerencias que considera necesarias para mejorar los beneficios que actualmente la empresa le ofrece?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

7) ¿Recibe apoyo en publicidad escrita a través de póster, banners o afiches de parte de la empresa que le provee el calzado?

Si _____ No _____ Poco _____

8) ¿Para efectos de incentivar sus pedidos, la empresa ofrece atractivos descuentos por pronto pago?

Si _____ No _____

9) ¿Considera usted que la relación comercial existente con el ejecutivo de ventas que le atiende es determinante en su decisión de comprar?

Si _____ No _____

10) ¿Creería usted que la actual crisis económica y política que esta viviendo El Salvador

es parte fundamental en los resultados en los negocios?

Si _____ No _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CUESTIONARIO PARA LA ADMINISTRACION

Buenos días respetables señores (as), el presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión sobre la comercialización del calzado, las políticas mercantiles , los incentivos que tiene para sus clientes mayoristas y sobre todo el nivel de aceptación de los productos y servicios que la empresa le ofrece. Esta información de gran utilidad y confidencialidad para el desarrollo de la investigación financiera que se espera realizar con su valioso aporte, es de carácter anónima por lo que tiene la completa libertad de responder de acuerdo a su criterio, por lo tanto le expresamos agradecimientos al compartir su tiempo.

1) ¿Tiene la sociedad políticas de compra de mercaderías que permitan mantener márgenes razonables de inventario?

Si_____ No_____

2) ¿Ofrecen incentivos como descuentos, rebajas, promociones a sus clientes?

Si_____ No_____

3) A los ejecutivos de venta: ¿se les establecen metas de ventas de forma mensual?

Si_____ No_____

4) ¿Se cuenta con incentivos para los vendedores por metas alcanzadas?

Si_____ No_____

5) El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar es:

0-30 días _____

31-60 días _____

60- días a más _____

6) En cuanto a puntualidad en el pago de créditos: ¿cumplen los clientes de la empresa estos compromisos?

Si _____ No _____

7) ¿La empresa controla a través de planeación financiera las proyecciones de ventas y otros?

Si _____ No _____

8) ¿Las proyecciones de ventas se elaboran tomando como base estrategias de comercialización?

Si _____ No _____

9) ¿Posee control financiero que garantice la adherencia a los planes y una oportuna modificación de los mismos como resultado de cambios en el medio ambiente operativo?

Si _____ No _____

10) ¿Existe concertación con la gerencia de ventas en cuanto a calidad y precios de las colecciones de calzado que se lanzan a comercialización en El Salvador?

Si _____ No _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA
ENTREVISTA PARA EJECUTIVOS DE VENTAS

Buenos días respetables señores (as), el presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión sobre la comercialización del calzado y sobre todo la percepción de su cliente por los productos y servicios que la empresa le ofrece. Esta información de gran utilidad y confidencialidad para el desarrollo de la investigación financiera que se espera realizar con su valioso aporte, es de carácter anónima por lo que tiene la completa libertad de responder de acuerdo a su criterio, por lo tanto le expresamos agradecimientos al compartir su tiempo.

1- ¿Cuales son los principales comentarios que le hacen sus clientes en relación al costo de las mercaderías que venden? _____

_____.

2- En cuanto al servicio de atención a clientes: ¿Usted considera que debería reforzar sus conocimientos con capacitaciones técnicas periódicas?

Si _____ No _____

Por que? _____

_____.

3-- ¿Si tuviera en sus posibilidades la oportunidad de hacer cambios que favorezcan la situación que actualmente enfrenta la empresa en cuanto a incentivar los ingresos a través del aumento en las ventas, cuales serian sus propuestas?

4- Le han expresado sus clientes la necesidad de que la empresa les apoye con algún tipo de publicidad para comercializar el calzado?

Si _____ No _____

¿Por qué razón? _____

5- Considera que la empresa esta compitiendo con calidad, variedad y precios en el mercado del calzado en San Salvador?

Si _____ No _____

Explique: _____

2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.1 Conclusiones.

- 2.1.1 En la empresa no se están considerando los factores de riesgos que impactan las operaciones, la insatisfacción de los clientes es evidente en cuanto a los costos de adquisición de las mercaderías que la empresa ofrece.
- 2.1.2 La gerencia de comercialización aún no toma las medidas necesarias para hacer cambios significativos que permitan frenar la inminente caída en las ventas.
- 2.1.3 De continuar sin definir políticas que permitan reestructurar las operaciones en la empresa y orientarlas al cambio, que hasta el cierre de septiembre de 2009 se han mantenido constantes, difícilmente la empresa podrá continuar en el mercado.
- 2.1.4 Las limitantes que la gerencia tiene, en cuanto a tomar decisiones que cambien el escenario que actualmente se está viendo en la empresa, tienen que ser superadas en la brevedad posible, tomando en cuenta que son los clientes, quienes hacen posible que la empresa tenga vida económica.
- 2.1.5 La labor de comercialización efectiva no existe en la empresa, no hay auditoría de marketing que permita revisar y verificar que los procedimientos mínimos de impulsar los productos se estén dando, por lo tanto, difícilmente se puede dar a conocer en gran escala, cuáles son los nuevos productos a la venta.

- 2.1.6 El personal de ventas, además de no están capacitados para ejercer atención al cliente efectiva, no siendo responsables directamente, ya que la empresa, no invierte en capacitaciones periódicas que les permita ampliar sus conocimientos, en todo lo relacionado a la labor de mercadeo de los productos.
- 2.1.7 Los tiempos de entregas del calzado, en la mayoría de los casos, vienen con un mes de retraso, esto ocasiona que el cliente haga devoluciones completas de los mismos, todo por no haber controles específicos de las fechas de los pedidos y del tiempo prudencial que los clientes pueden esperar para tenerlos disponibles en sus tiendas.
- 2.1.8 Se puede observar que hay un gran volumen de devoluciones porque se tardo mucho tiempo en llegar las mercaderías y la temporada para los que fueron solicitados los productos, ya había pasado.
- 2.1.9 El control de calidad esta fallando, ya que se pudo observar que hay una constante devolución de calzado por defectos de fabricación, en algunos casos, se verifico que el calzado con los dos zapatos repetidos (dos derechos o dos izquierdos).
- 2.1.10 El empaque del calzado es de pésima calidad, el empaque viene deteriorado desde el despacho, cuando el producto llega al cliente, se puedo observar la inconformidad, al no estar en optimas condiciones el empaque, que según los clientes, garantiza la novedad en las bodegas de los comercios que los ofrecen; un empaque deteriorado, indica que ya paso mucho tiempo en espera el producto y se puede interpretar como calzado viejo puesto a la venta.

2.2 Recomendaciones

- 2.2.1 La empresa debe considerar los factores de riesgo que están dañando la empresa, tomar en serio que de la satisfacción de los clientes en relación a los costos de adquisición del calzado, es determinante para que estos sigan demandando los productos que la empresa ofrece.
- 2.2.2 La gerencia de comercialización, tomar medidas inmediatas, que permitan hacer los cambios estructurales necesarios para incentivar las ventas, haciendo promociones de atracción a los clientes mayoristas, como: rifas de electrodomésticos, calzado con descuentos superiores a los acostumbrados, artículos promocionales que considerable cuantía, los cuales no deben representar grandes inversiones, que debiliten aun mas la finanzas de la empresa.
- 2.2.3 Al implementar políticas de compras en calzado, las cuales deberán están bien definidas en cuanto al margen de utilidad que se espera obtener, para cubrir con los compromisos inmediatos y de largo plazo, que se presupuestan para cada año, tomando en cuenta que será necesario negociar con la empresa proveedora del calzado, a mantener en la medida de lo posible, los estándares de calidad mínimos, necesarios para que la imagen del producto no se deteriore en el mercado.
- 2.2.4 La gerencia debe tomar decisiones que permitan hacer cambios significativos que deriven en beneficios económicos a corto plazo, que todas la limitaciones que están impactando la empresa en su nivel de rentabilidad y liquidez, sean superadas, con la participación de los clientes mayoristas, que son los demandantes de atención por parte de la empresa que les ofrece las mercaderías que venden.
- 2.2.5 La empresa invierta en contratar auditoria de marketing, esto representara una inversión muy favorable para la misma, permitiendo conocer cuales son los aspectos que están descuidados en la gestión de mercadeo y conociendo otros que ayudaran a levantar en el mercado, la marca que se esta quedando estática, corriendo el inminente riesgo de desaparecer en un futuro cercano.

- 2.2.6 Capacitar periódicamente al cuerpo de ventas, esto será en gran medida, una herramienta que generara mas beneficios que costos, ya que se pretende que con un personal mas capacitado, habrán mas oportunidades de crecimiento y motivación para ellos, haciéndoles de su conocimiento que son capital humano muy importante para la empresa.
- 2.2.7 Mejorar significativamente los tiempos de entregas de las mercaderías, implementar controles de despachos semanales, para que los productos lleguen oportunamente a las bodegas de los clientes.
- 2.2.8 Al implementar controles de entregas de mercaderías, se reducirán las devoluciones por tardanza en las entregas, el cliente mayorista no tendrá ningún argumento valido para no recibir las mercaderías.
- 2.2.9 El control de calidad debe ser realmente efectivo, que ejerza control real de las mercaderías que despachan, así, reducir al mínimo errores, que en resumen, derivan en gastos para la empresa.
- 2.2.10 Hablar con la gerencia de comercialización para hacer cambios en el material de empaque, la imagen del calzado se debe cuidar, tomando muy en cuenta la satisfacción de los clientes mayoristas al recibir sus mercaderías, empaques en perfecto estado, podría generar mas confianza en los clientes.