

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSGRADO**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TRABAJO DE POSGRADO

“DISEÑO DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO PARA REDUCIR EL RIESGO OPERACIONAL DURANTE EL EJERCICIO DE SU PRIMER AÑO DE LAS MYPES DEL SECTOR COMERCIO DE ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS EN EL CASCO URBANO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

PRESENTADO POR:

JOSÉ MOISÉS ALFARO ALVARADO
CLAUDIA PATRICIA RAMOS DE LOVO

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

ASESOR ESPECÍFICO

MASTER OSCAR SAMUEL MORALES GIL

MARZO 2019
SAN MIGUEL EL SALVADOR CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

DOCTOR MANUEL DE JESÚS JOYA ABREGO.

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

INGENIERO NELSON BERNABÉ GRANADOS.

FISCAL GENERAL:

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN.

SECRETARIO GENERAL:

LICENCIADO CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENITEZ.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

DECANO:

INGENIERO JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

VICE-DECANO:

LICENCIADO CARLOS ALEXANDER DÍAZ

SECRETARIO:

LICENCIADO JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DIRECTORA ESCUELA DE POSGRADO:

MAESTRA MARÍA DEL CARMEN CASTILLO DE HESKI

COORDINADOR MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

LICENCIADO ROGELIO CABRERA.

ASESOR DE INVESTIGACIÓN:

LIC. OSCAR SAMUEL MORALES GIL.

SAN MIGUEL, MARZO DE 2019.

AGRADECIMIENTOS

- **Al Gran Arquitecto del Universo** por darnos la oportunidad de continuar el camino hacia el conocimiento, y permitirnos solventar todas las etapas que conlleva completar este reto. Por todas las bendiciones que representa el culminar este proceso, pues nos ha mantenido en las condiciones que permitieron lograr esta anhelada meta profesional.
- **A Nuestro Docente y Asesor** Lic. MAF Oscar Samuel Morales Gil, por todo el apoyo que nos brindó en este proceso, el conocimiento transmitido hacia nosotros, su comprensión y paciencia a lo largo del tiempo que compartimos; así también todos sus consejos que han hecho realidad la finalización de tan importante logro.
- **A todos nuestros compañeros**, por ser lumbreras en nuestro camino, durante todo el tiempo compartido, las experiencias vividas y su amistad fraternal, facilitaron la finalización de esta travesía, pues esa convivencia, nos hizo posible el crecer como profesionales, permitiéndonos ser mejores seres humanos para estar al servicio de los demás.
- **A todos nuestros docentes**, por sus enseñanzas y su dedicación; pues nos proporcionaron las herramientas para desarrollar nuestra labor con calidad y competencia, sin perder de vista la responsabilidad y la integridad de nuestras acciones y decisiones.
- **A nuestros familiares**, quienes fueron un soporte vital para la consumación de una etapa tan importante de nuestra vida profesional.
- **A nuestros amigos**, por ser un apoyo constante e incondicional.

DEDICATORIA.

Al Gran Arquitecto del Universo: Por enseñarme a mí, a prever el plan sin atormentarme, a imaginar la obra sin afligirme, si brota de otro modo. A unir la prisa y la lentitud, la serenidad y el fervor, el celo y la paz. Por ayudarme al principio de la obra, allí donde fui el más débil. Por brindarme la fortaleza y la sabiduría para continuar sin cesar, hasta alcanzar uno de los objetivos trazados en mi vida.

A Mi Hija Andrea Sophía Alfaro González: Eres mi más grande tesoro y la fuente de inspiración para todo lo que hago, que rápido pasa el tiempo, pareciese que fue ayer cuando dejaste de pedir mis brazos, y empezaste a correr, comenzaste a leer por tu cuenta, y ahora eres toda una jovencita que avanza sin descanso. Te amo y eres parte esencial de este triunfo.

A Mi Esposa, Verónica Esperanza González García: Por su tiempo, paciencia, sacrificio y esfuerzo hacia mí. Aún cuando las cosas a nuestro alrededor se han tornado mal; tus palabras de aliento y comprensión son las únicas que he necesitado para recuperarme e impulsarme a persistir hasta el final; eso es un regalo invaluable; Te Amo. Gracias por que cuento contigo siempre; por cuanto este logro es nuestro.

A Mi Madre, Isabel Mercedes Alvarado Chávez: Tú cariño y atención, me dieron la confianza para lograr todo cuanto he hecho hasta el día de hoy; es muy bien conocido, que el porvenir de un hijo; es siempre obra de su madre.

A Mi Padre, José Moisés Alfaro Méndez: Por tú esfuerzo, que me permito obtener esta oportunidad, y ser quien me dio todo aquel consejo que me ha de servir siempre para toda la vida, si tu no hubieras estado como estuviste yo probablemente no sería quien soy.

A Mi Compañera de Tesis Claudia Patricia Ramos de Lovo: Por ser quien me brindo su amistad y me acompaño a lo largo de esta maestría.

A todos los que participaron de forma directa e indirecta en la consecución de este mi logro profesional: Estoy profundamente agradecido con ustedes.

JOSÉ MOISÉS ALFARO ALVARADO.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: Por darme la oportunidad de concluir, con esta etapa de mi formación profesional, guiándome por el camino correcto, para tomar acertadas decisiones; todo por su amor, misericordia, y por cada una de las bendiciones que a diario derrama sobre mí.

Daniela Alejandra Lovo Ramos: Tu recuerdo, le ha brindado alegría a mi vida y fuerza para salir adelante; que no te encuentres aquí ahora, no significa que estés lejos de mis sentimientos; sin importar cuánto pase el tiempo, quiero decirte que te tengo en mi mente y en mi corazón para siempre.

Diana Sofía Lovo Ramos: Por todo tu cariño y comprensión, al confiar en mí; recordándome en todo momento, lo que podía lograr cuando sentía que no podía continuar, todo tu apoyo incondicional, me ha permitido alcanzar un peldaño más en mi vida profesional.

Edwin Elias Celin Lovo: Por el amor que siempre me ha demostrado, su apoyo incondicional en todo momento, quien siempre ha estado a mi lado y nunca me ha defraudado, por compartir en los buenos y en los malos momentos, gracias por el apoyo, el cariño brindado, la paciencia, la confianza en mí, por animarme, estando ahí cuando te necesito, eres especial en mi vida.

CLAUDIA PATRICIA RAMOS DE LOVO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Situación Problemática.....	10
1.2. Enunciados del Problema	11
1.2.1. General	11
1.2.2. Específicos	11
1.3. Justificación	11
1.4. Alcances de la Investigación.	13
1.5. Delimitaciones.....	13
1.5.1. Espacial.....	13
1.5.2. Temporal	13
1.5.3. Teórica.....	13
1.6. Objetivos	14
1.6.1. General	14
1.6.2. Específicos	14
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	15
2.1. Normativa Legal	15
2.2. Síntesis Literaria	21
1. El Análisis Financiero en las MYPE.	21
2. Caracterización del Capital de Trabajo en las MYPES.	30
3. Política de Capital de Trabajo.	44
4. Estrategias Financieras	51
5. Controles Financieros	55
6. Eficiencia en el Capital de Trabajo	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	75
0.1. Sistema de Hipótesis	75
0.2. Tipo de investigación.....	76
0.3. Población y Muestra.....	76
0.4. Técnicas e Instrumentos.....	78
0.5. Procedimientos	78
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	80
4.1. Cuestionario Dirigido A Micro Y Pequeños Empresarios, Mayores De 18 Años.....	80

4.2. Conclusiones.....	99
4.3. Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXO	103
Cuestionario Dirigido A Micro Y Pequeños Empresarios, Mayores De 18 Años	103
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	105
5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	109
5.3. INSTRUCCIONES.....	110
5.4. ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN	111
5.5. POLITICAS PROPUESTAS	123
5.6. FORMULARIOS PROPUESTOS	130

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la información referente al trabajo de graduación titulado “Diseño De Un Plan De Administración De Capital De Trabajo Para Reducir El Riesgo Operacional Durante El Ejercicio De Su Primer Año De Las MYPES Del Sector Comercio De Establecimientos No Especializados En El Casco Urbano De La Ciudad De San Miguel”

El tema reviste importancia dado los impactos que el sector tiene en la economía de El Salvador, siendo el principal generador de empleos en nuestro país.

El efecto positivo que genera cada MYPE con la empleabilidad directa, se ve seriamente disminuido por la parte delincuencial, la cual tristemente es la causante de muchos cierres de empresas, aspecto que se convierte en una variable externa no controlable por los pequeños y micro empresarios, sin embargo, el estudio que se desarrolla en ésta investigación, no aborda específicamente un aspecto, ajeno a la administración (en cuanto a poder de influencia), sino, se enfoca en la capacidad de gestión de los administradores y/o emprendedores de las MYPES.

Para efectos pedagógicos y pretendiendo facilitar la comprensión del mismo, se ha estructurado en cinco capítulos:

El Capítulo I, denominado Planteamiento del Problema, en él se detalla la situación problemática, en la cual se hace énfasis en las repercusiones que está teniendo en nuestra sociedad la discontinuidad operativa de muchos pequeños y micro empresarios, así mismo, en el capítulo se presentan el o los enunciados del problema, la justificación que argumenta la investigación, los alcances de la misma; de igual forma las delimitaciones y los objetivos de la investigación.

El capítulo II, titulado fundamentos teóricos, en ella se desarrolla la normativa legal, en la cual se menciona la parte reglamentaria y/o legal que de una u otra forma inciden o regulan la investigación. Así mismo, se menciona la fundamentación teórica, que respalda la investigación, al explicar el desarrollo de las variables de estudio.

El capítulo III llamado marco metodológico, se presenta el sistema de hipótesis, el tipo de investigación, se define la población y el cálculo de la muestra; se detalla las técnicas e instrumentos de investigación, y la estructuración de la muestra, así como, el procesamiento de los datos.

El capítulo IV denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, en el cual se presentan la tabulación de los datos, acompañados de sus respectivos análisis e interpretación, finalizando con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Finalmente, el capítulo V llamado “Propuesta de un Plan de Administración de Capital de Trabajo para Reducir el Riesgo del Cese de Operaciones durante el Ejercicio de su primer año de las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel.” En el cual se plantean la Introducción, Justificación, objetivos, instrucciones y el desarrollo de las estrategias. Se incluye al final del documento, los anexos que han servido de soporte para la realización de la presente investigación y propuesta.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

La economía de América Latina se ha visto deteriorada en los últimos años, y El Salvador está incluido en esa misma situación y probablemente en un nivel de mayor impacto en la ciudadanía. El desempleo ha ido en incremento, y con ello todas las consecuencias que esto implica, como lo son mayor nivel de delincuencia, desintegración familiar, migración y otros.

Ante el nivel de desempleo que oficialmente todos los gobiernos en nuestro país tratan y han tratado de disfrazar poniendo cifras “oficiales” que distan mucho de la realidad, (oficialmente hablan de un 7% para el 2017) pero en realidad han tomado la modalidad de hacer referencia al incremento anual del desempleo, el cual en realidad supera el 20%.

La gran empresa ha generado pocas oportunidades de empleo en comparación con el crecimiento poblacional, y ha sido la MYPE (micro y pequeña empresa) donde se ha experimentado una mayor generación de empleo y en la gran mayoría de casos, auto empleo. Representando hoy en día el principal aporte ocupacional en nuestro país.

El auge de las MYPES se ve atenuado por la cantidad de negocios que no logran sobrevivir posterior al año de iniciar operaciones, en su mayoría debido a la falta de aplicación de conocimientos en cuanto al manejo de sus finanzas, y se dice claro, falta de aplicación, dado que hay de parte del gobierno diferentes instituciones de apoyo, pero que no logran la eficiencia requerida.

Uno de las dificultades que más frecuentemente se da en la administración de las MYPES es el manejar los ingresos y gastos sin ningún tipo de control, haciendo una réplica de las tiendas de colonia, donde el dinero que ingresa es colocado en los tradicionales “delantales” y de esa misma bolsa se compra y/o pagan bienes y servicios que en ocasiones no son relacionadas al negocio.

Adicional a la falta de controles financieros que les permitan operar con mayor eficiencia, se agrega el factor de las grandes empresas incluso transnacionales que representan una competencia muy alta y agresiva para las MYPES, lo cual les obliga a buscar alternativas que les potencialicen a lograr mayores niveles de productividad.

1.2. Enunciados del Problema

1.2.1. General

¿De qué forma Elaborar un Plan de administración de capital de trabajo reducirá el riesgo del cese de operaciones durante el ejercicio de su primer año de las MYPES sector comercio de establecimientos no especializados en el casco urbano de la ciudad de San Miguel?

1.2.2. Específicos

- ¿De qué forma el Diagnóstico de la situación financiera contribuirá a la administración del capital de trabajo de las MYPES?
- ¿Cómo la Caracterización de las particularidades de la administración de las MYPES, contribuirá al manejo eficiente del capital de trabajo?
- ¿Cómo el Establecimiento de políticas de administración del capital de trabajo contribuirá para su correcta aplicación en las MYPES?

1.3. Justificación

El uso de los recursos financieros ha sido uno de los problemas más frecuentes en todo tipo de empresas, e incluso en la administración familiar. Debido a la volatilidad de las finanzas, y en ocasiones a falta de formación académica hace que empresarios y las personas en general sean presas del bombardeo publicitario de marketing, orientando al consumismo.

Hoy en día el alto nivel de competencia exige que las empresas sean aún más cuidadosas con el uso del dinero, buscando ser más eficientes en las compras, en la adquisición de compromisos financieros, y en el cumplimiento de los mismos, a fin de lograr aprovechar al máximo este recurso que cada día es más difícil obtenerlo y más fácil de gastarlo.

Las PYMES cuentan con empresas que han sido creadas para brindarles asesoría en cuanto a la administración, contabilidad y Marketing de las mismas, (como CONAMYPE, CDMYPES y otras) pero que precisamente por el hecho de ser entidades gubernamentales las micro y pequeñas empresas sienten desconfianza por creer que el estado solamente pretende hacerlos que se registren en el Ministerio de Hacienda como contribuyentes, y con ello incrementar la base tributaria.

Ese nivel de desconfianza les resta eficiencia a las empresas antes mencionadas, al no lograr despertar el interés en la gran mayoría de micro y pequeños empresarios, lo cual, a su vez, les perjudica a ellos mismos, al privarse de que se les proporcione el asesoramiento y acompañamiento necesario que les permita incrementar su nivel de eficiencia y eficacia en la operatividad de sus negocios.

Con la presente investigación se pretende beneficiar a:

Los Micro y Pequeños empresarios: Al proporcionarles una herramienta administrativa que les potencialice el uso de los recursos financieros.

A los empleados de las micro y pequeñas empresas: El contar con herramientas administrativas les aumenta la posibilidad de permanecer en el mercado, lo cual, se traduce en mayor estabilidad laboral para Ellos.

A los clientes: Si las micro y pequeñas empresas permanecen más tiempo en el mercado, los clientes contarán con mayores opciones donde poder adquirir los bienes y servicios que requieren, generando un mejor ambiente competitivo, que generalmente se traduce en mejor atención al cliente.

Al Municipio de San Miguel: Con la permanencia en el mercado de empresas generadoras de empleo, lo que permite a muchas personas, el obtener el sustento para sus familias.

1.4. Alcances de la Investigación.

En esta investigación se ha desarrollado un Plan de administración de capital de trabajo para reducir el riesgo del cese de operaciones durante el ejercicio de su primer año de las MYPES

1.5. Delimitaciones

1.5.1. Espacial

La Investigación se efectuó en el casco urbano de la ciudad de San Miguel.

1.5.2. Temporal

La investigación se realizó entre los meses de mayo a noviembre de 2018 sobre La propuesta de un Plan de administración de capital de trabajo para reducir el riesgo del cese de operaciones durante el ejercicio de su primer año de las MYPES

1.5.3. Teórica

Este trabajo de investigación, consistió en proponer un Plan de administración de capital de trabajo para reducir el riesgo del cese de operaciones durante el ejercicio de su primer año de las MYPES

La investigación se fundamentó de manera teórica, utilizando diferente literatura especializada en las áreas de estudio, incluyendo libros, revistas, y documentos informativos que contribuyeron al logro de los objetivos.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Elaborar un Plan de administración de capital de trabajo para reducir el riesgo del cese de operaciones durante el ejercicio de su primer año de las MYPES sector comercio de establecimientos no especializados en el casco urbano de la ciudad de San Miguel

1.6.2. Específicos

- Diagnosticar la situación de la administración del capital de trabajo de las MYPES
- Caracterizar las particularidades de la administración del capital de trabajo empleada en MYPES
- Establecer las diferentes políticas de administración del capital de trabajo, para su correcta aplicación en las MYPES

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Normativa Legal

Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

El Ministerio de Economía, a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), promovió, desde 2010, un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (MYPE) del país, que abordara y estableciera las demandas y los intereses propios de este sector.

Para la formulación del Proyecto de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa, Ley MYPE, se consultaron diversos sectores del país: personas emprendedoras y empresarias; sector financiero; organismos internacionales; instituciones gubernamentales; organizaciones no gubernamentales, gremiales empresariales y otras entidades relacionadas al sector de la MYPE.

Finalmente, la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Ley MYPE, es resultado de un mandato constitucional que establece que el fomento y desarrollo del comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una Ley.

La Ley MYPE fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril de 2014 y sancionada por la Presidencia de la República, el 28 de mayo del año citado.

Importancia de contar con una Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa

La MYPE representa cerca del 99% del sector empresarial del país, con lo que contribuye al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional.

Se estima que las MYPE generan aproximadamente 700 mil empleos directos y aportan alrededor del 35% del Producto Interno Bruto (PIB) y en conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas.

El artículo 115 de la Constitución de la República establece que el fomento y desarrollo del comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño serán objeto de una ley.

Se necesita dar un tratamiento diferenciado con respecto a la gran empresa para elevar los niveles de competitividad.

Es oportuno generar y fortalecer los instrumentos e incentivos especiales para el fomento y desarrollo de la MYPE.

Es la primera Ley en el país dirigida al fomento, protección y desarrollo del sector MYPE y fue diseñada con la incorporación del enfoque de género, con lo que se marca precedente en el camino de la inclusión.

Revisión de experiencias en América Latina

Para la creación de la Ley MYPE, se revisó el marco legal para la micro y pequeña empresa de otros países de América Latina:

- Colombia
- Perú
- Chile
- Costa Rica
- Nicaragua
- México

Todas las experiencias analizadas reconocen el papel determinante de la MYPE en el crecimiento y desarrollo de las economías.

En este contexto, la Ley MYPE salvadoreña considera los elementos básicos de las normativas existentes en otros países; con las que coincide en la mayoría de

considerandos: creación de instrumentos, programas financieros, institucionalidad y grupos de consulta, clasificación de las empresas, registro, formalización, etc.

Aspectos a considerar

Objeto de la Ley “Fomentar la creación, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial, en condiciones de equidad; fortalecer su competitividad para la integración de las mismas a la economía formal del país”

Finalidad Estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su capacidad de asociarse y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación”

• La Ley MYPE define la clasificación de la MYPE de la siguiente manera:

Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

- **Asimismo, crea el Sistema Nacional para el Desarrollo de las MYPE** como un mecanismo de coordinación interinstitucional que tiene como objeto la ejecución de políticas, planes, programas, instrumentos y servicios a nivel nacional, departamental, municipal y sectorial de fomento y desarrollo de las MYPE.
- **El Sistema estará integrado por:** un Comité Nacional, Departamental, Municipal y Sectorial como instancias de consulta entre los diferentes sectores vinculados a las MYPE.
- **Entre los programas e instrumentos de apoyo a la MYPE** se encuentran: la capacitación, la asistencia técnica, la innovación, la calidad y desarrollo tecnológico, el financiamiento, el capital de riesgo, los programas de garantías, la comercialización, la asociatividad, los encadenamientos productivos, apoyo a la formalización, los incentivos fiscales y municipales, acceso a mercados público y de exportación, fomento a los emprendimientos y empresas lideradas por mujeres y jóvenes y otros que se desarrollen en beneficio del sector.
- **Para el financiamiento de las MYPE:**
 - a) Se crea el Programa de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa con un monto inicial de diez millones de dólares (US\$10.000.000.00) para respaldar préstamos a la MYPE.

b) Se crea el Fondo para el Emprendimiento y Capital de Trabajo con un monto inicial de cinco millones de dólares (US\$5,000.000.00) para financiar nuevos proyectos o Micros y Pequeñas Empresas ya existentes de todos los sectores productivos.

INSTITUCIONALIDAD DE LA LEY MYPE

MINISTERIO DE ECONOMÍA (Órgano Rector)

Diseñar y definir políticas nacionales de fomento y desarrollo de la competitividad de la MYPE.

Elaborar políticas sectoriales que incluyan el enfoque de género.

Diseñar programas y políticas con enfoque de género para el desarrollo sostenible en coordinación con las entidades del sector público y privado.

CONAMYPE (Órgano Ejecutor)

Impulsar el desarrollo de las MYPE, en el marco de las estrategias de desarrollo inclusivo, equitativo y sostenido del país.

Contribuir al desarrollo de la base productiva a nivel local y nacional.

Ejecutar políticas nacionales de fomento y desarrollo de la competitividad de la MYPE.

Ejes transversales

- Medio ambiente y recursos naturales.
- Inclusión social y participación ciudadana.
- Enfoque de género.
- Fomenta la participación económica de las mujeres en condiciones de igualdad y no discriminación, creando programas y proyectos que fomentan su autonomía económica (artículo 24 Ley de IEEDM)

Beneficios de la Ley MYPE

La Ley permite la consolidación de un entorno favorable para el desarrollo de la micro y pequeña empresa en El Salvador, lo que propicia mejores ingresos de las familias de empresarios y empresarias, además de la generación de empleos.

La normativa permite simplificar los procesos y requerimientos para la formalización de micros y pequeñas empresas de esta forma aportar a través de sus contribuciones al desarrollo económico del país; con mayor posibilidad de acceder a beneficios y programas.

Además de los programas financieros actuales, se generarán dos fondos con características especiales para la MYPE.

Define la creación de un registro y base de datos que facilitará la definición de políticas públicas.

Fortalece la institucionalización de una serie de instrumentos de fomento para desarrollar el tejido empresarial.

Se instaure un Sistema Nacional para el Desarrollo de las MYPE, como un mecanismo de coordinación interinstitucional, que armoniza la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas a tres niveles: nacional, departamental/municipal y sectorial

2.2. Síntesis Literaria

1. El Análisis Financiero en las MYPE.

Las Pequeñas y medianas empresas cumplen un factor importante para la economía nacional de un país pues su aporte es innumerable ya que oferta y produce bienes y servicios, demandando y comprando productos, generando empleos por lo cual aportan cierta estabilidad al mercado laboral.

También poseen la capacidad de presentar una enorme flexibilidad a los cambios del mercado y para generar proyectos innovadores.

Hoy en día, debido a la carga tributaria y que a este grupo de empresas suele afectar aún más con los impuestos, lejos de impulsar al desarrollo de estos negocios que gran aporte hacen a nuestro país, es aún más difícil centrarse en el aspecto financiero de nuestro negocio o empresa, es decir que el enfoque financiero se ve poco estudiado por lo que todos los empresarios quisiéramos conocer a simple vista si estamos produciendo de manera óptima; cuánto es la utilidad que generamos; será necesario solicitar alguna fuente de financiamiento para producir mejor en la empresa; cuanto se tiene que invertir, dónde es más conveniente solicitar créditos o cual es el plazo que más conviene.

Estas son las típicas preguntas que la mayoría de los empresarios están expuestos a dudas, desde hace más de 25 años han existido los famosos indicadores financieros el cual son una gran herramienta para las MYPES pero cabe resaltar que la efectividad de estos depende de la realidad en la información contable, aclarando que esta información sea veraz y sobre todo que este cumpla con las normas de información financiera establecidos por lo que se requiere contar con un excelente sistema de información que nos ayude a determinar los datos que necesitamos conocer.

Es por eso que comenzaremos a definir “Análisis financiero”, es el estudio que se hace de la información contable mediante la utilización de indicadores y razones financieras.¹

Para mejorar el valor de una empresa, depende de la efectividad con que el propietario de una empresa puede administrar los activos, aumentar las ventas y a la vez controlar los gastos, y emplear apalancamiento financiero.

En tal sentido el propietario de una empresa debe conocer los estados financieros básicos que le ayudarán para realizar un Diagnóstico financiero, como los siguientes:

- Balance general (información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad)
- Estado de resultados (información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo de los ingresos, gastos)
- Estado de flujo de efectivo (cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de las entidades en un periodo clasificados por actividades de operación, financiamiento y de inversión).²

Una vez teniendo elaborados los estados financieros será necesario conocer los ratios financieros o mejor conocidos como razones financieras más útiles en las MYPES. Podríamos dividirlos en 4 aspectos importantes.

- Liquidez
- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Cobertura

¹/C.P Juan Carlos Román Fuentes. Estados financieros básicos. Editorial ISEF. 2006.

²/ Javier Romero López. Principios de Contabilidad. Mc Graw Hill. Segunda edición. México 2002.

Estas nos servirán para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores, medir la productividad y la rentabilidad con la que está operando y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa. También permite detectar:

- Puntos débiles en la empresa
- Detectar Anomalías
- Formar un juicio para la toma de decisiones

Debemos tomar en cuenta que para cada empresa los indicadores a aplicar irán en función al tipo de actividad ya sea de comercialización o de bienes por lo que hay que saber aplicar los indicadores a cada una de ellas.

Los puntos relevantes para la eficiencia del diagnóstico financiero

- Detectar debilidades de la empresa para estudiar más a fondo el problema y poder aplicar correctamente los ratios financieros.
- Aplicar métodos de inventario más eficientes de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Llevar un adecuado control contable de manera que sea oportuna y veraz.

1.1. Identificar necesidades del Capital de Trabajo

Durante la preparación de un proyecto debe estimarse el capital de trabajo bruto. El resultado constituye un componente importante del costo total del proyecto y su estimación requiere de amplio y suficiente conocimiento de la empresa y del sector, en materia de mercado, duración de los procesos, eficiencia de los proveedores y los aspectos particulares a cada tipo de empresa, entre otros.

La experiencia indica que al estimar los requerimientos se cometen más errores y omisiones que en otros componentes del costo del proyecto, lo que se explica por la mayor atención dispensada, a las inversiones en activos de mediana y larga

duración, y no obstante el peso del capital de trabajo bruto en el total de la inversión de un proyecto. No es extraño que ese capital se aproxime al de los activos fijos.

En países en vía de desarrollo los requerimientos empresariales de inversiones corrientes superan a sus equivalentes de países avanzados, por ineficiencias en el funcionamiento del mercado y por falta de objetivos claros en las empresas. A su vez, estas últimas enfrentan las consecuencias de una actividad económica general volátil, típica de países similares al nuestro. En ese contexto y comparados con los proyectos de empresas pequeñas y medianas, puede ocurrir que los proyectos de empresas grandes, en su mayoría de capital intensivo, exhiban inversiones proporcionalmente menores en activos corrientes.

Necesidades de activos corrientes y sus componentes

Inventarios: Comprenden materias primas, productos en proceso y terminados y otros, y sirven de colchón para la operación de la empresa. Son requeridos por: i) los proveedores no siempre disponen de materias primas cuando y como se necesitan y a precios estables. Cuando la materia prima se importa la inversión es generalmente mayor. Igual puede ocurrir cuando se trata de insumos estacionales; ii) Las ventas pueden no ser estables y las variaciones impredecibles; iii) Difícilmente los programas de producción pueden diseñarse para coincidir con las ventas. Así y por razones de costos, la producción tiene lugar por lotes.

Un ejemplo de lo anterior lleva a que, enfrentándose a una caída en ventas, la administración continúe con el programa de producción y acumule inventarios, sin reducir la operación. Si las ventas se recuperan, se evitan los costos de "parar" y "arrancar", acudiendo a dicha acumulación, a la vez que se amortigua la fluctuación en las ventas. Los inventarios de productos en proceso son necesarios para hacer flexible la producción, permitiendo la operación del proceso A cuando la del B está interrumpida. También para permitir la fabricación en lotes de tamaño económico, cuando un bien se produce mediante operaciones secuenciales.

Cuentas por cobrar. Comprende créditos comerciales concedidos a los compradores como estrategia para la venta, la que se fija según la industria. Muchas empresas

aplican políticas de descuento. También pueden practicarse condiciones especiales para incrementar las ventas e introducir nuevos productos.

Efectivo. Es requerido para otorgar cierto margen de seguridad y pagar sueldos, servicios públicos y otros. La inversión en este renglón puede sustentarse en el volumen de las transacciones en efectivo y en los motivos Precaución y Especulación a que se refiere la teoría económica.

Proyección del capital de trabajo bruto

Los requerimientos se estiman para incluir en el costo del proyecto el capital del primer año, trabajando, por ejemplo, al 60 % de capacidad y no al 100%. Lo anterior supone que el efectivo generado en ese primer año financiará las necesidades incrementales de los años subsiguientes, y así hasta nivelar la producción. Si aquello no se cumple, será necesario acudir a recursos alternativos, lo que también debe preverse.

Luego de cierta experiencia, los proyectistas tienden a usar estándares como: "tres meses de materia prima", "un mes de producto terminado", etc., lo que puede ser errado y costoso. Para evitarlo, cada uno de los componentes debe obedecer al proyecto específico y a las condiciones que lo influyen.

Para determinar los inventarios se debe tener en cuenta: i) El volumen de inventarios de seguridad para no interrumpir la producción. Los criterios serían: confiabilidad en los proveedores, oportunidad en las entregas, seguridad en el transporte y otros; ii) Economías, o des economías en las compras (descuentos por cantidad, costo de las órdenes, cargos por transporte, etc.; iii) Volumen a utilizar y posibles variaciones; iv) Costos de mantener inventarios (costo de los recursos, seguros, almacenamiento, obsolescencia, deterioro y pérdida; v) Disponibilidad estacional y su condición de duración; vi) Posibles limitaciones de divisas, cuando los inventarios son importados.

El inventario de productos en proceso depende, principalmente, de la duración del proceso, si es continuo o por cachadas, de la secuencia de los procesos y de la eficiencia del programa de producción.

Los requerimientos para inventarios de productos terminados deben estimarse, entre otros, según consideraciones de producción como: tiempo de conversión y duración del proceso, el sistema de mercadeo y los patrones de estacionalidad de oferta y demanda. Ciertos productos pueden procesarse durante meses y acumularse hasta navidad.³

De las cuentas por cobrar, cabe decir que mientras los promotores del proyecto esperan vender al contado, la verdad es que siempre surgirá la necesidad de conceder plazos. Eso dependerá de cada producto y de la estructura de su mercado. Así, la inversión resultará de: i) la capacidad de crédito de los compradores considerados confiables y de la política de la compañía. Atención especial debe otorgarse cuando el cliente es el gobierno o un comprador mayor; ii) Del costo de los recursos de crédito para mantener los niveles de cartera; iii) El efecto en las utilidades como consecuencia de ampliar los plazos, lograr más ventas y estimar posibles incumplimientos; iv) Del nivel de la actividad económica general del país.

Considerando que la estimación de activos y pasivos corrientes enfrenta incertidumbre, cabe apropiarse ciertas cantidades para imprevistos y escalamiento de costos. La necesidad es real, pero a menudo se olvida. En últimas, conviene adelantarse a eventos como alza de los márgenes requeridos por los bancos, o por la necesidad de almacenar materias primas por incrementos esperados en los precios o por cambios esperados en las tasas de cambio.

El problema es más complejo de lo que se puede describir, lo que resulta, entre otros, de la dinámica en la economía y de la incertidumbre propia no solo de los negocios, sino también de la economía de los países en vía de desarrollo. Así, la intención es evitar que el problema se convierta en una tarea rutinaria y carente de confiabilidad, sino más bien en una labor detallada que considere, además, la naturaleza diferente de los componentes del activo corriente y las implicaciones de la variedad de los sectores y la de los mercados y sus características. El paso de lo conceptual a lo cuantitativo constituye otro de los elementos importantes del trabajo

^{3/} BREADLEY, Richard y otros. Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw Hill. Madrid, España. 1996.

de administrar los activos y pasivos corrientes; teniendo en cuenta y profundizando, en los determinantes revisados y los que sea necesario contemplar según el caso específico de cada proyecto.⁴

1.2. Determinación de Capital de trabajo

El capital de trabajo es básicamente los recursos financieros que una empresa necesita para continuar funcionando y realizar sus actividades.

Es responsable de mantener su empresa en el negocio en todo momento, principalmente cuando los ingresos por ventas o servicios se atrasan y su empresa necesita dinero en efectivo para cubrir sus gastos básicos.

La importancia del capital de trabajo para una empresa

Es importante cuando la administración de la empresa desea hacer una inversión que genere retornos a futuro, porque este dinero cubrirá los costos de la empresa hasta el momento en que este dinero invertido comience a retornar a la firma en forma de ingresos.

El capital de trabajo también es muy importante en términos de ventas y servicios cuando los pagos por estas operaciones sólo se reciben en una fecha posterior.

Otro uso importante del capital de trabajo está relacionado con los clientes atrasados en el pago. Cuando una empresa tiene que llevar esta carga, puede utilizar este capital para cubrir estas ventas realizadas, por las que no se ha recibido pago.

El capital de trabajo es una herramienta que asegura que su negocio continuará operativo, incluso enfrentándose a una escasez de recursos para pagar sus gastos básicos, y es por eso que es crucial que el empresario sepa calcular y acumular el capital de trabajo esencial para su negocio.

⁴/ VAN HORNE, James. Administración financiera. Me Graw Hill. Bogotá. 1998.

La diferencia entre capital de trabajo e inversión fija

A pesar de tener diferentes funciones y definiciones, tanto el capital de trabajo como la inversión fija son conceptos necesarios para el buen funcionamiento de cualquier tipo de empresa. Sin embargo, muchos empresarios todavía los confunden.

La inversión fija se refiere a los gastos iniciales necesarios para que una empresa opere, abarcando todos los bienes necesarios, como equipos y maquinaria. Por lo tanto, cuando se funda una empresa, se debe estimar qué inversión fija se necesitará.

Este debe ser uno de los primeros pasos de la planificación financiera de una empresa, incluso si la empresa ya existe, ya que es con esta proyección que se documentarán todos los activos.

Capital de trabajo neto

Profundizando en el tema, encontramos el término: capital de trabajo neto (NWC). Este concepto se refiere a la cantidad que necesita para cumplir con todos sus compromisos financieros a corto plazo.

También conocido como capital circulante neto, este concepto se utiliza como un indicador para administrar y conocer todas las capacidades de pago de la empresa, lo que permite la gestión de las relaciones con proveedores y clientes.

Se sabe que cada tipo de empresa necesita recursos (dinero) para mantener la fluidez de sus actividades y, en consecuencia, para garantizar que permanezca activa en el mercado. Por lo tanto, la NWC se puede considerar como una “holgura” financiera que permite a la empresa y sus acciones operar de manera eficiente. Para calcularlo, es necesario tener en cuenta los activos corrientes (CA) y los pasivos corrientes (CL), que son conceptos que el capital de trabajo y el capital de trabajo neto tienen en común.

Capital de trabajo propio

El capital de trabajo propio (OWC) se define como la variable que indica el monto de los recursos propios de la empresa. Por lo tanto, dependerá del comportamiento de las cuentas del patrimonio y de los activos fijos.

Con este concepto, se revelará la cantidad de capital propio de la empresa que está completando los activos actuales y a largo plazo. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no identificará estrictamente todos los recursos de la empresa.

Los elementos del cálculo del capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo es bastante simple; sin embargo, sí requiere cierto nivel de control de las finanzas de la empresa.

Necesitará algunos elementos esenciales de gastos y costos para determinar la cantidad mínima de capital de trabajo para un negocio. Por ejemplo:

- Electricidad;
- renta;
- Personal;
- Suministros de oficina y limpieza;
- Gastos diversos como agua, teléfono, internet y seguros;
- Previsión de impuestos;
- Gastos con servicios continuos (contabilidad, asesoría legal, software de gestión, etc.);
- Cuotas de préstamos y financiación en curso.

En resumen, todos los gastos y costos que se producirán si la empresa recibe o no un pago en un período determinado. Con esta información, pasaremos al siguiente paso: el cálculo.⁵

⁵/ <https://www.myabcm.com/solutions>

El cálculo del capital de trabajo

Una vez que se han recaudado todos los gastos de la empresa, es hora de calcular realmente el capital de trabajo, lo que es bastante simple.

El cálculo del capital de trabajo neto.

El capital de trabajo neto es el resultado de los montos de los activos corrientes por los de los pasivos corrientes. Entonces, para calcularlo, simplemente se aplica la fórmula: $NWC = CA - CL$.

El cálculo del capital de trabajo propio

Aunque parece un poco más complejo, el capital de trabajo propio se puede calcular fácilmente con esta fórmula: $OWC = CA - CL - LTL$.

LTL o Pasivos a Largo Plazo son las deudas que tiene la empresa que deben liquidarse después del siguiente año financiero, que se refiere a un año calendario. Se consideran duplicados a pagar, impuestos por cobrar y otras obligaciones a terceros.

El capital de trabajo es un indicador importante de los recursos. Con él, sabrá la cantidad necesaria para que la empresa opere y crezca de una manera sana y lineal.

2. Caracterización del Capital de Trabajo en las MYPES.

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

El Capital de Trabajo es de mucha importancia en la vida económica de cualquier empresa, las PYMES manejan una gran cantidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos que se encuentran representados en activos y pasivos sean estos de

corto y largo plazo que se utilizan como una fuente de maniobra para lograr una mayor rentabilidad o una mejor liquidez en su ciclo operativo.

Las instituciones financieras hacen préstamos en diversos ámbitos, la mayoría de pequeñas y medianas empresas nacen con fuerte apoyo bancario, los banqueros confían en los estados financieros al tomar decisiones de préstamo y al establecer las condiciones y tasas de interés. Para lo cual cada uno de los rubros expresados debe ser relevantes y tener sus propias bases de análisis que permitan realizar comparaciones de un periodo a otro más complejas para emitir juicios objetivos y concretos.

Clasificación de las empresas salvadoreñas según FUNDAPYMES.⁶

FUNDAPYMES es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio. Dicho en otras palabras es un grupo de apoyo profesional que lo guía en el proceso de convertir una idea en empresa.

Es una fundación de carácter privado que forma parte de una red de Soluciones Empresariales que contribuye a mejorar la competitividad y el entorno empresarial de las Pymes.

La misión de FUNDAPYMES es contribuir, apoyar, y fomentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de El Salvador, poniendo a su disposición una oferta de servicios de calidad, comprobada a nivel internacional, que ayude y contribuya a mejorar sus capacidades frente a los retos de la globalización.

En El salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo (la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa – CONAMYPE y el Banco Multisectorial de Inversiones-BMI), combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de PYME. Pero FUNDAPYMES centra su atención exclusivamente en el número de empleados

^{6/} www.fundapymes.org.sv

	CLASIFICACION FUNDAPYME EMPLEOS
MICRO	HASTA 4
PEQUEÑA	HASTA 49
MEDIANA	HASTA 99
GRAN	MAS DE 99

Clasificación de las empresas salvadoreñas según “FUSADES”.⁷

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos entre empresas pequeñas y otras medianas.

Otro de los problemas para realizar un análisis, radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, el que, por lo mismo, sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; o por el contrario lo

Que puede ser una empresa mediana o una grande en un país en desarrollo, comparada con los demás resultaría apenas pequeña en un país de desarrollo

Industrial pujante, y por ello otro problema radica en el hecho de que no existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que obre en el mismo sentido en todos los aspectos de la vida de estos.

Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

Parámetros cuantitativos

A- De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

⁷/ FUSADES. Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial , "Boletín económico y social" N° 66

B- De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

Parámetros cualitativos

A- Grado de organización

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

B- De acuerdo a la tecnología utilizada

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

C- De acuerdo a la participación en el mercado

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Clasificación de las empresas salvadoreñas según el “Banco Central de Reserva de El Salvador”.⁸

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas

⁸/ <http://www.bcr.gob.sv>”

macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.

No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

Cuadro de Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.

Clasificación de las empresas	Criterio institucional.	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Clasificación de las empresas Salvadoreñas “según La Cámara De Comercio”.⁹

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización fundada en 1915. Su Órgano máximo es la Asamblea General de Socios quien delega la conducción institucional a una Junta Directiva. El Director Ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas.

Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros asociados, protegiendo sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño.

⁹<http://www.camarasal.com/pymes.php>

La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

2.1 Inversión Inicial

Antes de emprender un nuevo proyecto o negocio se debe contar con una planeación estratégica que contenga: análisis financiero, estudio técnico sobre productos y servicios, análisis de mercado (demanda y competencia), estudio de ubicación, estructura operativa y organizacional, aspectos legales y fiscales, plan de mercadotecnia, creación y diseño de marca entre otros.

Dentro de los aspectos financieros a considerar, están los siguientes: pronóstico de ventas, proyección de gastos, estructura de costos, utilidad esperada y ciertos indicadores, como punto de equilibrio, retorno de inversión, valor presente neto y tasa interna de retorno; sin embargo, hay un tema que resulta fundamental y que si se sale de nuestro control puede representar el fracaso del proyecto, esto es: La inversión inicial.

Debemos entender por inversión la materialización de recursos financieros o capital para adquirir bienes, servicios, infraestructura o insumos destinados a la operación de un negocio; de cierta forma, se estaría disponiendo de recursos actuales –propios o financiados–, a cambio de una expectativa económica de beneficios futuros.

Para determinar la conveniencia al momento de realizar una inversión hay que evaluar, entre otros, los siguientes aspectos: el rendimiento esperado, considerando distintas variables de rentabilidad; el factor riesgo; la ventana de tiempo para

recuperar la inversión o retorno de inversión esperado, así como la generación de utilidades reales.

Dependiendo el tipo de negocio, la inversión se integra por diversos rubros, como por ejemplo los relacionados con el inmueble; su búsqueda, selección y análisis de geomercadotecnia; depósitos de renta y garantías; proyecto arquitectónico; construcción o remodelación; instalaciones y acabados, así como licencias y permisos. Hay proyectos que requieren la adquisición de un inmueble o el pago de traspaso, recursos que si bien se desligan del proyecto central al ser considerado como una inversión inmobiliaria, debe tenerse en cuenta.

Existen otros rubros, como son los referidos a equipamiento, mobiliario y tecnología. Además, debemos considerar conceptos relacionados con servicios como: teléfono, luz, agua, gas, música o televisión por cable; servicios jurídicos y contables; constitución de sociedades y, en su caso, gastos pre-operativos necesarios para el arranque, incluyendo selección y reclutamiento de personal; capacitación; publicidad y promoción inicial, por mencionar solamente los factores más importantes.

Especial atención requieren los inventarios iniciales, tanto de insumos, productos terminados y consumibles; los empresarios deben de cuidar de no sobre inventariarse y tener segura la inversión, pero con cierto stock, ya que el no contar con producto suficiente al arranque de un negocio puede poner en riesgo la viabilidad de todo el proyecto.

El capital de trabajo, que, si bien no es parte de la inversión inicial, sino que forma parte de la provisión de gastos operativos en tanto se alcanza el punto de equilibrio – se recomienda al menos el equivalente a tres meses de operación, es un tema que no se debe pasar por alto. Muchos que podrían ser buenos negocios fracasan después de haber hecho la inversión inicial por estar limitados de recursos para poder seguir operando, hay que destacar que las utilidades operativas o flujos positivos no se presentan de inmediato en la mayoría de los negocios.

2.2 Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreñar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado.

En toda decisión que se tome hay una renuncia implícita a la utilidad o beneficios que se hubieran podido obtener si se hubiera tomado cualquier otra decisión.

Para cada situación siempre hay más de una forma de abordarla, y cada forma ofrece una utilidad mayor o menor que las otras, por consiguiente, siempre que se tome una u otra decisión, se habrá renunciado a las oportunidades y posibilidades que ofrecían las otras, que bien pueden ser mejores o peores (Costo de oportunidad mayor o menor).

El costo de oportunidad en las empresas.

El costo de oportunidad es especialmente importante en las empresas, puesto que a diario éstas deben tomar decisiones en un medio exigente y que ofrece múltiples posibilidades y alternativas.

Siempre que se va a realizar una inversión está presente el dilema y la incertidumbre de si es mejor invertir en una opción o en otra. Cada opción trae consigo ventajas y desventajas, las cuales hay que evaluar profundamente para decidir cual ofrece un menor costo de oportunidad.

En la economía globalizada y competitiva que hoy tenemos, los cambios y los hechos suceden velozmente. Las condiciones pueden cambiar rápida y abruptamente en cuestión de horas o inclusive minutos. En esas condiciones es difícil evaluar detenidamente las consecuencias de tomar un camino u otro. En tales circunstancias se hace muy difícil evaluar el costo de oportunidad presente en cada decisión tomada, por lo que se hace necesario contar con el mayor número de

elementos posibles de juicio, que permitan tomar decisiones oportunas y adecuadas a las circunstancias.

El costo de oportunidad no solo está presente en el momento de decidirse por algo, sino en el camino futuro de esa decisión (Sus consecuencias a través del tiempo).

Teniendo en cuenta que el costo de oportunidad de una decisión no es el mismo hoy que mañana (Las condiciones pueden cambiar en el futuro y lo que en el presente es útil tal vez no lo sea en el futuro), se debe hacer un estudio y análisis de las variables que afectan una u otra opción para poder anticipar el comportamiento futuro de cada una de las opciones elegidas, y así poder hacer una evaluación para determinar con exactitud el comportamiento del costo de oportunidad en el mediano y largo plazo. .

Se puede dar el caso, por ejemplo, que el costo de oportunidad de la opción A sea más alto en el presente, pero que en el futuro sea menor que la opción B. O dicho de otra manera: la Opción B en el presente es más rentable, pero no lo será en el futuro. Esto supone la necesidad de entrar a evaluar si el costo que se asume ahora compensa el costo del futuro. Siempre es mejor perder un poco hoy y ganar mucho más mañana.

Y continuando con el ejemplo de las acciones y las divisas, puede suceder que sea preferible invertir en divisas, aunque en principio sea menos rentable que invertir en acciones, puesto que el beneficio futuro de invertir en divisas puede superar el sacrificio inicial de invertir en algo (divisas) que generaba menor valor de lo que se hubiera generado si se hubieran adquirido acciones.

El costo de oportunidad se debe evaluar en las diferentes etapas de la vida útil de una determinada opción, puesto que el costo de una opción en la etapa 1 puede ser alto, pero en las etapas 2 y 3 puede ser bajo, y a mediano o largo plazo puede que

resulte ser más rentable que la otra opción que inicialmente ofrecía un costo de oportunidad más bajo.¹⁰

Aunque determinar con exactitud el costo de oportunidad es un proceso complejo, su evaluación es de gran importancia en el proceso de toma de decisiones de toda empresa e inclusive en la vida privada de toda persona.

2.3 Costo de Financiamiento.

De todas las actividades de un negocio, la de reunir el capital es de las más importantes. La forma de conseguir ese capital, es a lo que se llama financiamiento. A través de los financiamientos, se le brinda la posibilidad a las empresas, de mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus actividades comerciales; esto trae como consecuencia, otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

Fuentes de financiamiento

Los ahorros personales: Para la mayoría de los negocios, es la principal fuente de capital, proveniente de los recursos del que invierte. Frecuentemente, también se suelen utilizar las tarjetas de crédito para financiar las necesidades de los negocios. Las fuentes privadas: Cuando se recurre al capital de amigos y la familia, son otra opción de conseguir dinero, éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones. La Banca: Las fuentes más comunes de financiamiento son los bancos y las cajas de crédito. Tales instituciones proporcionarán el préstamo, solo si usted demuestra que su solicitud está bien justificada. Capital de inversión: Pertenece a empresas que prestan ayuda a las empresas que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

^{10/} www.gerencie.com/costo-de-oportunidad.html

Financiamientos a corto plazo

Los Financiamientos a Corto Plazo, están conformados por: Créditos bancarios, pagarés, líneas de crédito, papeles comerciales, financiamiento por medio de las cuentas por cobrar financiamiento por medio de los inventarios.

Crédito Bancario: Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales. Su importancia radica en que hoy en día, es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas para obtener un financiamiento. La flexibilidad que el banco muestre en sus condiciones, lleva a más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, esto genera un mejor ambiente para operar y obtener utilidades. Permite a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital. Un banco muy estricto en sus condiciones, puede limitar seriamente la facilidad de operación y actuar en contra de las utilidades de la empresa. Un Crédito Bancario acarrea tasa pasiva que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses.

Pagaré: es una incondicional por escrito, dirigida de una persona a otra, firmada por el que formula el pagaré, en donde se compromete a pagar a su presentación, en una fecha fija o tiempo futuro determinable, cierta cantidad de dinero junto con los intereses a una tasa especificada a la orden y al portador. Los pagarés se derivan de la venta de mercancía, de préstamos en efectivo, o de la conversión de una cuenta corriente. Los pagarés por lo general, llevan intereses, los cuales se convierte en un gasto para el girador y un ingreso para el beneficiario. Estos instrumentos negociables se deben pagar a su vencimiento. Hay casos en los que no es posible cobrar el pagaré a su vencimiento, por lo que se requiere de acción legal.

Línea de Crédito: Significa dinero siempre disponible en el banco, pero durante un período convenido de antemano. La línea de crédito es importante, porque el banco está de acuerdo en prestarle a la empresa hasta una cantidad máxima, y dentro un período determinado, en el momento que lo solicite. Aunque generalmente no

constituye una obligación legal entre las dos partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos. Es un efectivo con el que la empresa puede contar. Por este se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada. Este tipo de financiamiento, está reservado para los clientes más solventes del banco, y en caso de darlo, el banco puede pedir otras garantías antes de extender la línea de crédito.

La exigencia a la empresa por parte del banco para que mantenga la línea de crédito Limpia, pagando todas las disposiciones que se hayan hecho.

Papeles Comerciales: Esta fuente de financiamiento a corto plazo, consiste en los pagarés no garantizados de grandes e importantes empresas que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir a corto plazo sus recursos temporales excedentes. El papel comercial como fuente de recursos a corto plazo, es menos costoso que el crédito bancario y es un complemento de los préstamos bancarios usuales. El empleo del papel comercial, es otra alternativa de financiamiento cuando los bancos no pueden proporcionarlos en los períodos de dinero apretado o cuando las necesidades la empresa son mayores a los límites de financiamiento que ofrecen los bancos. Es muy importante señalar que el uso del papel comercial es para financiar necesidades de corto plazo, como es el capital de trabajo, y no para financiar activos de capital a largo plazo.

Financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar: Consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar) conforme a un convenio negociado previamente, con el fin de conseguir recursos para invertirlos en ella. Este método aporta varios beneficios, entre ellos están: es menos costoso para la empresa; disminuye el riesgo de incumplimiento, si la empresa decide vender las cuentas sin responsabilidad. Por medio de este financiamiento, la empresa puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ningún retraso.

Financiamiento por medio de los Inventarios: Para este tipo de financiamiento, se utiliza el inventario de la empresa como garantía de un préstamo, en este caso el acreedor tiene el derecho de tomar posesión de esta garantía, en caso de que la empresa deje de cumplir. Es importante porque permite a los directores de la empresa, usar su inventario como fuente de recursos, con esta medida y de acuerdo con las formas específicas de financiamiento usuales como: Depósito en Almacén Público, el Almacenamiento en la Fábrica, el Recibo en Custodia, la Garantía Flotante y la Hipoteca, se pueden obtener recursos. El deudor corre riesgo de perder su inventario (garantía), en caso de no poder cancelar el contrato.

Los Financiamientos a Largo Plazo.

Están conformados por: Hipoteca, acciones, bonos, arrendamiento financiero, microcréditos, crédito Pyme y otros.

Hipoteca: Es cuando una propiedad del deudor pasa a manos del prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo. Una hipoteca no es una obligación a pagar por que el deudor es el que otorga la hipoteca y el acreedor es el que la recibe, en caso de que el prestamista o acreedor no cancele dicha hipoteca, ésta le será arrebatada y pasará a manos del prestatario o deudor. La finalidad de las hipotecas para el prestamista es obtener algún activo fijo, mientras que para el prestatario es el tener seguridad de pago por medio de dicha hipoteca, así como el obtener ganancia de la misma por medio de los intereses generados. Esto es rentable debido a la posibilidad de obtener ganancia por medio de los intereses generados de dicha operación; da seguridad al prestatario de no obtener pérdida, al otorgar el préstamo.

Acciones: Es la participación patrimonial o de capital de un accionista, dentro de la organización a la que pertenece. Las acciones son importantes, ya que miden el nivel de participación y lo que le corresponde a un accionista por parte de la organización a la que representa, bien sea por concepto de dividendos, derechos de los accionistas, derechos preferenciales, etc. Las acciones preferentes dan el empuje

necesario y deseado al ingreso. Las acciones preferentes son particularmente útiles para las negociaciones de fusión y adquisición de empresas.

Bonos: Es un instrumento escrito certificado, en el cual el prestatario hace la promesa incondicional, de pagar una suma especificada y en una fecha determinada, junto con los intereses calculados a una tasa determinada y en fechas determinadas. La emisión de bonos puede ser ventajosa si sus accionistas no comparten su propiedad y las utilidades de la empresa con nuevos accionistas. El derecho de emitir bonos viene de la facultad para tomar dinero prestado que la ley otorga a las sociedades anónimas. El empleo de los bonos no cambia, ni aminora el control de los actuales accionistas. Con los bonos, se mejora la liquidez y la situación de capital de trabajo de la empresa.

Arrendamiento Financiero: Contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario), a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, las estipulaciones pueden variar según sea la situación y las necesidades de cada una de las partes. La importancia del arrendamiento radica en la flexibilidad que presta para la empresa, da posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato, de emprender una acción no prevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad o de ajustarse a los cambios que ocurran en medio de la operación. El arrendamiento se presta por partes, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir pequeños activos. Los pagos de arrendamiento son deducibles del impuesto como gasto de operación. El arrendamiento puede ser para la empresa, la única forma de financiar la adquisición de activo.

Microcréditos: El objetivo de las microfinanzas es potenciar la capacidad de los clientes de iniciar un pequeño negocio, o instrumentar el autoempleo. Elementos que participan en los microcréditos y su funcionamiento. **Microfinanzas:** Significa otorgar a las familias más pobres, pequeños préstamos (microcrédito) para apoyarlos económicamente en actividades productivas (negocios-autoempleo). **Microfinancieras:** Son organizaciones e instituciones, que brindan servicios financieros (ahorro y crédito) a los más pobres. Ofrecen servicios financieros sólo a

sus clientes, a través de pequeñas cuentas de ahorro, individuales o grupales, y créditos que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica.

Crédito PYME: Es otra opción de financiamiento por el cual se puede obtener capital de trabajo o adquirir activo fijo para su empresa. Dentro de los beneficios que otorga esta alternativa están: Es una forma sencilla de obtener recursos para tu empresa Se puede utilizar también para obtener capital de trabajo o adquirir activo fijo. Otorga condiciones preferenciales en requisitos, tasa y garantías. No se necesita garantía hipotecaria, sólo basta la aceptación y la firma de un obligado solidario como fuente alternativa de pago, y que preferentemente será el principal socio accionista de la empresa o negocio solicitante.¹¹

3. Política de Capital de Trabajo.¹²

Las empresas operan buscando el equilibrio entre los activos circulantes y los pasivos circulantes y las ventas y el 60% del tiempo de los administradores lo dedican a la administración del capital de trabajo.

El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar).

El capital de trabajo neto son los activos circulantes menos los pasivos circulantes.

La razón circulante se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes y mide la liquidez de una empresa.

La razón rápida o prueba del ácido, mide la liquidez y se obtiene restando los inventarios (menos líquidos) de los activos circulantes y dividiendo entre los activos circulantes.

¹¹/López Bautista Jorge Luis. (2014, marzo 26). Fuentes de financiamiento para las empresas.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-financiamiento-para-las-empresas/>

¹²/ Enrique Macías García. "Administración Financiera". Recuperado de https://wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera/13153-17

El más amplio panorama de liquidez lo muestra el presupuesto de efectivo, ya que pronostica los flujos de entrada y salida de efectivo, centrándose en la capacidad de la empresa de satisfacer sus flujos de salida.

La política de capital de trabajo hace referencia a 1) los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes y 2) la forma en que se financiarán los activos circulantes.

La administración del capital de trabajo es la administración de los activos y pasivos circulantes dentro de ciertos lineamientos.

Requerimientos para el financiamiento externo del capital de trabajo

Las fluctuaciones en los requerimientos de capital de trabajo y por tanto de las necesidades de financiamiento, ocurren durante los ciclos de los negocios, las necesidades de capital de trabajo disminuyen durante las recesiones y aumentan en las épocas de auge.

Ciclo de conversión del efectivo

El plazo del tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. En este modelo se utiliza:

El periodo de conversión del inventario, que es el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y después venderlos. Se calcula dividiendo el inventario entre las ventas diarias.

$$\text{Periodo de conversión de inventario} = \frac{\text{inventario}}{\text{Ventas por día}}$$

El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, es el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir cobrar el efectivo resultado de las ventas, también se conoce como días de venta pendientes de cobro (DSO) y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día.

El periodo de cobranza
de las cuentas por cobrar = DSO = $\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas} / 360}$

El periodo de diferimiento de las cuentas por cobrar, es el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra y el pago en efectivo de los mismos.

El periodo de diferimiento
de las cuentas por pagar = $\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{compras a crédito por día}}$
= $\frac{\text{Cuentas por pagar}}{(\text{costo de ventas} / 360)}$

Ciclo de conversión de efectivo, permite obtener una cifra neta de los tres periodos que se acaban de definir, es igual al plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la empresa erogados para pagar los recursos productivos (materiales y mano de obra) y las entradas de efectivo provenientes de la venta de productos (plazo entre el pago de mano de obra y materiales y la cobranza de las cuentas por cobrar), el ciclo de conversión es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un dólar queda invertido en activos circulantes.

Periodo de conversión del inventario + periodo de cobranza de las cuentas por cobrar - periodo de diferimiento de las cuentas por pagar = ciclo de conversión de efectivo

El ciclo de conversión de efectivo puede ser acortado, 1) reduciendo el periodo de conversión del inventario con ventas más rápidas y eficiencia de productos, 2) reduciendo el periodo de cobranza 3) extendiendo el periodo de diferimiento de las cuentas por cobrar a través del retardamiento de sus propios pagos

El periodo de cobranza y el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar afectan al ciclo e influyen en las necesidades de activos circulantes de la empresa y del financiamiento de dichos activos.

Inversión del capital de trabajo y políticas financieras

Se refiere a dos aspectos básicos, 1) cuál es el nivel apropiado de los activos circulantes, en forma total y en cuentas específicas y 2) la forma en que deberían financiarse los activos circulantes

Las políticas alternativas de inversión en activos circulantes son:

Política relajada de inversión en activos circulantes, esta política mantiene una cantidad relativamente grande de efectivo, valores negociables e inventarios y a través de la cual las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar.

Política restringida de inversión en activos circulantes, el mantenimiento de efectivo, de valores negociables, de inventarios y cuentas por cobrar se ve minimizado.

Política moderada de inversión en activos circulantes, esta se encuentra entre la política relajada y la política restringida.

La incertidumbre influye en las decisiones anteriores

Activos circulantes permanentes, son aquellos que se encuentran disponibles en la parte final de los ciclos de la empresa

Activos circulantes temporales, son aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la industria de una empresa.

Enfoque de auto liquidación o de coordinación de vencimientos es la política de financiamiento que coordina los vencimientos de los activos y los pasivos, esta es moderada.

Dos factores se encargan de evitar la exacta coordinación de vencimientos: 1) existe incertidumbre acerca de la vida de los activos, 2) se deben utilizar algunos recursos de capital contable común y dichos recursos no tienen fecha de vencimiento.

La deuda a corto plazo es más económica que la deuda a largo plazo y algunas empresas están dispuestas a sacrificar seguridad para obtener utilidades más altas.

La política agresiva utiliza mayor uso de deuda a corto plazo, el uso de créditos a corto plazo es más riesgoso debido a: 1) si la empresa pide préstamo a largo plazo sus costos por intereses serán relativamente estables a través del tiempo y si es a corto plazo sus gastos de intereses fluctuarán ampliamente, llegando a ser más altos, 2) si una empresa solicita préstamos a corto plazo, puede ser incapaz de rembolsar su deuda.

Un crédito a corto plazo es más fácil y rápido de conseguir, las deudas a largo plazo se evitan por: 1) los costos de flotación son generalmente altos cuando se usan deudas a largo plazo, 2) el costo por pago por anticipado, 3) siempre existen restricciones a la organización.

3.1 Políticas de compra.¹³

Las políticas de compras son pautas que generan las empresas para determinar cuáles serán las condiciones, los plazos de pago, y los proveedores que tendrá la empresa, entre otros criterios, que serán aplicados al momento en que la organización proceda a la adquisición de productos para sus operaciones habituales.

Las pautas que deben seguir las políticas de compras son las siguientes:

- Tener continuidad en el abastecimiento de la empresa.
- Evitar la duplicación de pedidos, reducir o eliminar los desperdicios, evitar tener productos obsoletos para malas gestiones de compras.
- Mantener los niveles de calidad de los productos.
- Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa.
- Solicitar el envío de muestras antes de realizar la orden de pedido.
- Analizar si se acepta o no una nueva lista de precios.
- Realizar visitas periódicas a la competencia.
- Negociar descuentos y condiciones de pago.
- Visitar de manera frecuente los depósitos de la empresa.

¹³/ <https://www.emprendepyme.net/politica-de-compras.html>

- Realizar previsiones en la demanda para tener un parámetro cuando se compra.
- Verificar que se cumplan las órdenes de compra emitidas.
- Renegociar los servicios que prestan los proveedores.
- Aplicar estrategias que sean de utilidad en la gestión de lo que compra la empresa

Las políticas de compras de una empresa en una actividad muy importante dentro de la vida organizacional en donde se debe gestionar de la mejor manera para la obtención del mejor producto o servicio, que la calidad sea la establecida en la negociación, que el precio sea el correcto, que la entrega sea realizada en tiempo y forma, entre otras consideraciones. Son las que determinan la correcta relación que tendrá la empresa con sus proveedores de cara a conseguir los mejores resultados.

La actividad de comprar está relacionada con el proceso la localización y la selección de los proveedores, la adquisición de los productos, las negociaciones sobre el precio, el seguimiento de todo el proceso y las condiciones de pago, entre otros factores.

Se deben llevar a cabo considerando las necesidades de las empresas. Por ello, deben buscar la adquisición del precio justo y de la cantidad necesaria con la mejor calidad en los productos, en donde la entrega de los mismos sea realizada en el menor tiempo posible.

También se deben establecer los proveedores adecuados, estar bien informados sobre los cambios tecnológicos que se produzcan en la utilización de los materiales que emplea la empresa, entre otras consideraciones. Son especialmente importantes porque en ellas también se basan los beneficios de la empresa.

3.2. Políticas de Pago y Cobro.

Dentro de una PYME se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos a la hora de redactar políticas de cobros y pagos.¹⁴

- La estrategia de la empresa: Si la empresa desea ampliar su cartera de clientes, es diferente a sí decide quedarse sólo con los clientes actuales y fidelizarlos).
- La capacidad de endeudamiento: Si la empresa no tiene liquidez suficiente las políticas de créditos simplemente deben ajustarse a la capacidad de endeudamiento de la empresa, porque sino el flujo de caja (liquidez) de la empresa se puede ver comprometida. Si en caso contrario tu empresa tiene suficiente liquidez tiene más opciones a la hora de ofrecer créditos.
- Tipo de clientes (empresas, personas, etc.): Si tú mercado meta es de empresas las condiciones de crédito y cobro son unas y si son personas (punto de venta) son otras. Además, hay variaciones también por el tamaño de las empresas que sean tus clientes. Por ejemplo: una empresa automotriz tiene sus políticas de pago y tu poder de negociación en este caso es mínimo, es decir, como son empresas muy grandes, lo mejor que puedes hacer es adaptarte.
- Condiciones del mercado / competidores: Si en el mercado donde tú te desenvuelves, tus competidores ofrecen condiciones de crédito de 30 días por ejemplo, no es conveniente que tu empresa les ofrezca un crédito inferior a esto, porque se colocaría en desventaja competitiva.
- Flujo de caja: Esto es importantísimo para la salud financiera de la empresa, y se resume así: Si tus proveedores te dan crédito de 30 días por ejemplo, este plazo es tu máxima capacidad de dar crédito a tus clientes, porque de lo contrario estarías perdiendo liquidez inmediata para las operaciones. Esto

¹⁴/ Moreno Pierina. (2010, abril 15). *Políticas de cobros y pagos para Pymes*.

suele ser un aspecto comúnmente descuidado en las empresas que luego tiene consecuencias importantes. A menos que tu empresa tenga una buena capacidad de endeudamiento y un margen de utilidad que financieramente le permita cubrir una diferencia entre ingresos y egresos.

- **Análisis históricos:** Con respecto a las cuentas por cobrar, conviene ver hasta la fecha que porcentaje de cuentas incobrables tiene tu empresa, para así poder analizar el tipo de cliente y demás condiciones en que esto sucede e incluir en las políticas de cobro futuras, acciones que ayuden a mejorar esto, es decir, aprender de los errores del pasado, si es posible cuantificando todo para luego con indicadores establecer numéricamente las diferencias.
- **Marco legal vigente:** Todo esto debe encuadrarse en la legislación vigente, sobre todo en los detalles de las políticas de cobro. Por ejemplo: requisitos a exigir a los clientes para darles crédito, medidas a tomar en caso de impagos, etc.

4. Estrategias Financieras

Es de suma importancia tener estrategias financieras claras en la pequeña y mediana empresa MYPE para no caer en lo que ninguna empresa quiere, la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo buenas estrategias financieras y aplicarlas en la MYPE de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables. Otra serie de una serie de factores que son básicos para aplicar estrategias financieras son los estados financieros, las proyecciones financieras, y las razones financieras. Conociendo lo que cada uno nos indica podemos de esta manera llevar a cabo proyecciones financieras precisas y poder manejar cualquier situación que se pueda presentar. El problema de la investigación es que gran cantidad de MYPE no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera, por ello el principal objetivo de esta investigación es el de explicar la importancia de determinar estrategias financieras en las MYPE.¹⁵

¹⁵/ Anzola, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. México: Editorial McGraw Hill; 2° Ed. 2002. ISBN 970-10-3461-9

La importancia de la función financiera depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad, pero a medida que la empresa crece, es necesario crear un departamento especial para trabajar el área financiera. El funcionario que se ocupa de la actividad financiera de la empresa se le denomina Tesorero, a quién corresponde la planeación financiera y la percepción de fondos, la administración del efectivo, las decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones. El Contralor es el funcionario responsable de la actividad contable de la empresa, su función consiste en la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera.

“Las estrategias a seguir para la PYME son: buscar una autonomía, que significa ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros se refiere; ser capaz de generar los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinaria y equipo, terreno, gastos administrativos, entre otros, y tener la capacidad de pago a los proveedores a corto plazo por medio de una buena aplicación de recursos, para obtener una liquidez que les ayude a cubrir los pasivos demandados por las mismas personas o bien por los proveedores, y que además les genere suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento”.

Las finanzas se pueden dividir dependiendo de quién esté haciendo uso del dinero, por ello: “Las finanzas que son utilizadas por los individuos (finanzas personales), por los gobiernos (finanzas públicas), por los negocios (finanzas corporativas), así como cerca una variedad amplia de organizaciones incluyendo escuelas y organizaciones no lucrativas” Por esto motivo al hablar de finanzas se habla de un mundo de distintos temas que involucran cualquier entidad: persona, gobierno e instituciones. En este proyecto nos concentraremos en lo que son las finanzas en las PYMES, la cual es una mezcla de finanzas corporativas y personales por así decirlo.

Primero que nada las finanzas son muy importantes a nivel mundial porque todos los gobiernos las utilizan para manejar el país y en él los estados, y de ellas dependen

para sobrevivir. Mientras que a nivel empresarial son sumamente importantes porque si no se maneja bien el dinero, pues la empresa quiebra, y también tiene que tener conocimiento de cómo obtener fondos y cuáles son los que más le convienen. “En general, las metas de cada uno de las actividades antedichas se alcanzan con el uso de instrumentos financieros apropiados, con la consideración a su ajuste institucional. Las finanzas son uno de los aspectos más importantes de la gerencia de negocio. Sin el planeamiento financiero apropiado una nueva empresa es poco probable ser acertada. El dinero de manejo (un activo líquido) es esencial asegurar un futuro seguro, para el individuo y una organización”.

En cuanto al manejo de las finanzas, en a las finanzas privadas están las finanzas personales, las cuales dependen de la persona, y las finanzas corporativas, las cuales dependen de dos personas: el administrador financiero y del contador, que muchas veces puede ser la misma persona. “El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas, por ello, los empleados más importantes de cualquier organización de negocios grande ó pequeña, deberán estar familiarizados con los compromisos y actividades de su administrador financiero. El administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la Economía como de la Contabilidad. Se debe conocer el marco de referencia económica imperante, los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en la política, por mencionar algunos. Mientras que la responsabilidad del contador consiste en la elaboración y presentación de informes que miden el funcionamiento de la empresa; el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera son las tareas del contador.

Existen dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: Una se refiere al tratamiento que se da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones. El contador dedica su atención, principalmente al método de acumulaciones, la recopilación y presentación de la información; el administrador financiero, por su parte, se concentra en los métodos de flujo de efectivo y en la toma de decisiones.” Para medir si la MYPE está bien o mal en cuestiones financieras, se toman en cuenta para su

análisis, distintos estados financieros y razones financieras para medir el desempeño de la empresa en estas áreas. “El análisis de estados financieros implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector de negocios. Por lo general, el análisis se utiliza para determinar la posición financiera de la empresa con el objeto de identificar sus puntos fuertes débiles actuales y sugerir acciones para el futuro”.¹⁶

4.1 Presupuesto de ventas

Al igual que el resto de presupuestos que se pueden elaborar en una empresa, el presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una compañía y a conocer el volumen de ventas estimado. Es decir, da estimaciones de los niveles de ventas, (y por tanto de ingresos).

Muchas empresas basan sus decisiones comerciales en función de los datos que salen en el presupuesto de ventas, además de que es un documento que influye directamente en el nivel de producción. Es decir, si la empresa estima que sus ventas serán elevadas tal y como se refleja en este presupuesto, deberá aumentar la producción si quiere satisfacer la demanda.

El presupuesto de ventas es un pequeño apartado de un elemento mayor dentro de cualquier empresa: el plan financiero. Aunque lo cierto es que en otras ocasiones puede formar parte también del plan de negocios. Lo que no se puede dudar es que un buen presupuesto de ventas puede ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos y lograr beneficios.

Características de un presupuesto de ventas

Cualquier presupuesto de ventas tiene las siguientes características básicas:

- Este presupuesto debe incluir una relación de todos los productos o servicios que comercializa la empresa.

^{16/} Besley, Scott y Brigham, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw Hill; 12° ed. 2000. ISBN 970-10-3084-2

- Las ventas previstas deben estar valuadas en cantidad (número de unidades y valor económico)
- El presupuesto de ventas debe incluir un pronóstico de ventas del sector y de la empresa.

Para elaborar un presupuesto de ventas lo más ajustado a la realidad es importante conocer la participación de la empresa en el mercado. Para elaborarlo, se necesita tiempo, esfuerzo y un amplio conocimiento del mercado.¹⁷

5. Controles Financieros

En la actualidad, el control financiero se ha convertido en una parte fundamental de las finanzas de cualquier empresa. Por este motivo, es muy importante entender qué significa, cuáles son sus objetivos y utilidades y qué pasos hay que seguir para su correcta implantación

Definición de control financiero

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

Objetivos y utilidades

Comprobar que todo va en la línea correcta: en ocasiones, el control financiero únicamente sirve para comprobar que todo funciona bien y se están cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, etc. De esta forma, la

¹⁷/ Jhonson, E. (1996). Administración de Ventas. Editorial McGraw Hill.

empresa gana en seguridad y confianza, afianzándose su patrón de funcionamiento y las decisiones que se estén tomando.

Detectar errores o áreas de mejora: un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la organización, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia. Por eso es importante detectarlos a tiempo.

También se pueden identificar diversas áreas y circuitos, que sin estar incurriendo en fallos o desviaciones graves, son susceptibles de mejorarse por el bien general de la empresa.

Otras utilidades: el control financiero sirve también para:

- Poner en marcha medidas de prevención. En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por el control financiero hace innecesaria las acciones correctoras, sustituyéndose por medidas únicamente de prevención.
- Comunicar y motivar a los empleados. El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor comunicación de los empleados, así como la motivación de los mismos para que sigan en la línea correcta o mejoren los aspectos necesarios.
- Actuar sobre las áreas que lo precisan. Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

Estrategias de implementación

El control financiero debe diseñarse en función de unas estrategias muy bien definidas para que los administradores de las empresas sean capaces de:

- Detectar desviaciones en los presupuestos, balances y otros aspectos financieros.

- Establecer diferentes escenarios operativos que pongan a prueba la rentabilidad, el volumen de ventas y otros parámetros.

Aunque existen muchos tipos y metodologías distintas, se pueden distinguir una serie de pasos muy comunes en la gran mayoría de estrategias de implementación de control financiero.

5.1 Conciliación Bancaria

Una conciliación bancaria consiste en la comprobación, por parte de la empresa, de sus libros contables y los extractos de sus cuentas corrientes, de la coincidencia con los apuntes contables que el banco hace sobre las mismas cuentas.

Su finalidad es que los libros de contabilidad coincidan con los extractos del banco y que los saldos también cuadren. Para ello, se utiliza la norma 43 de la Asociación Española de la Banca, con el objetivo de utilizar todos los mismos patrones y métodos.

Será más fácil realizarlo cotejando uno a uno cada elemento y comprobándolos en cada documento, ya que así será difícil dejarse atrás alguno. El trabajo es centrarse sobre todo en las partidas que no coincidan.

Si todo va bien y si la conciliación contable es exitosa, podrá afirmarse que la salud económica de la empresa es envidiable. Por esta razón, se recomienda no dejar pasar mucho tiempo entre una conciliación financiera y otra, así como no dejar de hacerla, pues si transcurre demasiado tiempo será más difícil cuadrar las cuentas, comprobar facturas o contactar con proveedores o clientes si hiciese falta. Además, tener una información financiera fiable y actualizada es sinónimo de éxito y estabilidad.

Tipos de conciliación bancaria

Los dos tipos de conciliación bancaria más comunes son:

La conciliación aritmética o individual, que consiste en acoplar los saldos, es decir, partiendo del saldo de los libros contables de la empresa, utilizar las diferencias que haya entre sus cuentas para llegar al saldo que señala la entidad bancaria. Para ello se harán todos los ajustes contables necesarios hasta actualizar el saldo del libro de bancos. Este libro será válido cuando contenga todas las operaciones realizadas en ese mes que estén verificadas en el extracto bancario.

La conciliación contable o conjunta es diferente porque atiende a quien le corresponde ejecutar las correcciones. Para esto redacta un documento con toda la información sobre las partidas no correspondidas y lo utiliza para elaborar las “pólizas de corrección”. Si los errores son del banco, se le avisará para que sea solucionado, y si los errores los cometió la empresa, lo harán sus responsables.

5.2 Liquidación de Caja Chica

Caja Chica es una cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna a un empleado, en caja o en depósitos, disponible para desembolsos menores, que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; el monto de los gastos que se realizan con este fondo son tan pequeños que no es conveniente pagarlos con cheques.

La persona que se encargue de la administración de caja chica debe pedir un recibo, correspondiente a la cantidad que sea utilizada para cualquier gasto por mínimo que este sea, para en su momento hacer la reposición de la cantidad de efectivo de la caja chica a su cargo.

Normativa Mínima a Considerar.

1. No debe proporcionarse efectivo o cheque, si no se recibe el respectivo comprobante.

Cuando sea necesario entregar efectivo o cheque previo para efectuar las compras, deberá el encargado de obtener un vale de caja chica o recibo

provisional autorizado. Posteriormente al vale o la solicitud, se deberá anexar las facturas o comprobantes respectivos y eliminar el vale provisional.

2. Los pagos pueden hacerse por cantidades iguales o menores al valor que tiene autorizado el jefe del lugar (Sala de ventas, Fabrica.), según su registro de firma,
3. Los fondos de caja chica no son para efectuar préstamos o anticipos de sueldo.
4. El encargado del fondo de caja chica deberá cuadrar su fondo periódicamente.
5. El encargado del fondo no deberá tener comprobantes por compras al crédito como pagos de caja chica.
6. Los fondos auditados que presenten diferencias NO justificadas serán aplicadas de la siguiente manera:
 - Los faltantes serán cargados al responsable del fondo y los sobrantes serán remesados a la cuenta de la empresa.
 - En caso de faltantes estos serán descontados en planilla.

Utilización Fondo de Caja Chica.

Cuando se entrega dinero de este fondo, quien lo recibe lleva un vale de caja chica debidamente autorizado y este vale se incluye en lugar del dinero que se ha entregado.

Procedimiento Uso Caja Chica Efectivo.

1. La persona responsable del manejo del fondo, antes de aceptar un vale de caja chica, debe revisar que todo está de acuerdo a la normativa.
 - a) Si todo está correcto, entrega el efectivo al solicitante por el valor indicado en el comprobante.
 - b) Retiene el comprobante y lo sella de cancelado.
 - c) Si no está correcto, deberá indicarle al solicitante cual es la anomalía para que sea corregida (elaborando nuevamente el comprobante, si es necesario). Por ningún motivo deberá entregarle el efectivo al solicitante si el comprobante no está correcto o tiene tachaduras, correcciones, etc.

d) Si todo esta correcto paga al solicitante, la cantidad indicada en el vale de caja chica, retiene dicho vale y lo sella de cancelado.

Reembolso del Fondo de Caja Chica.

El reembolso es bueno efectuarlo cuando se ha consumido un 50% a 60% del total del fondo asignado, se hace de esta manera porque mientras se tramita el reembolso del fondo, el encargado todavía tiene un monto con el cual puede estar pendiente de solventar algún requerimiento de efectivo. El siguiente es un modelo sencillo de reembolso de fondo de caja chica.

El Arqueo de Caja Chica.

Como todo buen control, la caja chica, no es la excepción y en forma periódica y sin previo aviso se realiza el respectivo control para verificar que los fondos de la empresa están siendo manejados con absoluta responsabilidad. Como ya se ha comentado con anterioridad el resultado de un arqueo puede generarnos tres alternativas.

1- Que dicho fondo se esté manejando de forma eficiente y en tal caso, el saldo del efectivo más los documentos pagados es igual al fondo de caja chica y no existe ni faltante, ni tampoco se da el sobrante.

2- Que el resultado final nos manifieste que la sumatoria del efectivo más los documentos, es menor al saldo de la caja chica, generándose un faltante.

3- Que la sumatoria del efectivo más los documentos, sea mayor al saldo del fondo de caja chica. En este caso se nos da un sobrante.

5.3 Elaboración de Vales

Un Vale es un documento comercial, para pagar un bien o servicio. Puede suponer un pago total o parcial (descuento). Es habitual en establecimientos comerciales, dar vales a los clientes habituales para fidelizarlos. También sirve para darse a conocer a cliente nuevo, ofreciéndoles un servicio más barato o gratis. En otros casos sirve para

permitir cambiar un producto o servicio adquirido por otro en un tiempo futuro, en las devoluciones a comercios.

También se utiliza para movimientos internos de una oficina o empresa. Cuando un empleado necesita dinero para comprar algún material o artículos que no haya en existencia en la empresa, o porque desea un adelanto sobre su sueldo, se llena un vale de caja.

Un vale debe contener: fecha, nombre del deudor, nombre del acreedor, cantidad de objetos o dinero que se presta, datos de los objetos dados en préstamo, incluyendo el estado físico en que se encuentren; finalmente la firmas de los involucrados.

Las formas de giro de los vales son:

- A fecha fija: ocurre cuando se establece en el vale, la fecha de vencimiento en un día específico.
- Acierto plazo de la fecha de giro o emisión: en este caso el vale se vence luego de pasado el tiempo desde la fecha de emisión, según lo pactado.

En las empresas cuando un empleado toma dinero para comprar algún material o mercancía que no haya en existencia en la compañía; o porque desea un adelanto sobre su salario, se elabora un “vale de caja”. Este vale debe llevar: fecha, cantidad en número y letra, explicación clara sobre el concepto, firma de autorización, rúbrica de quien recibe el dinero.

De igual manera, el término vale es utilizado como documento comercial para el pago de un producto o servicio. Puede representar la cancelación total o parcial del monto a pagar. Lo común es que los establecimientos comerciales, brinden vales a sus clientes para captar su lealtad hacia ellos. En este caso existen tres clases de vale:

1. Vale del fabricante: es un método de promoción muy adecuado para incluir nuevos productos en el mercado. Los clientes están prestos a probar productos nuevos si el precio es menor que el recomendado, muchos establecimientos aceptan descuento propuesto por el fabricante cuando un cliente libera un vale.
2. Vale del distribuidor: es un mecanismo de promoción que benefician a aquellos clientes que ya compraban el producto. El minorista los emite para conservar a esos compradores y lograr un incremento en el gasto por compra.
3. Vale de despensa: es una asistencia que se le otorga a los trabajadores por parte de la empresa. Estos vales son sustituidos en los automercados por bienes de consumo.

6. Eficiencia en el Capital de Trabajo

Una gestión más eficiente del capital de trabajo es una oportunidad de mejora que encontramos recurrentemente entre las empresas locales. Esta mejor gestión del capital de trabajo abarca una optimización de los niveles de inventarios y un mejor manejo de las cuentas por pagar y por cobrar. Sin embargo, la tarea no es sencilla ya que esta mejora en la gestión implica cambios profundos en la organización y se requiere del compromiso, no sólo del área financiera sino de las demás áreas que necesitan entender la importancia de gestionar mejor el capital de trabajo. Asimismo, estas mejoras deben realizarse de tal manera que sean sostenibles en el tiempo, vale decir, que no afecten las relaciones comerciales con nuestros clientes ni proveedores.

Alcanzar y mantener en el tiempo niveles eficientes de capital de trabajo requiere como elemento fundamental la creación de una cultura enfocada en el cuidado de la caja y capital de trabajo en la empresa. Por el lado operativo se busca optimizar y alinear las diversas áreas de gestión con las mejores prácticas del mercado. Se deben analizar los procesos claves, los términos y condiciones comerciales con

clientes y proveedores, revisar las políticas y procedimientos logísticos y comerciales, evaluar los controles existentes, implementar herramientas y métricas que permitan darle sostenibilidad a las mejoras y generar los incentivos adecuados para alinear a la firma con esta nueva cultura que busca cuidar la caja y el capital de trabajo.¹⁸

La implementación de algunas iniciativas estratégicas para mejorar la gestión del capital de trabajo resultará en la reducción de los costos financieros y operativos e impactará favorablemente en la rentabilidad de la empresa, fortaleciendo además la posición de caja.

6.1 Liquidez

La liquidez se es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio. Cuando se dice que un mercado es líquido significa que en ese mercado se realizan muchas transacciones y por lo tanto será fácil intercambiar activos de ese mercado por dinero.

El grado de liquidez es la velocidad con que un activo se puede vender o intercambiar por otro activo. Cuanto más líquido es un activo más rápido lo podemos vender y menos arriesgamos a perder al venderlo. El dinero en efectivo es el activo más líquido de todos, ya que es fácilmente intercambiable por otros activos en cualquier momento.

Para una empresa o una persona, la liquidez es la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. La forma más eficaz de calcular el ratio de liquidez de una empresa es dividir el activo corriente (recursos más líquidos de la empresa) entre el pasivo corriente (deudas a corto plazo de la empresa). Si el resultado es mayor que uno, significa que la entidad podrá hacer frente a sus deudas con la cantidad de dinero líquido que tienen en ese momento; si el resultado es menos de

¹⁸/Brealey, R., & Myers, S. (2006). *Principios de finanzas corporativas*. Madrid. McGraw-Hill.

uno, significa que la entidad no tiene liquidez suficiente para hacer frente a esas deudas. El siguiente paso para una empresa es analizar su solvencia, que es la liquidez a largo plazo.

Cuando hablamos de liquidez de mercado nos referimos a la capacidad de ese mercado de intercambiar dinero por sus activos. Los mercados de valores son mercados muy líquidos, cuánto más volumen de negociación hay sobre una acción más líquido es, ya que más fácil y rápidamente podremos venderla.

La liquidez es una de las características de los activos financieros, junto con la rentabilidad y el riesgo, con los que mantiene una estrecha relación.

6.2 Solvencia

Capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo. En el análisis de la solvencia deben incluirse todos los compromisos (a corto y a largo plazo) y todos los recursos (a corto y a largo plazo). La solvencia es posiblemente el área de evaluación de mayor raigambre en el análisis. Esto se debe a que buena parte de lo que hoy es conocido como análisis financiero se inició y desarrollo en el ámbito bancario del análisis de riesgos crediticios. Tradicionalmente, los bancos han estado interesados básicamente en la solvencia de sus deudores y sólo secundariamente en su liquidez y rentabilidad. El análisis de la solvencia ha evolucionado bastante a lo largo del tiempo. Otra forma de evaluar la solvencia es el análisis fondo (que a diferencia del anterior presupone la fiabilidad de la información contable contenida en el balance de situación). En él, es el patrimonio neto del deudor lo que garantiza la solvencia. En el pasado reciente, la atención de los analistas se ha desplazado de los datos fondo (balance) a los datos flujo (en principio, cobros y pagos). Ciertamente, si los compromisos financieros deben satisfacerse con dinero, la capacidad de la empresa para generar una corriente suficiente de tesorería debe ser la base fundamental para calificar su solvencia.

Grados de solvencia

- **Solvencia final.** Diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible, se le llama final porque sería la empleada en el caso de una liquidación empresarial. A través de ella se mide si el valor de los bienes del activo respaldan la totalidad de las deudas contraídas.
- **Solvencia corriente (Liquidez).** Consiste en la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, evidencia la capacidad de atender las deudas en el corto plazo sin interferencias al proceso productivo ni a la estructura financiera de la empresa.

Indicadores de Solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que disminuyen el riesgo de crédito.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

Endeudamiento del Activo Fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del

activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Para elaborar este índice se utiliza el valor del activo fijo neto tangible (no se toma en cuenta el intangible), debido a que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que usan las empresas para producir.

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado "efecto de palanca". En términos generales, en una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas

de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

Si bien existen diferentes formas de calcular el apalancamiento financiero, la fórmula que se presenta a continuación tiene la ventaja de permitir comprender fácilmente los factores que lo conforman:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

En la relación, el numerador representa la rentabilidad sobre los recursos propios y el denominador la rentabilidad sobre el activo.

De esta forma, el apalancamiento financiero depende y refleja a la vez, la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de ésta. Generalmente, cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría. Cuando el índice es inferior a 1 indica lo contrario, mientras que cuando es igual a 1 la utilización de fondos ajenos es indiferente desde el punto de vista económico.

6.3 Rentabilidad

Cuando hablamos de rentabilidad empresarial nos referimos a la capacidad que tiene una empresa para poder generar los beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para ser considerada rentable. Es decir, que la diferencia entre sus ingresos y sus gastos es suficiente como para mantenerse en el tiempo de manera sostenible y seguir creciendo. Lo más eficiente a la hora de medir una rentabilidad es evaluar la relación que existe entre sus utilidades y sus beneficios, y los recursos que han utilizado para obtenerlo.

Para calcular la rentabilidad empresarial se puede hacer un estudio donde se tienen en cuenta indicadores, índices y ratios, como son el resultado de explotación en relación a las ventas, el ratio del resultado neto en relación con las ventas, la rentabilidad del activo y la rentabilidad de los recursos propios.

Pero a nivel más general podemos estudiar la rentabilidad empresarial dividiéndola en dos grandes áreas a estudiar, es decir, podemos analizar la rentabilidad empresarial teniendo en cuenta dos aspectos o niveles de análisis:

- **En función de la rentabilidad económica o más conocida por las siglas ROI:**
Se trata del análisis de la rentabilidad obtenida por los activos de una empresa. Para ello se analiza el resultado obtenido por la empresa antes de intereses, un resultado conocido o previsto, teniendo en cuenta la totalidad de los capitales económicos empleados para obtener ese resultado ignorando cual es la procedencia u origen de los mismos. Por tanto esta parte del análisis de la rentabilidad empresarial representa el rendimiento que corresponde a la inversión realizada por la empresa.
- **En función de la rentabilidad financiera o más conocida por las siglas ROE:**
En este caso el análisis se realiza en base a un resultado previsto o conocido después de intereses. Por tanto para obtener la rentabilidad empresarial a partir de la rentabilidad financiera se calcula en base a una relación entre los fondos propios de la empresa y el beneficio neto obtenido antes de impuestos, todo ello es finalmente multiplicado por cien para que quede representado en forma de porcentaje.

La relación existente entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica para calcular la rentabilidad empresarial es el denominado apalancamiento financiero.

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Rentabilidad neta del activo (Dupont)

Razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “Sistema Dupont”¹, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

En algunos casos este indicador puede ser negativo debido a que para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto.

Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades, como en el caso de las empresas holding por ejemplo.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

Este índice también puede registrar valores negativos, por la misma razón que se explica en el caso del margen operacional.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Rentabilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad Financiera

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

Si bien la rentabilidad neta se puede encontrar fácilmente dividiendo la utilidad neta para el patrimonio, la fórmula a continuación permite identificar qué factores están afectando a la utilidad de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Unidad Neta}}{\text{UAI}}$$

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado o afectado a la rentabilidad, en este caso, a partir de la

Rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre la utilidad neta. Con el análisis de estas

relaciones los administradores podrán formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa.

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Sistema de Hipótesis

General:

H1: La Aplicación de un Plan de administración de capital de trabajo reducirá el riesgo del cese de operaciones durante el ejercicio de su primer año de las MYPES sector comercio de establecimientos no especializados en el casco urbano de la ciudad de San Miguel

Específicas:

H1: El Diagnosticar la situación de la administración del capital de trabajo de las MYPES, permitirá elaborar estrategias financieras en el uso del capital de trabajo.

H2: La Caracterización de las particularidades de la administración del capital de trabajo empleada en MYPES facilitará la creación de controles que potencialicen la gestión financiera

- H3: El Establecer las diferentes políticas de administración del capital de trabajo, favorecerá su correcta aplicación en las MYPES

Análisis Relacional de Variables

ESQUEMA DE VARIABLES DE LA INVESTIGACION TEMA	
Diseño De Un Plan De Administración De Capital De Trabajo Para Reducir El Riesgo Operacional Durante El Ejercicio De Su Primer Año De Las MYPES Del Sector Comercio De Establecimientos No Especializados En El Casco Urbano De La Ciudad De San Miguel.	
VARIABLES GENERALES	
Variable Independiente	Variable Dependiente
Plan de Administración de Capital de Trabajo	Riesgo de cese de operaciones

VARIABLES ESPECÍFICAS	
VARIABLES INDEPENDIENTES ESPECÍFICAS	VARIABLES DEPENDIENTES ESPECÍFICAS
1. Diagnostico financiero	1. Estrategias financieras
2. Caracterización del Capital de Trabajo en las MYPES	2. Controles Financieros
3. Políticas sobre Capital de trabajo	3. Eficiencia en el Capital de Trabajo
INDICADORES DE VARIABLES INDEPENDIENTES ESPECÍFICAS	INDICADORES DE VARIABLES DEPENDIENTES ESPECÍFICAS
1.1. Identificar necesidades de capital de trabajo	1.1 Presupuesto de ventas
1.2. Determinación de Capital de trabajo	1.2 Costo de Financiamiento
2.1 Inversión Inicial	2.1 Conciliación Bancaria
2.2 Costo de Oportunidad	2.2 Liquidación de Caja Chica
2.3 Costo de Financiamiento	2.3 Elaboración de Vales
3.1 Políticas de compra	3.1 Liquidez
3.2. Políticas de Pago	3.2 Solvencia
3.3. Políticas de cobro	2.3 Rentabilidad

3.2. Tipo de investigación

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva que consiste “en aclarar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población”¹⁹

El tipo de investigación fue descriptiva porque se definieron las variables en estudio (Plan de Administración de Capital de Trabajo, y Riesgo de cese de operaciones), se analizó la situación actual de la población de la ciudad de San Miguel, en relación a las dos variables, y se recopiló información a través de la encuesta y la entrevista.

3.3. Población y Muestra

Población

La población estuvo constituida por las Micro y pequeñas empresas del casco urbano de la ciudad de la ciudad de San Miguel.

Tipo de Muestreo

¹⁹/Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación 5ª edición, pág. 80.

En la investigación se utilizó el método probabilístico: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”²⁰

Se utilizó este método porque toda la población objeto de estudio tuvo la misma probabilidad de ser elegida, dado que las variables de estudio no responden a ningún tipo de estratificación como edad, género, estatus social u otros, por lo tanto se estudió a los micro y pequeños empresarios en general.

Cálculo de la Muestra

Según datos de CONAMYPE hay 500,000 MYPES de las cuales 70% es informal. Asumiendo una distribución equitativa para cada departamento, se tiene 35,714.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{P^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

$$d = 0.05$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{35,714 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{(0.05)^2 \cdot (35,714-1) + (1.96)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$

$$(0.05)^2 \cdot (35,714-1) + (1.96)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95$$

²⁰/Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación 5ª edición, pág. 176

n= 6,516.95

89.28+0.18

n= 72.85

n= 73

3.4. Técnicas e Instrumentos

La técnica de investigación que se utilizó fue la guía de entrevista dirigida a las personas mayores de 18 de la ciudad de San Miguel, y CON negocios formales o informales, que cumplieran con las características de las micro y pequeñas empresas, de la con el propósito de obtener datos para ampliar la información del tema mediante las respuestas que se obtengan de los instrumentos antes mencionados

La entrevista la cual “Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.²¹

Como en la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, el instrumento que se aplicó es el cuestionario, el cual se elaboró con preguntas cerradas y de alternativa u opción múltiple, yendo de lo general a lo particular, y tratando de minimizar el tiempo de los encuestados, pero abordando cada uno de los indicadores que permitieron obtener los datos necesarios para realizar la investigación.

3.5. Procedimientos

Validación del Instrumento

Para la respectiva validación, se pasaron diez cuestionarios al azar, que permitió obtener información valiosa para realizar las correcciones que facilitaron la comprensión del mismo.

Captura de Datos

²¹/ Zacarías Ortez Eladio, Pasos para hacer una investigación, Pág. 99

La información fue recolectada por el equipo investigador y el procedimiento para la captura de datos que sustenta la investigación será el siguiente:

Procesamiento de Datos

Para procesar la información se recopiló el total de encuestas, se vaciaron en una tabla simple especificando la pregunta, objetivo, gráfica de pastel, análisis e interpretación de resultados.

Modelo Estadístico

Para el trabajo de investigación no se utilizó modelo estadístico porque los datos fueron presentados en base a porcentajes, y partiendo de ella se elaboró la propuesta.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Cuestionario Dirigido A Micro Y Pequeños Empresarios, Mayores De 18 Años

Pregunta No. 1: ¿Tiene una idea clara de lo que es Capital de trabajo?

Objetivo: Conocer si la población tiene conocimiento de lo que es Capital de Trabajo.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	58	79%
NO	15	21%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 79% de los encuestados expresa tener conocimientos de lo que es Capital de trabajo, el 21% restante dice lo contrario.

Interpretación: De los datos anteriores se infiere que al menos en términos informativos, la mayoría de los pequeños y micro empresarios tiene conocimiento de lo que es el capital de trabajo

Pregunta Número 2

¿Cuenta con un fondo asignado específicamente para Capital de Trabajo?

Objetivo: Identificar si los empresarios cuentan con un fondo específico para capital de trabajo

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	22	38%
NO	36	62%
No contestó		
Total	58	100%

- La población se reduce de 73 a 58 debido a que los que respondieron positivamente en la pregunta anterior son 58, y es pregunta relacionada y/o dependiente



Análisis: El 62% de los encuestados dice no contar con un fondo específico para capital de trabajo, el resto dice que sí.

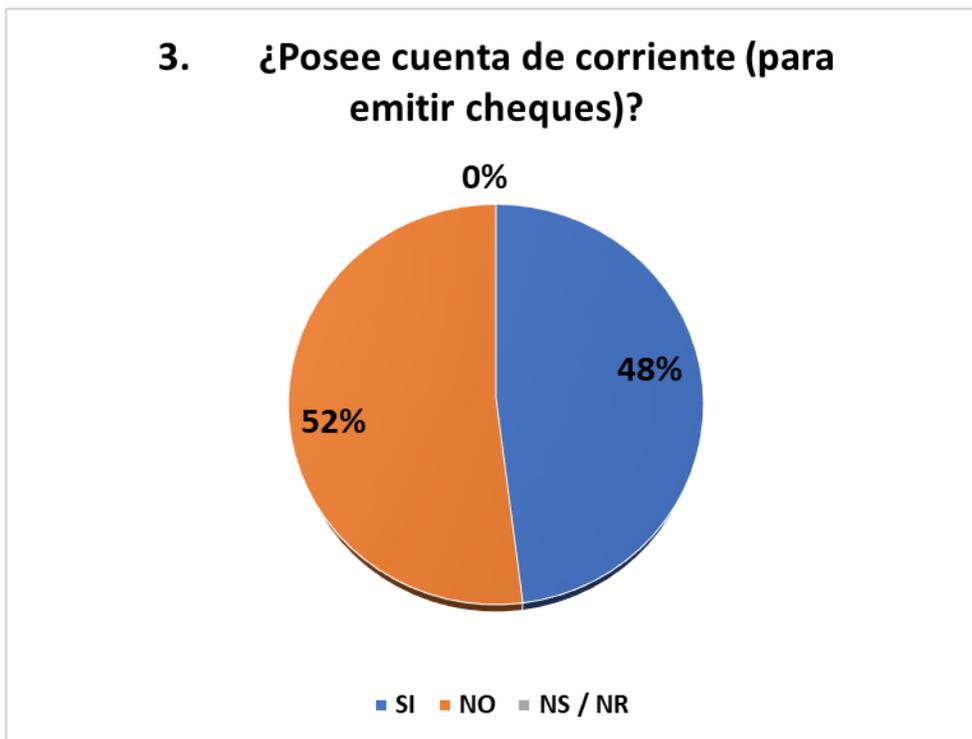
Interpretación: aun cuando se tiene conocimiento de lo que es capital de trabajo, no todos lo aplican en la administración de sus empresas.

Pregunta No. 3

¿Posee cuenta de corriente (para emitir cheques)?

Objetivo: Identificar el número de encuestados que utilizan pagos a través de cheques

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	35	48%
NO	38	52%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 52% de los encuestados dice no contar con cuenta corriente, el resto dice que sí.

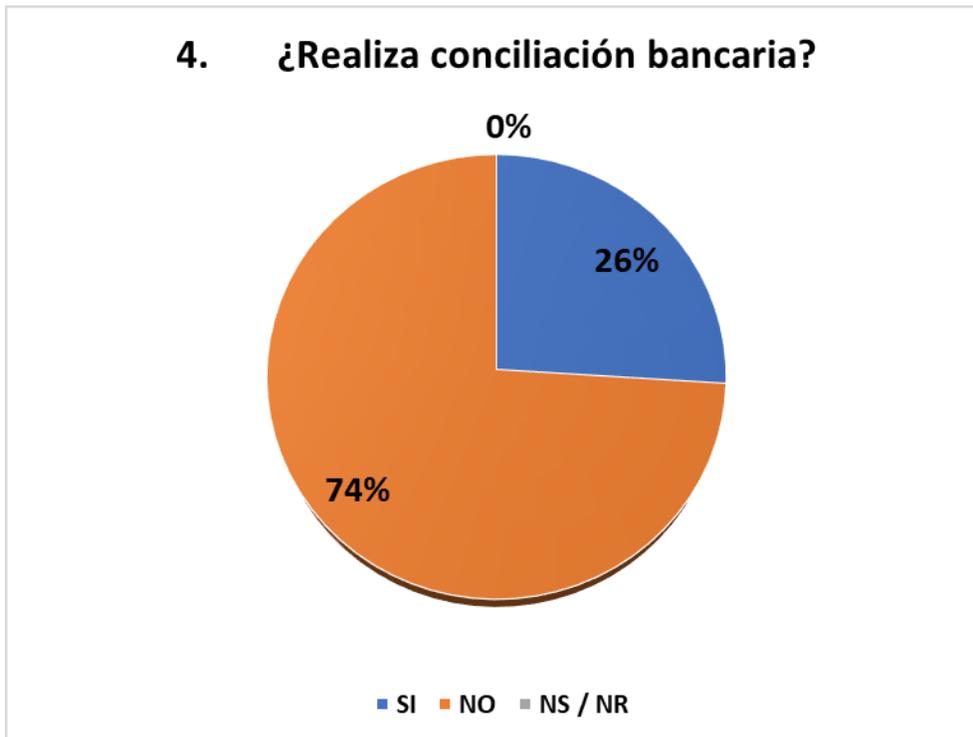
Interpretación: La mayoría de los encuestados no utilizan cuenta corriente para realizar sus pagos.

Pregunta No. 4

¿Realiza conciliación bancaria?

Objetivo: Identificar el número de personas encuestadas que realizan conciliación bancaria.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	26%
NO	26	74%
TOTAL	35	100%



Análisis: El 74% de los que afirman tener cuenta corriente, dicen que no realizan conciliación bancaria, y solo un 26% expresa que si lo hace

Interpretación: La mayoría de los que tienen cuenta corriente no realizan conciliación bancaria, lo que evidencia la falta de controles por parte de los encuestados.

Pregunta No. 5

¿Tiene establecidas políticas de cobro?

Objetivo: Determinar si los encuestados tienen establecidas las políticas de cobro.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	26	36%
NO	47	64%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 64% de los sujetos de estudio manifiestan no contar con políticas de cobro, solamente un 36% dice aplicarlas.

Interpretación: La gran mayoría de encuestados no aplica políticas de cobro que le hagan más eficiente su gestión financiera

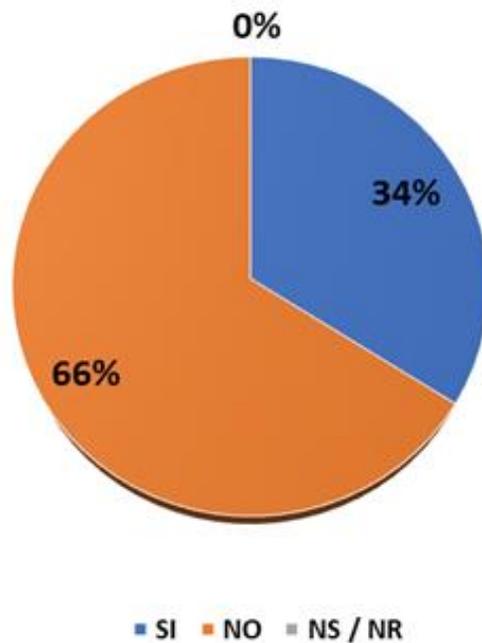
Pregunta No. 6

¿Cuenta con políticas de pago?

Objetivo: Identificar si los encuestados poseen políticas de pago

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	25	34%
NO	48	66%
TOTAL	73	100%

6. ¿Cuenta Con Políticas de Pago?



Análisis: Un 66% manifiesta no poseer políticas de pago, y solamente un 34% cuenta con Ellas.

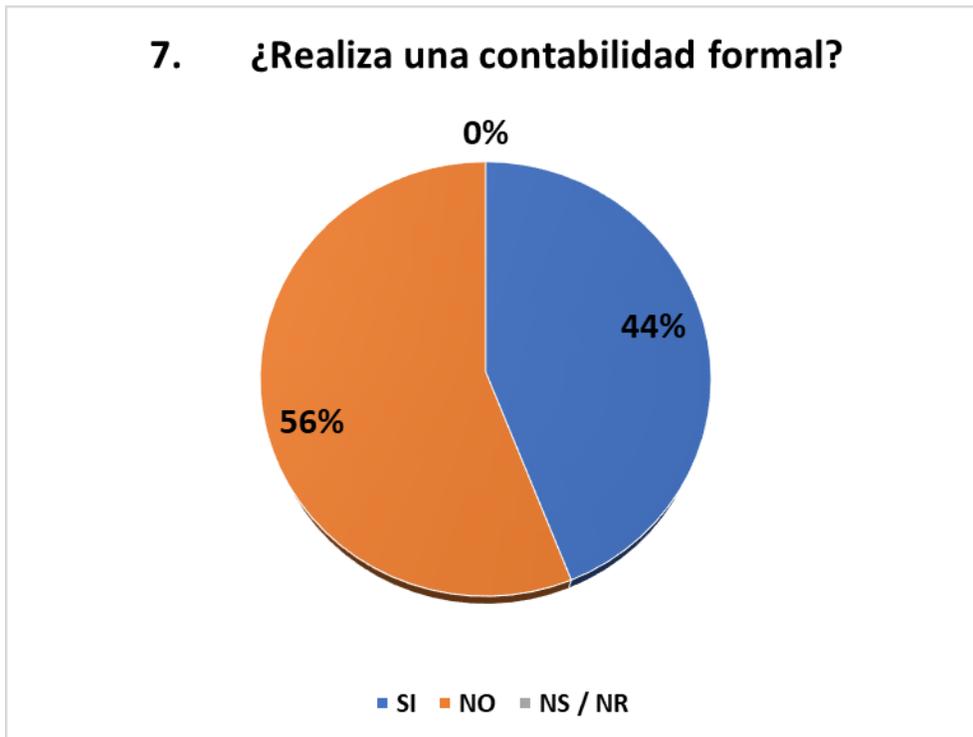
Interpretación: La mayoría de los empresarios sujetos de estudio no cuentan con políticas de pago, lo cual les puede poner en desventaja competitiva, debido a que pueden caer en clasificación crediticia cuyo costo de financiamiento sea mayor

Pregunta No. 7

¿Realiza una contabilidad formal?

Objetivo: Saber el porcentaje de las personas que tienen una contabilidad formal.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	32	44%
NO	41	56%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 56% de los sujetos de estudio comentan que no cuentan con una contabilidad formal, mientras un 44% dice que sí.

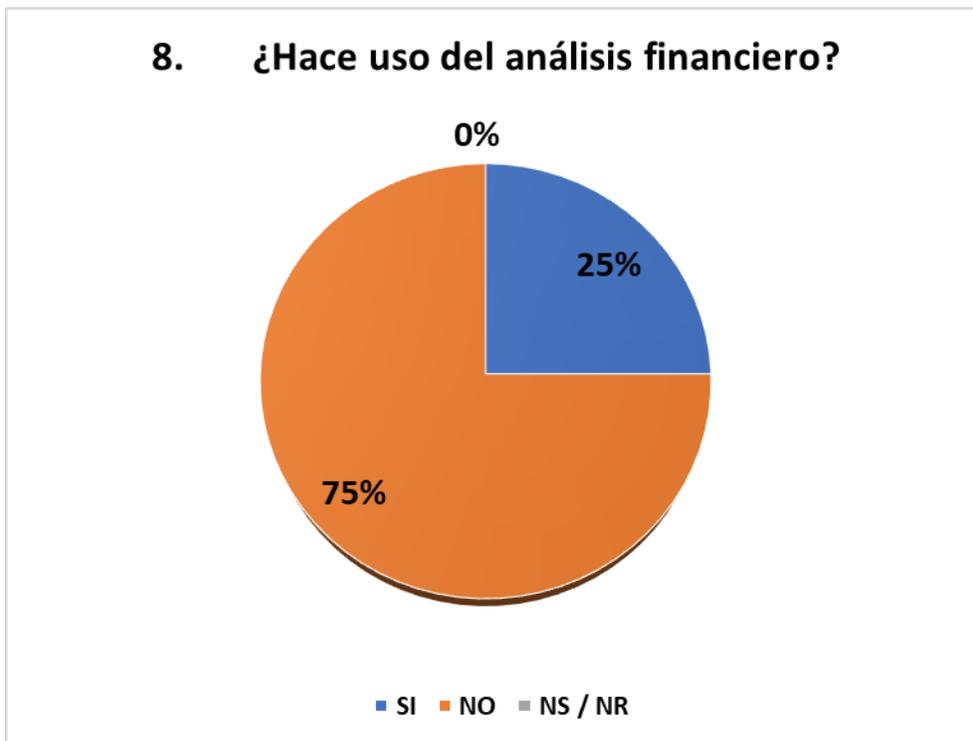
Interpretación: Menos del 50% de los encuetados cuentan con una herramienta básica para la administración del capital de trabajo como lo es la contabilidad.

Pregunta No. 8

¿Hace uso del análisis financiero?

Objetivo: Conocer el porcentaje de personas encuestadas que utilizan el análisis financiero de sus empresas.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	18	25%
NO	55	75%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 75% de la muestra estudiada, dicen no hacer uso del análisis financiero y solo un 25% afirma utilizarlo.

Interpretación: Los datos reflejan la poca importancia que se le da al análisis financiero, lo cual afecta negativamente en la eficiente toma de decisiones.

Pregunta No. 9

¿Existe un control de ingresos y egresos en la empresa?

Objetivo: Identificar la cantidad de personas encuestadas que llevan un control de ingresos y egresos.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	39	53%
NO	34	47%
TOTAL	73	100%



Análisis: Un 53% de los encuestados dice que cuenta con controles de ingresos y gastos de la empresa, mientras un 47% comenta que no cuenta con ellos.

Interpretación: El mayor énfasis los encuestados lo enfocan a controlar los ingresos y gastos de sus negocios, aunque sea de forma empírica tienen controles específicos para tal fin.

Pregunta No. 10

¿Elabora estrategias financieras?

Objetivo: Conocer el porcentaje de personas encuestadas que elaboran sus estrategias financieras para su empresa.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	14	19%
NO	42	58%
No Contestó	17	23%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 58% de los sujetos de estudio dicen no realizar ninguna estrategia financiera, un 23% se abstuvo de contestar y un 19% aseguran que si elaboran.

Interpretación: Es mínima la cantidad de empresarios encuestados que manifiestan contar con estrategias financieras, lo que les limita las proyecciones acertadas.

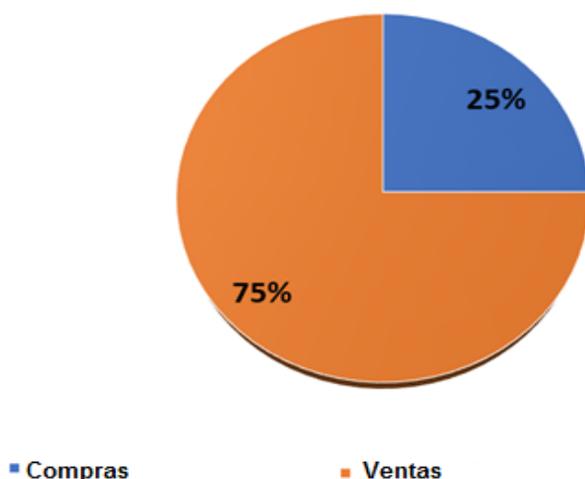
Pregunta No. 11

Si su respuesta es sí, mencione algunas:

Objetivo: Conocer qué clase de estrategia financiera utilizan las personas encuestadas que confirmaron la realización de las mismas.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De Ventas	10	75%
De Compras	4	25%
TOTAL	14	100%

11. Si su respuesta es sí, mencione algunas:



Análisis: De los que dicen aplicar estrategias financieras el 75% expresa que lo hace en ventas y un 25% en compras.

Interpretación: Los pocos que aplican estrategias financieras lo hacen en las operaciones que consideran determinantes como lo es ventas y compras en ese orden

Pregunta No. 12

¿Tiene conocimiento de lo que es costo de oportunidad?

Objetivo: Identificar el porcentaje de personas encuestadas sabe que es costo de oportunidad.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	18	25%
NO	46	63%
No Contestó	9	12%
TOTAL	73	100%



Análisis: Un 63% comenta que no tiene conocimiento de lo que es costo de oportunidad, un 25% dice que sí, y el 12% restante no contestó la pregunta

Interpretación: Solamente una cuarta parte de los encuestados conocen sobre el costo de oportunidad, no así el resto; lo cual no permite una eficiente evaluación financiera.

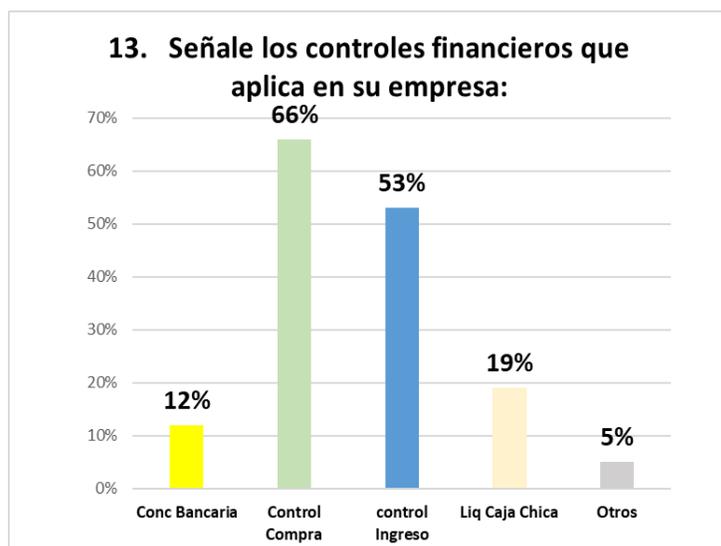
Pregunta No. 13

Señale los controles financieros que aplica en su empresa

Objetivo: identificar que controles financieros aplican las personas encuestadas.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conciliación Bancaria	9	12%
Control de Compras	48	66%
Control de Ingresos	39	53%
Liquidación de caja Chica	14	19%
otros	4	5%
Total	73	155%

NOTA2: El porcentaje sobrepasa el 100% dado que es pregunta de opción múltiple y contestaron Varias alternativas los mismos encuetados



Análisis: Los controles financieros que los encuestados dicen aplicar son: 66% en compras, 53% sobre ingresos, 19% liquidación de caja chica, 12% conciliación bancaria y 5% otros.

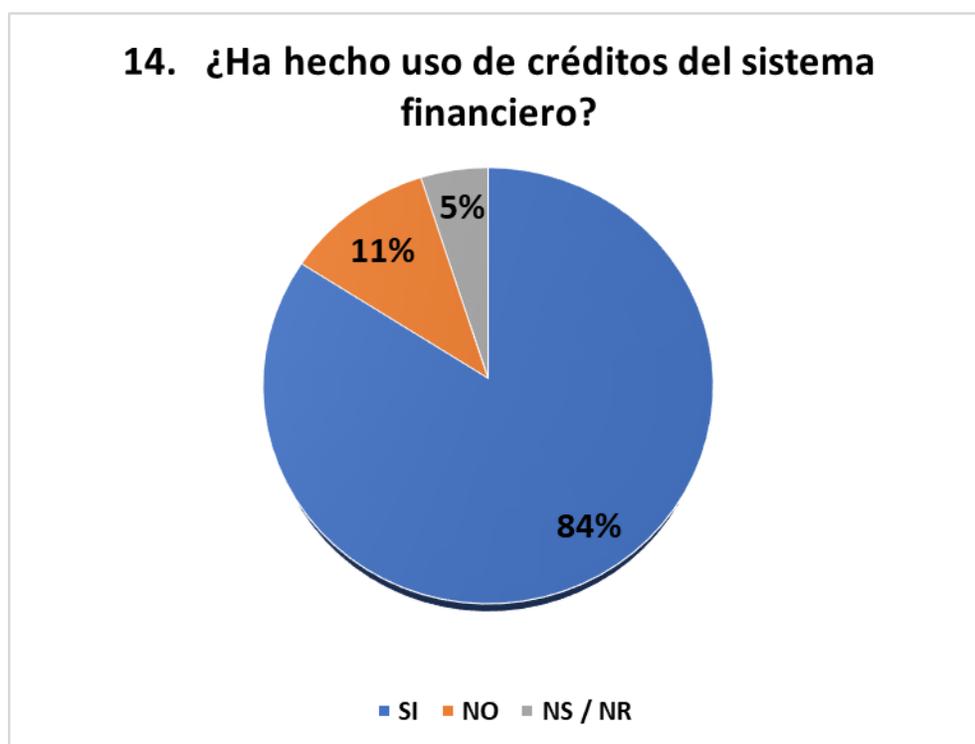
Interpretación: Es evidente que los empresarios le dan mayor énfasis a los gastos que a los ingresos, como mecanismo de control.

Pregunta Número 14

¿Ha hecho uso de créditos del sistema financiero?

Objetivo: Conocer el porcentaje de empresarios que han hecho uso de créditos en el sistema financiero.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	61	84%
NO	8	11%
No Contestó	4	5%
Total	73	100%



Análisis: El 84% de los sujetos de estudio afirman haber hecho uso de créditos del sistema financiero, un 11% dice que no, y el 5% se abstuvo de responder.

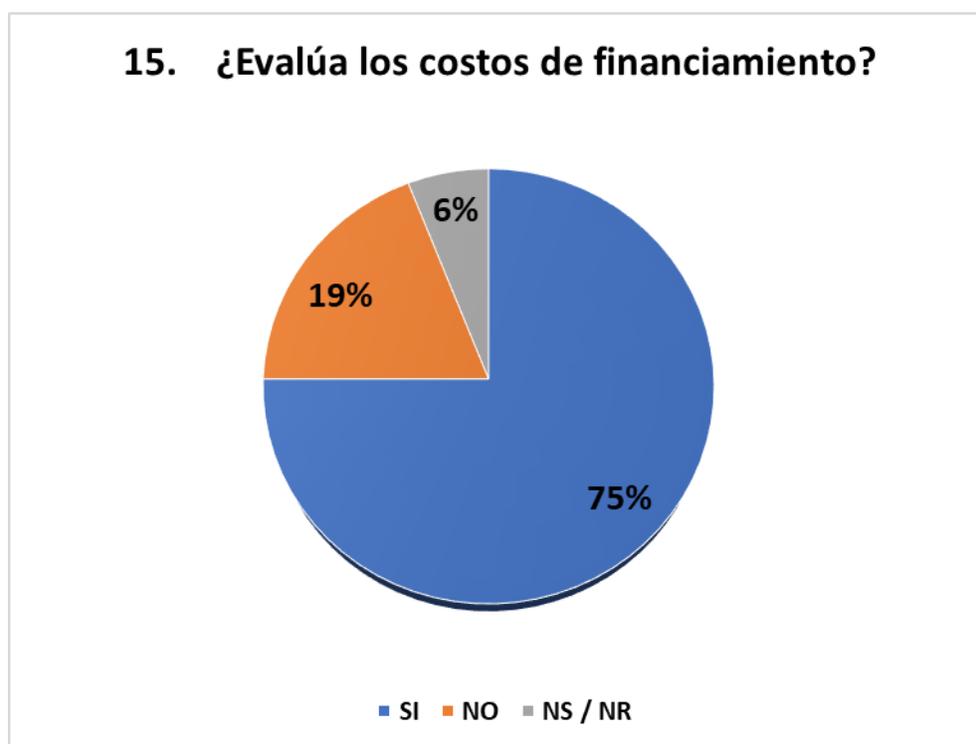
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados hacen uso de créditos por medio del sistema financiero, lo cual resalta la importancia de las necesidades de financiamiento que tiene el sector.

Pregunta Número 15

¿Evalúa los costos de financiamiento?

Objetivo: Identificar si los empresarios encuestados evalúan los costos de financiamiento para sus empresas.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	54	75%
NO	14	19%
No contestó	5	6%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 75% de los elementos muestrales afirman que evalúan los costos de financiamiento, el 19% expresa que no y un 6% no emitió respuesta.

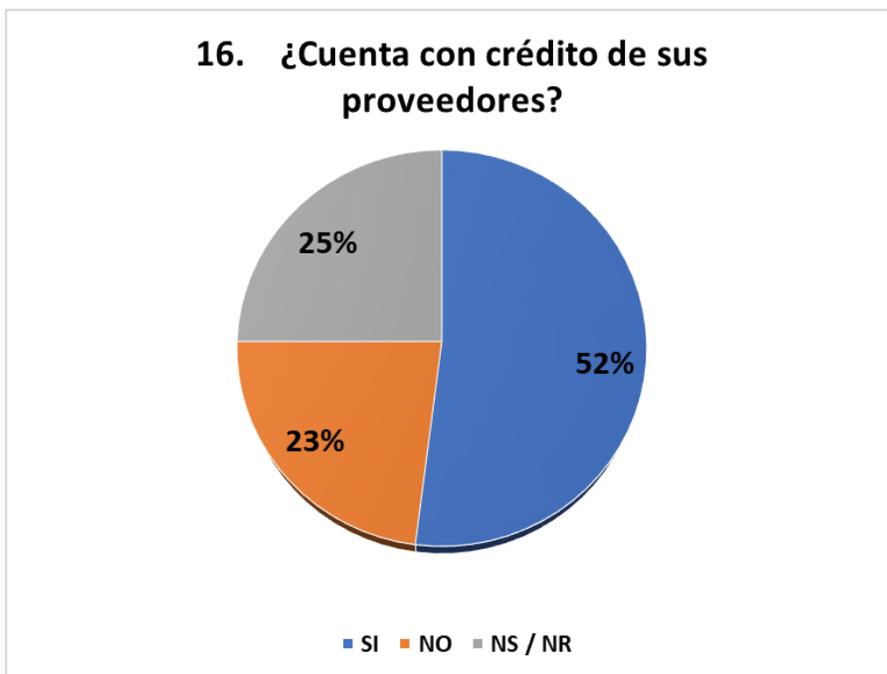
Interpretación: La mayoría de empresarios evalúan los costos de financiamiento ya sea de forma empírica o académica pero resalta la importancia que le dan a este costo.

Pregunta No. 16

¿Cuenta con crédito de sus proveedores?

Objetivo: Identificar si los empresarios cuentan con crédito de parte de sus proveedores.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	38	52%
NO	17	23%
No contestó	18	25%
Total	73	100%



Análisis: El 52% de los encuestados afirma tener crédito de parte de sus proveedores, el 25 no contestó, y un 23% dice que no cuenta con crédito de los proveedores.

Interpretación: La mayoría de los empresarios cuentan con la ventaja del crédito de sus proveedores, lo cual les facilita su operatividad.

Pregunta No. 17

¿Vende al crédito?

Objetivo: Conocer si los empresarios tienen facilidad de crédito para con sus clientes.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	29	40%
No	38	52%
Abstenciones	6	8%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 52% de la población encuestada expresa que no ofrece crédito a sus clientes, el 40% dice que sí, y un 8% prefirió no contestar.

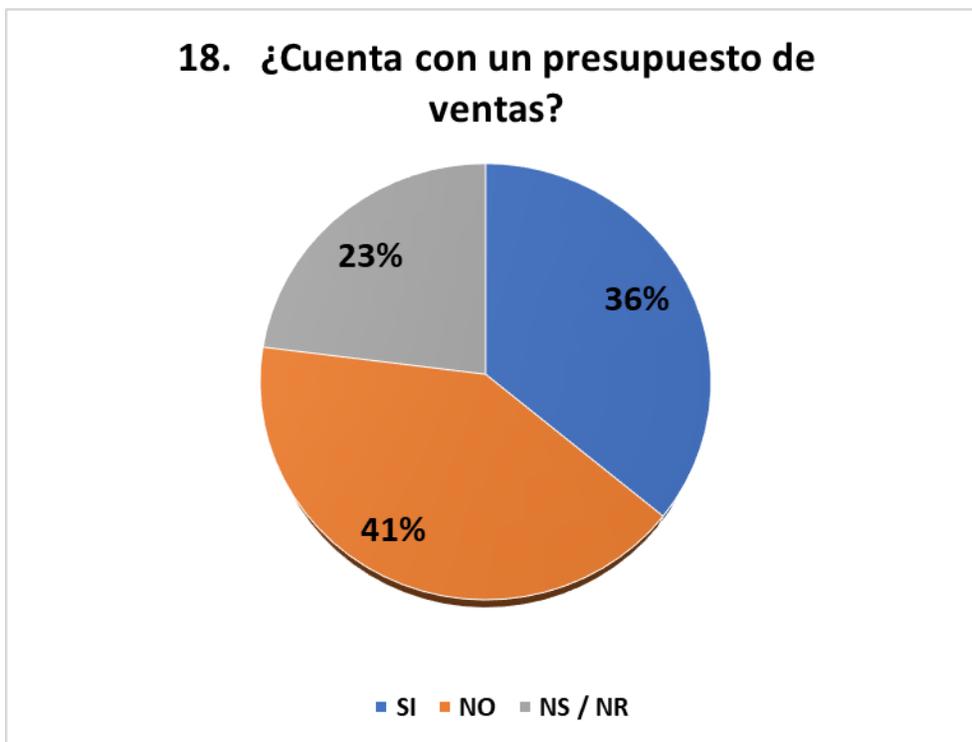
Interpretación: De los datos anteriores se puede determinar que la mayoría de la población encuestada no les proporciona la facilidad del crédito a sus clientes, lo cual les puede afectar en el nivel de ventas.

Pregunta No. 18

¿Cuenta con un presupuesto de ventas?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de un presupuesto de ventas como herramienta de gestión.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	26	36%
NO	30	41%
Abstenciones	17	23%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 41% de la población dice que no cuenta con un presupuesto de ventas, el 36% dice que sí, mientras un 23% no contestó

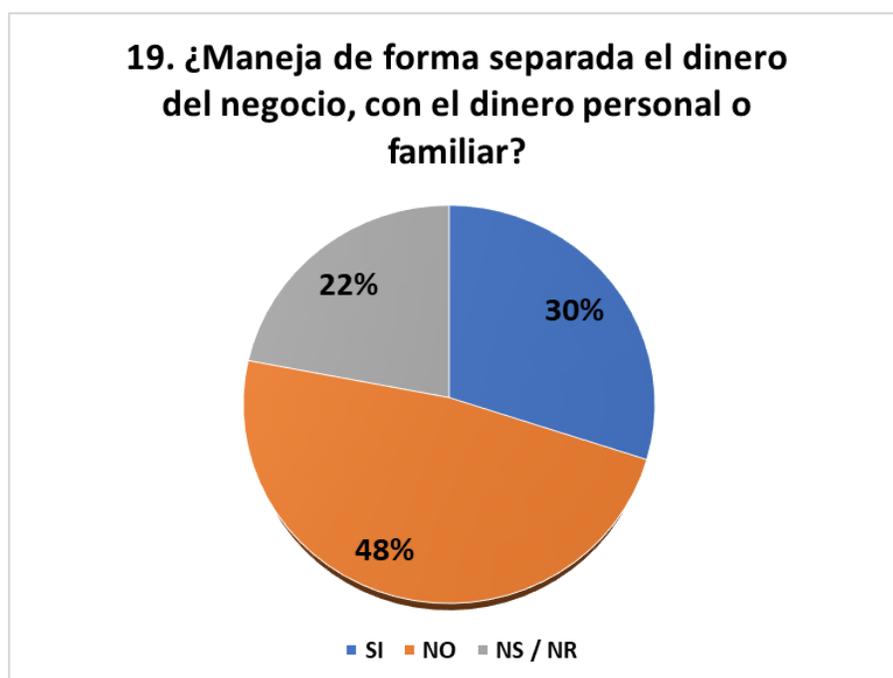
Interpretación: De los datos anteriores se puede considerar que el tema del presupuesto de ventas no reviste mayor importancia, lo cual les puede ocasionar que no cuenten con un rumbo determinado hacia donde orientar sus esfuerzos

PREGUNTA 19

¿Maneja de forma separada el dinero del negocio, con el dinero personal o familiar?

Objetivo: Identificar si los empresarios trabajan el dinero del negocio de forma separada de los que son los gastos familiares.

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	22	30%
NO	35	48%
Abstenciones	16	22%
TOTAL	73	100%



Análisis: El 48% de los sujetos de estudio, manifiestan que no trabajan de forma separada entre el dinero de la empresa y el de la familia, un 30% dice que si lo hace, y el 22% no emitió respuesta.

Interpretación: De la información anterior se puede inferir que la mayoría no maneja de forma separada las finanzas empresariales de las familiares, lo cual puede generar confusión y falta de controles efectivos.

4.2. Conclusiones

Posterior al análisis e interpretación de los resultados, se emiten las conclusiones siguientes:

- **Capital de Trabajo:** la gran mayoría de la población tiene una idea clara de lo que es Capital de trabajo, aunque no necesariamente, es un concepto que tenga aplicación en la administración de sus negocios. Dado que la minoría asigna fondos para tal fin.
- **Diagnóstico Financiero:** Se carece de aplicación de análisis financiero que les permita conocer aspectos básicos para realizar planes que potencialicen sus actividades financieras y operativas; así mismo, son pocos los que cuentan con contabilidad formal
- **Características del capital de trabajo de las MYPES:** La mayoría no asigna un monto, ni políticas específicamente para tal objetivo, y el dinero es utilizado indistintamente con el dinero familiar, estos aspectos afectan negativamente la eficiencia del capital de trabajo.
- **Riesgo de Operaciones:** El no contar con capital de trabajo, eleva el nivel de riesgo en las actividades naturales del negocio, pudiendo caer en insolvencia al no contar con el dinero mínimo para hacer trabajar todo el aparataje de la empresa.
- **Estrategias Financieras:** Es una minoría de las MYPES que aplican estrategias financieras, y de los pocos que lo hacen, es específicamente en Ventas y en compras.
- **Controles Financieros:** Son pocas las empresas que aplican controles financieros, y lo poco que se hace es orientado a las compras y en menor escala a los ventas.

4.3. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones previamente establecidas, se emiten las siguientes recomendaciones:

- **Establecer un monto para Capital de Trabajo:** hacer uso de los distintos recursos disponibles, para obtener información y formación sobre aspectos básicos de finanzas, que les permita poder calcular el monto efectivo para poder operar con efectividad.
- **Elaborar diagnósticos financieros:** Con el apoyo de instituciones gubernamentales, y no gubernamentales, elaborar diagnósticos específicos para cada MYPE en particular, que responda a las características propias de cada negocio, proporcionando información que potencialice la gestión financiera y administrativa.
- **Establecer controles financieros:** Se debe elaborar controles que permitan evitar fugas de recursos, que ponen en peligro la estabilidad de los negocios.
- **Aplicación de propuesta:** Se debe aplicar el contenido de la propuesta el cual ha sido diseñado a partir de la información proporcionada por los elementos muestrales, respondiendo de esa forma a las características particulares del sector
- **Establecer alianzas:** Uno de los problemas que enfrentan los pequeños y micro empresarios, es el aislamiento al que han estado sometidos durante mucho tiempo; por ello, se deben realizar alianzas con universidades tanto a nivel de pre grado como de grado, para recibir asesorías y consultorías que les permitan mejores niveles de eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. México: Editorial McGraw Hill; 2° Ed. 2002. ISBN 970-10-3461-9
- Besley, Scott y Brigham, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw Hill; 12° ed. 2000. ISBN 970-10-3084-2
- BREADLEY, Richard y otros. Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw Hill. Madrid, España. 1996.
- Brealey, R., & Myers, S. (2006). *Principios de finanzas corporativas*. Madrid. McGraw-Hill.
- C.P Juan Carlos Román Fuentes. Estados financieros básicos. Editorial ISEF. 2006.
- FUSADES. Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín económico y social" N° 66
- Javier Romero López. Principios de Contabilidad. Mc Graw Hill. Segunda edición. México 2002.
- Jhonson, E. (1996). Administración de Ventas. Editorial McGraw Hill.
- López Bautista Jorge Luis. (2014, Marzo 26). Fuentes de financiamiento para las empresas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-financiamiento-para-las-empresas/>

Macías García, Enrique. “Administración Financiera”. Recuperado de https://wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera/13153-17

Pierina., Moreno (2010, abril 15). Políticas de cobros y pagos para Pymes.

Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación 5ª edición.

Van Horne, James. Administración financiera. Me Graw Hill. Bogotá. 1998.

Villarreal Samaniego, Jesús Dacio. Administración Financiera II. ISBN-13: 978-84-691-6192-0. N° Registro: 08/80955.

www.bcr.gob.sv

www.camarasal.com/pymes.php

www.emprendepyme.net/politica-de-compras.html

www.fundapymes.org.sv

www.gerencie.com/costo-de-oportunidad.html

www.myabcm.com/solutions

Zacarías Ortez Eladio, Pasos para hacer una investigación.

ANEXO

Cuestionario Dirigido A Micro Y Pequeños Empresarios, Mayores De 18 Años

1. ¿Tiene una idea clara de lo que es Capital de trabajo?

Si _____ No _____

2. ¿Cuenta con un fondo asignado específicamente para Capital de Trabajo?

Si _____ No _____

3. ¿Posee cuenta de corriente (para emitir cheques)?

Si _____ No _____

4. ¿Realiza conciliación bancaria?

Si _____ No _____

5. ¿Tiene establecidas políticas de cobro?

Si _____ No _____

6. ¿Cuenta con políticas de pago?

Si _____ No _____

7. ¿Realiza una contabilidad formal?

Si _____ No _____

8. ¿Hace uso del análisis financiero?

Si _____ No _____

9. ¿Existe un control de ingresos y egresos en la empresa?

Si _____ No _____

10. ¿Elabora estrategias financieras?

Si _____ No _____

11. Si su respuesta es sí, mencione algunas:

12. ¿Tiene conocimiento de lo que es costo de oportunidad?

Si _____ No _____

13. Señale los controles financieros que aplica en su empresa

Conciliación Bancaria _____ Control de Compras _____

Control de Ingresos _____ Liquidación de Caja Chica _____

Otros _____

14. ¿Ha hecho uso de créditos del sistema financiero?

Si _____ No _____

15. ¿Evalúa los costos de financiamiento?

Si _____ No _____

16. ¿Cuenta con crédito de sus proveedores?

Si _____ No _____

17. ¿Vende al crédito?

Si _____ No _____

18. ¿Cuenta con un presupuesto de ventas?

Si _____ No _____

19. ¿Maneja de forma separada el dinero del negocio, con el dinero personal o familiar?

Si _____ No _____

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Propuesta De Un Plan De Administración De Capital De Trabajo Para Reducir El Riesgo Operacional Durante El Ejercicio De Su Primer Año De Las MYPES Del Sector Comercio De Establecimientos No Especializados En El Casco Urbano De La Ciudad De San Miguel.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	98
5.1 JUSTIFICACIÓN	99
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	99
5.2.1 General	99
5.2.2 Específicos	100
5.3 INSTRUCCIONES PARA SU USO, DIFUSIÓN Y MANTENIMIENTO	100
5.4 ESTRUCTURA DE LA PLANEACION	101
5.5 POLÍTICAS PROPUESTAS	113
5.5.1 Financieras	113
5.5.2 Control de Efectivo	114
5.5.3 Emisión de Cheques	115
5.5.4 Caja Chica	116
5.5.5 Cuentas por Cobrar	117
5.5.6 Inventarios y Compras	118
5.6 FORMULARIOS PROPUESTOS	119
5.6.1. Flujo de Efectivo	120
5.6.2. Registro Auxiliar de Bancos	121
5.6.3. Conciliación Bancaria	122

5.6.4. Voucher	123
5.6.5. Registro Auxiliar de Caja Chica	124
5.6.6. Vale de Caja Chica	125
5.6.7 Liquidación de Caja Chica	126
5.6.8. Arqueo de Caja Chica	127
5.6.10 Control de Mora y Gestión de Cobro	128
5.6.11. Resumen Ejecutivo de la Morosidad	129
5.6.12. Control de Inventarios	130
5.6.13. Control de Proveedores	131
5.6.14 Requisición de Compras	132

INTRODUCCIÓN

El nivel de competitividad que se les exige a las empresas aumenta día a día, constituyendo esto una presión para que todas las organizaciones busquen alternativas que les permitan lograr mayores estándares de eficiencia, y las Micro y Pequeñas empresas no están exentas de tales niveles de exigencia, pero generalmente si carecen de las herramientas que les provean de lineamientos que les guíen para lograr ser más productivos y eficientes.

El presente documento contiene los elementos básicos para aplicar un Plan de Administración de Capital de Trabajo para Reducir el Riesgo del Cese de Operaciones durante el Ejercicio de su primer año de las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel” que los MYPES del casco urbano de la ciudad de San Miguel.

Con la finalidad de facilitar la comprensión y aplicación de la propuesta, ésta contiene Instrucciones para su debida utilización, y las políticas que la regulan; asimismo, se incluyen los formatos que ayuden a maximizar y estandarizar los controles, agregando una explicación del contenido de los formatos.

JUSTIFICACIÓN

El capital de trabajo es uno de los elementos esenciales en toda organización, por el hecho que constituye el dinero que se requiere para hacerle frente a la operatividad del negocio, dándose el caso, de muchas empresas que generan buenos niveles de rentabilidad, pero, por falta de capital de trabajo, caen en lo que se conoce como quiebra técnica, lo cual, no es más que la falta de dinero para poder cubrir los costos y gastos indispensables para el funcionamiento de la empresa, como lo es: Sueldos, energía eléctrica, agua potable, materias primas, insumos y otros.

Por la volatilidad del dinero y por decisiones de compra que se originan por impulso y no por necesidad, llevan en ocasiones a que el recurso destinado para el capital de trabajo, no siempre se maneje de forma adecuada, generando endeudamiento y con ello pago de intereses que restan rentabilidad a las empresas, y más aún cuando no se hace uso de un estudio del mercado financiero para poder acudir a las instituciones que ofrezcan mejores alternativas de financiamiento tanto en tasas como en plazos, y probablemente periodos de gracia.

Es por ello que se realiza la presente propuesta, con el afán de proporcionar elementos que contribuyan al buen manejo de los recursos financieros, partiendo de los controles que se requiere para el uso del mismo, y de los distintos componentes del activo corriente.

5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

GENERAL

- Elaborar las políticas y formularios que permitan establecer Plan de Administración de Capital de Trabajo para Reducir el Riesgo del Cese de Operaciones durante el Ejercicio de su primer año de las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel.

ESPECÍFICOS

- Elaborar las políticas que regulen el control y operatividad financiera de las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel.
- Diseñar los formularios necesarios para la implementación de un sistema de control interno financiero para las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel.

5.3. INSTRUCCIONES:

USO

El documento ha sido diseñado para que oriente la implementación de un Plan de Administración de Capital de Trabajo para Reducir el Riesgo del Cese de Operaciones durante el Ejercicio de su primer año de las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel. En tal sentido, se convierte en una herramienta de consulta para la Dirección y Personal Administrativo del Liceo San Miguel.

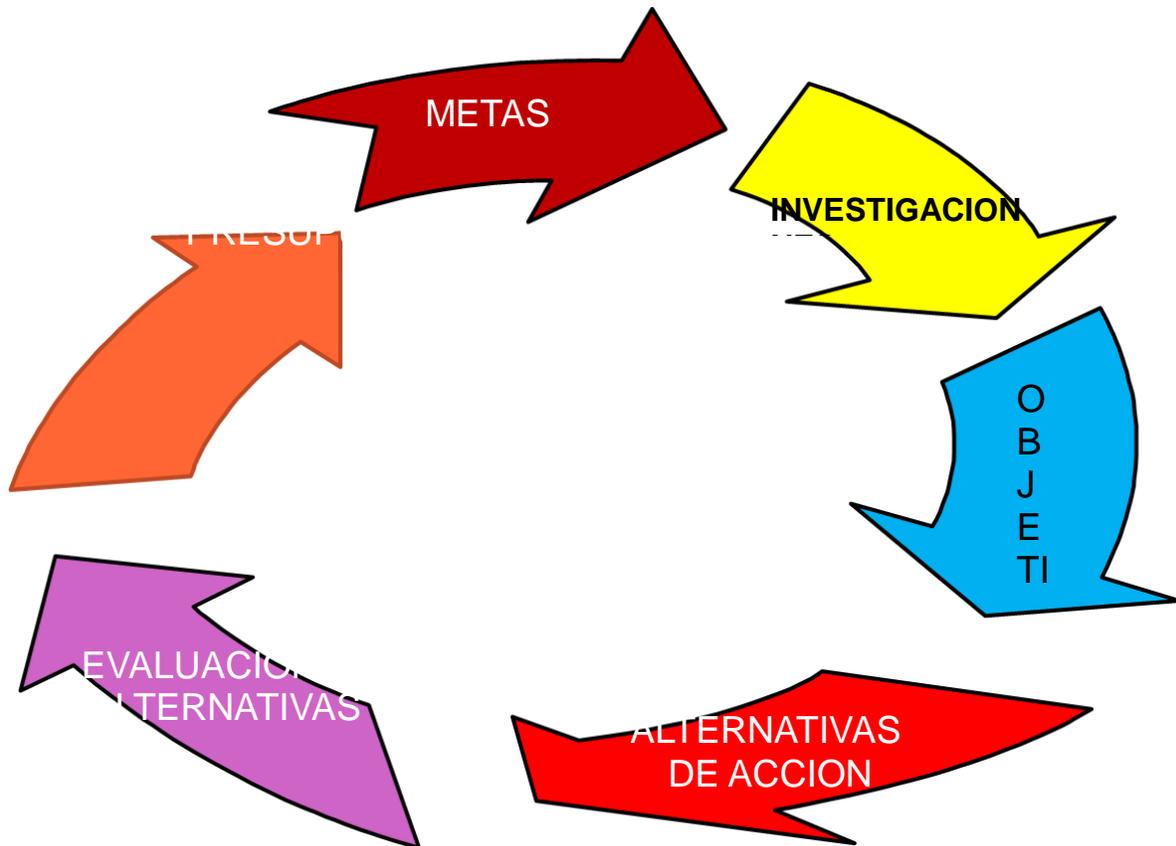
DIFUSIÓN

El contenido de la propuesta responde a las necesidades y características particulares de las MYPES del Sector Comercio de Establecimientos no Especializados en el Casco Urbano de la Ciudad de San Miguel, lo que pudiera diferir de otro sector; ya sea por tamaño o giro de las empresas.

MANTENIMIENTO

Partiendo que lo único constante es el cambio, se sugiere en caso de que alguien le dé seguimiento, revisar el contenido de este documento al menos una vez al año, y actualizarlo cuando los cambios internos o del entorno lo ameriten.

5.4. ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN



El proceso de planeación es una actividad continua que permite ir mejorando cada actividad o etapa, conforme se va aplicando, en el entendido que se capitalizan las experiencias vividas.

ETAPAS EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

1. La metas

Estabilidad en el mercado.

Precisamente una de las causas que dio origen al estudio que precede a la propuesta, es la falta de continuidad que tienen en el tiempo, las MYPES, por lo tanto, entre las metas que se debería establecer toda empresa, es trascender por muchos años, logrando no solo permanecer, sino, crecer en el mercado.

Operar con utilidad.

La razón de ser, y querer permanecer en el mercado, es por la generación de utilidades, sin embargo, si se carece de análisis financiero, es muy probable que las gestiones realizadas no estén generando las utilidades esperadas, y los empresarios no tengan la certeza de lo sucedido y menos qué hacer para lograr mejores resultados.

Para tal fin se propone aplicar razones financieras básicas entre las que se mencionan:

1.2 RAZÓN CORRIENTE

Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. Por sí sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación.

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

1.3 PRUEBA ÁCIDA

Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo (caja y bancos) más inversiones temporales (CDT's y otros valores de realización inmediata), denominadas hoy día "equivalentes de efectivo", y más "cuentas por cobrar".

$$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$$

1.4 CAPITAL DE TRABAJO

Aunque este resultado no es propiamente un indicador, pues no se expresa como una razón, complementa la interpretación de la "razón corriente" al expresar en pesos lo que este representa como una relación.

Activo Corriente – Pasivo Corriente

1.5 INTERVALO BÁSICO DEFENSIVO

Es una medida de liquidez general, implementada para calcular el número de días durante los cuales una empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingreso proveniente de ventas u otras fuentes.

$$\frac{\text{(Efectivo + Inversiones temporales + Cuentas por cobrar)}}{\text{(Costo de Ventas + Gastos generales)} / 365}$$

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y SOLVENCIA (I)

2.1 INTRODUCCIÓN

La estructura de capital de una empresa puede definirse como la sumatoria de los fondos provenientes de aportes propios y los adquiridos mediante endeudamiento a largo plazo; en tanto que la estructura financiera corresponde a la totalidad de las deudas —tanto corrientes como no corrientes— sumadas al patrimonio o pasivo interno. Las fuentes de adquisición de fondos, junto con la clase de activos que se posean, determinan el mayor o menor grado de solvencia y de estabilidad financiera del ente económico. La magnitud relativa de cada uno de dichos componentes es también importante para evaluar la posición financiera en un momento determinado.

2.2 LEVERAGE TOTAL

Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. También se les denomina razones de apalancamiento, pues comparan la financiación proveniente de terceros con los

recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, para identificar sobre quien recae el mayor riesgo.

Pasivo / Patrimonio

Pasivo / Capital

Que, en nuestro país, tendría que ser modificada para agregar la cuenta de revalorización del patrimonio, cuya filosofía es, precisamente, estimar la pérdida de poder adquisitivo del capital inicial para conocer cuál sería el monto de los aportes requeridos si se quisiera iniciar una nueva empresa con las características operativas y de mercado del ente que está funcionando actualmente:

Pasivo / (Capital + Revalorización Patrimonio)

2.3 CAPITALIZACIÓN A LARGO PLAZO

Medida que señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital de la empresa, tal como ya fue definida:

Pasivo a largo plazo / Capitalización total

2.4 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

La tasa de rendimiento de los activos totales se calcula como el producto de comparar la utilidad con el monto de los activos poseídos por la compañía, como se explica en el capítulo correspondiente a indicadores de rentabilidad. Por su parte, el costo promedio de la financiación estará dado por la tasa que representan los intereses causados en un período, respecto del promedio de obligaciones financieras mantenidas durante el mismo lapso de tiempo; al resultado así obtenido se

descuenta la tasa de impuesto sobre la renta, cuando la legislación fiscal permita la deducibilidad de los gastos financieros incurridos.

Pasivo / Activo

2.5 NÚMERO DE VECES QUE SE GANA EL INTERÉS

Este indicador señala la relación que existe entre las utilidades generadas por la compañía y los costos y gastos financieros en que incurre, como consecuencia de los pasivos a corto y largo plazo. Mide el impacto de los costos y gastos financieros sobre las ganancias generadas en un período dado, con el propósito de evaluar la capacidad de la empresa para generar liquidez suficiente que permita cubrir ésta clase de gastos.

Utilidad antes de interés e impuestos /

Interés y gastos financieros

3. RAZONES DE ACTIVIDAD (I)

3.1 INTRODUCCIÓN

Esta clase de razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.

3.2 ROTACIÓN DE CARTERA

Ventas / Cuentas por Cobrar

3.3 PERÍODO DE COBRANZA DE LA CARTERA

Una vez conocido el número de veces de rotación de las cuentas por cobrar se puede calcular los días que se requieren para recaudar las cuentas y documentos por cobrar a clientes. Para ello, basta con dividir el número de días considerado para

el análisis (30 días si es un mes o 365 si es un año) entre el indicador de rotación, previamente calculado:

Días / Rotación

3.4 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que dichos inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar.

Costo / Inventario

3.5 DÍAS DE INVENTARIO

Es otra forma de medir la eficiencia en el empleo de los inventarios, sólo que ahora el resultado se expresa no como número de veces, sino a través del número de días de rotación.

Días / Rotación

3.6 ROTACIÓN DE PROVEEDORES

Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

Compras / Proveedores

3.7 DÍAS DE COMPRA EN CUENTAS POR PAGAR

Es otra forma de medir la salida de recursos para atender obligaciones adquiridas con proveedores por compras de inventario, pero expresando el resultado no como número de veces, sino a través del número de días de rotación.

Días / Rotación

3.8 CICLO NETO DE COMERCIALIZACIÓN

Este indicador, que se calcula como un número de días, es útil para identificar la magnitud de la inversión requerida como capital de trabajo, porque relaciona la rotación de las tres variables que intervienen directamente en la actividad operativa de una empresa: cuentas por cobrar a clientes, inventarios y cuentas por pagar a proveedores. Para su estimación se toman los resultados, en número de días, de las rotaciones correspondientes a cada uno de los conceptos mencionados:

	REAL
Número de días de cartera	60
Número de días de inventario	<u>79</u>
Sub-total	
Menos: número de días rotación de proveedores	42
CICLO NETO DE COMERCIALIZACIÓN	97

Cuya interpretación no es otra que la estimación de los requerimientos de capital de trabajo, que fueron de 139 y 97 días, para cada uno de los años analizados. En la medida en que este indicador sea mayor, significará que la compañía debe obtener también mayores cantidades de dinero para atender sus obligaciones con proveedores lo cual se puede lograr, o bien a través de mejorar su cobranza o la eficiencia en la rotación de inventarios, o bien mediante nuevos créditos, solución ésta que no es la mejor, por cuanto implicará costos financieros adicionales, en detrimento de las tasas de rentabilidad.

3.9 ROTACIÓN DE ACTIVOS

Esta clase de indicadores establece la eficiencia en el empleo de los activos, por parte de la administración, en su tarea de generación de ventas. Existen tantas clases de relaciones como cuentas del activo haya en un catálogo contable. Sin embargo las razones de rotación de activos más utilizadas son las siguientes:

1. Ventas a efectivo y equivalentes: La razón entre las ventas y los saldos de efectivo señalan la relación de causalidad proveniente de las operaciones normales de la empresa y sus disponibilidades para cubrir las necesidades diarias y contar con una reserva prudente para eventualidades. Entre mayor sea la razón, mayor también la probabilidad de déficit de efectivo; lo que provocará tener que acudir a otras fuentes de financiación.
2. Ventas a cartera: Es un parámetro que relaciona las operaciones comerciales del ente con la tenencia de recursos improductivos en cartera. Un resultado demasiado bajo puede señalar políticas muy amplias de crédito o ineficiencia en la labor de recaudo de las cuentas por cobrar. También podría ser un indicio de problemas de pago, por parte de uno o más clientes.
3. Ventas a inventarios: Al igual que en la relación anterior, un indicador bajo podría ser síntoma de stock en exceso, mercancías de lenta rotación o inventarios obsoletos. Por el contrario, una rotación por encima del promedio del sector señalaría una insuficiente inversión en inventarios, lo cual podría conducir a pérdidas de mercado al no poder atender oportunamente nuevos pedidos.
4. Ventas a activos fijos: La relación entre estas dos variables hace referencia al total invertido en propiedades, planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas. Por lo tanto un indicador bajo, respecto al promedio del sector, estaría diagnosticando potenciales excesos en la capacidad instalada, o ineficiencias en la utilización de la maquinaria o su obsolescencia técnica.

Como puede observarse, la intensidad en la utilización de activos se mide siempre con referencia a las ventas porque, normalmente, son ellas las que proporcionan la oportunidad de generar recursos propios. Por la misma razón la relación ventas a activos totales, como se verá más adelante, es fundamental para el cálculo de los indicadores de rendimiento.

Para ilustrar el procedimiento y la interpretación de ésta clase de indicadores se tomará como ejemplo el desarrollo de la relación “ventas a activos fijos”.

Ventas / Activos fijos brutos

4. RAZONES DE RENTABILIDAD (I)

4.1 INTRODUCCIÓN

Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

4.2 RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Utilidad / Activos

4.3 ROTACIÓN DE ACTIVOS}

Ventas / activos

4.4 MARGEN DE GANANCIAS:

Utilidades / ventas

4.5 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

Utilidad / Patrimonio

2. Investigaciones

Antes de fijar los objetivos de la organización, se requiere conocer el medio ambiente tanto interno como externo donde opera la empresa:

Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas.

Es necesario que desarrolle el FODA de forma muy particular para cada MYPES, y que se pueda romper con el esquema mental tradicional, que esto aplica solo para las grandes empresas, y que los pequeños no tienen la capacidad para poder realizar tales aplicaciones.

La realidad no puede ser mas distinta, dado, que son las MYPES las que más requieren de éstas herramientas, debido precisamente a que generalmente cuentan con personal con poca formación académica, lo que a su vez implica la mayor necesidad de proveerse de mayores elementos que le ayuden a realizar con mayor efectividad sus gestiones.

Capacidad de Planta.

Se requiere tener conocimientos específicos de las características de la planta, desde la capacidad productiva hasta aplicar una reingeniería de procesos que faciliten identificar la mejor ruta o inter relación de etapas del proceso de producción de bienes o servicios.

Esto implica, verificar si el equipo de producción es el adecuado, competitivamente hablando, identificar si en el mercado existen equipos ahorradores de energía eléctrica, combustibles, o insumos, lo que se traduciría en reducción de costos, y con ello aumento de rendimientos financieros para los empresarios.

Recursos financieros, materiales, humanos y técnicos.

En cuanto a sus recursos financieros se debe establecer la capacidad que la empresa tiene no solo para generar recursos propios, sino, también, su credibilidad financiera para poder obtener capital fresco, que le permita apalancarse financieramente. La idea es que el costo de financiamiento sea sondeado para lograr la tasa de interés más baja del mercado, y preferiblemente en el sistema financiero y no con agiotistas cuyo costo es demasiado alto.

Cambios políticos, económicos, sociales.

Se requiere que se tenga mayor conocimiento sobre los cambios políticos que se generen, y que se borren paradigmas como el hecho que los negocios y las empresas no combinan; en este sentido, no se refiere a la idea de política partidaria, mas bien, se da a entender sobre los cambios que se den debido a la orientación de la política económica del país.

3. Fijación de Objetivos

Deben ser: medibles, coherentes y realistas, comprensibles y claros, estimulantes, congruentes entre las diferentes unidades, enmarcados en el tiempo. En términos sencillos cuando se habla de objetivos, es establecer de forma entendible y conocida por todos los integrantes de la MYPE, de forma que hay una orientación de hacia dónde enfocar los esfuerzos del equipo de trabajo.

4. Cursos alternativos de acción

De la posición adoptada en la fijación de objetivos, se deriva un conjunto realista de alternativas o caminos a seguir para alcanzar cada uno de dichos objetivos. Para el caso en particular del manejo de capital de trabajo en este documento se proporcionan formularios y ejemplos de políticas que sirvan de guía para el aprovechamiento del mismo. Sin embargo, a efecto de lograr mayor profundidad en la parte de la eficiencia financiera, se puede obtener asesorías directas y específicas para cada MYPE, por medio de alianzas con Universidades de la Región, tanto a nivel de grado como de pregrado, solicitando como servicio social a estudiantes del área de economía.

5. Selección y evaluación de alternativas

Acorde a la capacidad de cada MYPE tiene la opción de contratar consultoría específica para tener mejores resultados, dado que en ningún momento se puede dejar por un lado, el hecho que existen personas naturales y jurídicas que ofrecen este tipo de servicios. Pero, también el gobierno brinda este tipo de servicios por

medio de CONAMYPE y sus dependencias, INSAFORP, y otros. Además, como se estableció en la etapa anterior, se cuenta con Universidades que en su proceso de formación de profesionales, requiere de espacios para que sus estudiantes puedan ejercer de forma práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, en tal sentido, se están satisfaciendo necesidades mutuas, bajo el concepto ganar-ganar. Será a criterio de cada empresario por cual de la diversidad de opciones se decide.

5.1. Políticas

En cuanto a las políticas que ayuden y/o contribuyan esencialmente en la gestión del capital de trabajo se proponen las siguientes:

PARA EL EFECTIVO:

- Manejar el nivel de efectivo, tan alto de forma que cubra todas las necesidades operativas del negocio, y tan bajo para que no genere capital ocioso.
- Cobrar tan rápido como se pueda, sin que esto genere pérdida de clientes, y pagar tan tarde como sea posible, sin perder escala de precios, bonos por pronto pago, o caer en mala calificación crediticia.
- Toda salida de dinero en efectivo debe dejar constancia física del mismo. Ya sea facturas o vales con sus firmas de autorizado.
- Todo ingreso de efectivo debe ser registrado como tal, de forma oportuna.

DEUDORES CLIENTES

- Evaluar a los solicitantes de crédito, desde la perspectiva de determinar posibilidades de pago y no sobre necesidades de compra del cliente, o del vendedor llegar a metas establecidas.

- Verificar historial crediticio de todos los solicitantes de crédito, a fin de obtener registros que ayuden a determinar comportamiento o tendencias de los aspirantes.
- Ejercer un sistema de cobro que sea efectivo sin que desespere a los clientes.
- En el deber ser, el periodo de pago a proveedores tendrá que ser mayor que el de cobro a los clientes, es decir, si vende a 30 días crédito los días de pago al proveedor deberán ser mayor a 30

INVENTARIOS

- Establecer control de inventarios, se sugiere el método PEPS del cual se anexa un formato, pretendiendo con ello por una parte que siempre se tenga existencia de los productos e insumos, y por otra, que no se tengan productos vencidos en bodega.
- Establecer existencias mínimas de inventario, tomando en cuenta las variables relacionadas, como tiempo de pedido, transporte, aduanas y otros.
- Procurar realizar compras en calidad de consignación o al menos con la garantía que sean reemplazados aquellos productos cuya fecha de vencimiento está muy próxima.

6. Presupuestos

La asignación de recursos para lograr la eficiente aplicación de métodos y técnicas debe ser considerada como inversión que ayudará a las MYPES a mejores estándares de rendimiento y calidad. Estos desembolsos pueden ser minimizados aplicando distintas estrategias que se mencionan en las páginas siguientes.

5.5. POLITICAS PROPUESTAS

Objetivo: Definir los principios y procedimientos básicos, mediante los cuales se pueda controlar, administrar y resguardar los recursos de capital de trabajo de las MYPES

5.5.1. Financieras

Políticas Generales

1. Mantener actualizados los saldos de los pasivos.
2. Promover la no repartición de dividendos para reorientarlos hacia la realización de actividades de inversión.
3. Determinar niveles máximos de endeudamiento.
4. Pagos puntuales a proveedores, con el objetivo de minimizar cargos por interés o pagos tardíos por mora (bancarios o con proveedores).
5. Los bienes inmuebles de la empresa deberán mantenerse siempre asegurados.
6. Las utilidades del ejercicio se considerarán no necesariamente para ser repartidas, sino, como una fuente de financiamiento. (en la medida de lo posible)
7. Se elaborarán estados de flujo de efectivo mensuales, a fin de poder determinar la disponibilidad de este recurso, para garantizar la operatividad de la MYPE y como herramienta de control del efectivo. (Ver formulario 1).
8. Los Estados Financieros deberán presentarse mensualmente y realizar su respectivo análisis a fin de conocer su comportamiento y establecer planes de acción.

5.5.2. Control de Efectivo

Se define ampliamente como un proceso, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras al cumplimiento de objetivos en las siguientes categorías.

Políticas de Operación

1. La MYPE mantendrá un sistema de registros contables (o en libros que estén orientados específicamente para tal fin) en los cuales se detallen todos los

ingresos. Todas las operaciones efectuadas deben estar incluidas en los registros contables.

2. Las operaciones registradas deben representar acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados por quien corresponda.
3. En lo factible, abrir cuenta bancaria en el sistema financiero, para un mejor control.
4. Todo ingreso por venta debe estar respaldado por su respectiva factura, recibo, o lo que se utilice como registro de venta. Estos documentos servirán para soportar adecuadamente la operación contable.
5. El encargado(a) de caja emitirá diariamente un reporte de ingresos.
6. El gerente o encargado será el responsable de establecer el saldo mínimo de caja para la operatividad efectiva del negocio.
7. Los ingresos recibidos no podrán ser utilizados para cubrir gastos o pagos sin antes haber dado el correspondiente ingreso contablemente o registró según aplique.
8. Los fondos del serán mensualmente conciliados con los saldos bancarios correspondientes del mes, dentro de los primeros diez días del siguiente mes. Cualquier diferencia será investigada oportunamente por el responsable y deberá ser revisada por una persona distinta a la que la elaboró (Ver formulario 3).

5.5.3. Emisión de Cheques

Políticas de Operación

1. Todo desembolso mayor a \$50.00 debe ser emitido en cheque y aprobado por la persona autorizada, además de respaldado por documentos de pago correspondientes y se deberá registrar en el formato propuesto (Ver formulario 4).

2. Los cheques emitidos serán efectivos únicamente cuando tengan la firma de las personas que están registradas en el banco, para tal caso el Gerente o encargado
3. No deben firmarse cheques en blanco, ni dejar de completar la información del talón de la chequera para efectos de un mejor control.
4. La documentación de pago se archivará por la numeración de los cheques del banco, debiendo permanecer archivada durante un período mínimo de cinco años posteriores a la fecha de cierre del ejercicio contable.
5. Toda documentación que respalde un egreso por medio de cheque, deberá ser estampada con un sello de CANCELADO, el cual debe mostrar número de cheque, fecha de emisión y nombre del banco al que pertenece la cuenta.
6. Deben prepararse mensualmente las conciliaciones bancarias correspondientes, dentro de los primeros diez días del siguiente mes.
7. No se emitirán cheques post fechados bajo ninguna circunstancia, salvo aprobación de la máxima autoridad de la MYPE.
8. Todo cheque anulado deberá anexarse al voucher (formulario 4) con la palabra ANULADO y se debe archivar igualmente como si hubiese sido emitido.
9. Debe establecerse un día de la semana para la entrega de cheques, sean éstos para compra de equipo, remodelaciones u otros gastos pertinentes (en particular, debe comunicarse las políticas pertinentes con toda claridad a los proveedores).

5.5.4 Caja Chica

Políticas de Operación

1. El monto del fondo de Caja Chica será establecido por la máxima autoridad de la MYPE, se propone que inicialmente sea por un valor de \$200.00 y el monto máximo de pago en efectivo será de \$50.00.

2. Los movimientos de Caja Chica se registrarán en el mismo día de las operaciones, en el formato propuesto (Ver formulario 5).
3. Todo fondo de Caja Chica debe ser de uso exclusivo para cubrir las necesidades operativas de la MYPE.
4. El cheque de apertura del fondo y los reembolsos futuros deberán emitirse a nombre del encargado de Caja Chica.
5. Todo gasto de Caja Chica en que se justifique la no existencia de una factura o recibo de quién ha dado el bien o servicio, podrá ser soportado únicamente por vale de caja chica, previa autorización del nivel correspondiente (Ver formulario 6).
6. Todo pago de Caja Chica debe estar respaldado por un documento, que reúna los siguientes requisitos:
 - Ser documento original que cumpla con los requisitos legales.
 - Ser emitido a nombre tal como está establecido en la cuenta bancaria
 - No contener alteraciones ni borrones.
 - Describir claramente el concepto del gasto.
 - Mostrar sello o indicación de cancelado.
 - Mostrar firma de recepción del bien o servicio.
7. Todo anticipo para compras y/o pagos tendrá que estar soportado por un vale de Caja Chica, cuya validez estará en función de la firma que lo autorice, del responsable de Caja Chica o del responsable que en su ausencia quede habilitado para tal función.
8. La Caja Chica deber ser liquidada o reembolsada al agotarse un 75% de la misma o al final del mes, a efectos de contabilizar los gastos del período (Ver formulario 7).

9. Periódicamente y sin previo aviso, el Contador o a quien se designe practicará un arqueo de los fondos de Caja Chica con el propósito de verificar que se cumpla con las normas y políticas establecidas. Los formularios de los arqueos realizados deberán archivar en forma cronológica. En caso de que exista diferencia o Caja Chica no cuadre, el responsable deberá reintegrar el faltante o depositar el sobrante (Ver formulario 8).
10. Toda diferencia existente en los arqueos de caja chica deberán ser reportados a la máxima autoridad, a fin de tomar medidas correctivas.

5.5.5. Cuentas por Cobrar

Políticas de Cobro

1. Los pagos serán realizados a través de un Banco (para el caso, puede ser cajas de crédito o como lo establezca la gerencia, en los horarios establecidos por la institución).
2. El talonario de pagos deberá llevar estampado el sello de cancelado y la firma del funcionario del Banco.
3. A más tardar 15 días después del cierre de cada mes, la contabilidad identificará a los clientes pendientes de pago a través del formulario de Control de pagos (formulario 9) y levantará un listado (Ver formulario 10).
4. El listado de clientes morosos se le dará al encargado de cobros, para que lo tramite, realizando llamadas telefónicas y/o visitas personales. Se deberá dejar constancia de la gestión realizada. (Ver formulario 10).
5. El listado se deberá ir depurando, conforme se hagan pagos o arreglos de pago. Esta actividad será responsabilidad del encargado de cobro, bajo la supervisión de la jefatura correspondiente.

5.5.6. INVENTARIOS Y COMPRAS

Políticas de Operación

1. La Gerencia definirá un responsable de realizar las compras, debiendo constatar la existencia en inventarios de productos e insumos.
2. Se establecerá el procedimiento para el control en inventario de los diferentes suministros de materiales, a través del método PEPS (Ver formulario 12).
3. Se nombrará a un responsable para la custodia de los inventarios, el cual rendirá fianza si la gerencia así lo establece.
4. Se establecerá un máximo y un mínimo de existencia.
5. Se determinará como bodega el lugar que la gerencia estime conveniente, procurando que reúna los requisitos necesarios para garantizar la conservación de la calidad de los productos.
6. Se deberá llevar al día el control de la existencia de inventarios por producto.
7. El responsable de los inventarios deberá avisar oportunamente a quien corresponda, sobre los suministros de materiales obsoletos y dañados, para los trámites correspondientes.
8. Se deberá realizar inventario físico de los suministros de materiales al menos dos veces al año.

Organización de Compras

1. El responsable de compras elaborará una programación trimestral, en la cual se utilizarán listas maestras y estándares promedios de consumo del Colegio.
2. La programación de compra de productos guardará relación directa con las necesidades de acuerdo con las existencias en tienda y ventas promedio.
3. A efecto de contar con una buena imagen crediticia y tener acceso a descuentos por pronto pago, se deberá llevar un registro actualizado de los diversos movimientos de proveedores (Ver formulario 13).

4. El responsable de inventarios verificará que siempre se tengan las existencias establecidas (tomando las máximas y mínimas) en libros, solicitando las compras con la debida anterioridad.
5. El responsable de compras verificará si los pedidos recibidos cumplen con las características solicitadas, tanto en cantidad como en especificaciones propias del producto.

5.6. FORMULARIOS PROPUESTOS

5.6.1 Flujo de Efectivo

Objetivo:

Proveer información sobre los movimientos que en materia de efectivo se generen en un periodo determinado. (Ingresos y egresos)

FORMULARIO 1

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO _____

INGRESOS													
CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
SALDO INICIAL													
Efectivo													
Ingresos Cuentas por Cobrar													
Ventas													
Otros													
TOTAL INGRESOS													
EGRESOS													
Planilla													
Servicios profesionales													
Agua													
Energía Eléctrica													
Teléfonos													
Compras													
ISSS- AFP													
Alcaldía													
Papelería													
IVA y Pago a Cuenta													
Limpieza y Mantenimiento													
Combustible													
Seguros													
Otros													
TOTAL GASTOS													
DISPONIBILIDAD													
MAS													
Financiamiento													
MENOS													
Cuota Bancaria													
SALDO MENSUAL													

Contador

Gerente Financiero

5.6.4 Voucher

Objetivo:

Registrar información específica sobre cada cheque emitido en forma correlativa.

FORMULARIO 4

COMPROBANTE DE CHEQUE

LUGAR Y FECHA: _____ VALOR \$ _____

PÁGUESE A LA ORDEN DE: _____

LA SUMA DE: _____ DÓLARES

AUTORIZADO POR: _____

BANCO _____ CUENTA _____ # CHEQUE _____

CODIGO	CONCEPTO	CARGO	ABONO	SALDO
TOTALES		\$	\$	\$

ELABORADO

REVISADO

AUTORIZADO

RECIBE

5.6.6 Vale de Caja

Objetivo:

Proporcionar un comprobante o formulario de control para registrar las salidas de efectivo, previas a la obtención de factura u otros documentos probatorios.

FORMULARIO 6

VALE DE CAJA CHICA		LOGO DE LA MYPE
No. _____	Importe \$ _____	
Fecha _____		
Concepto: _____	_____	
Nombre del solicitante: _____		

F. _____	F. _____	
Aprobado por	Recibido Por	

5.6.8 Arqueo de Caja Chica

Objetivo:

Proveer un instrumento que facilite el arqueo de caja chica, para realizar las auditorías de efectivo en forma oportuna.

FORMULARIO 8

LOGO DE LA
MYPE

ARQUEO DE CAJA CHICA

Hora inicio _____ Fecha _____ Hora Finalización _____

Nombre de encargad@ de los fondos: _____

	Monto Asignado	\$ _____
I. Efectivo encontrado:		
		\$ _____
De \$ 100.00	()	\$ _____
De \$ 50.00	()	\$ _____
De \$ 20.00	()	\$ _____
De \$ 10.00	()	\$ _____
De \$ 5.00	()	\$ _____
De \$ 1.00	()	\$ _____
Monedas (se puede desglosar por tipo de monedas)	()	\$ _____
II. Documentos Encontrados		
		\$ _____
Vales	()	\$ _____
C.C.F.	()	\$ _____
Facturas	()	\$ _____
Recibos	()	\$ _____
Vales sin Firma :	()	\$ _____
Vales Provisionales:	()	\$ _____
Otros:	()	\$ _____
III. Reintegros Solicitados		
		\$ _____
De fecha		\$ _____
De fecha		\$ _____
Cheques en transito		\$ _____
IV. Resultados del Arqueo		
Suma de efectivo encontrado (+) Documentos (+) Reintegros		\$ _____
(-)	MONTO ASIGNADO	\$ _____
(=)	FALTANTE	\$ _____
(=)	SOBRANTE	\$ _____

Observaciones:

Hago constar que los fondos bajo mi custodia, fueron contados en mi presencia y me fueron devueltos íntegramente.

F. _____
Encargad@ de caja chica

F. _____
Jefe Inmediato

F. _____
Auditor Asignado

5.6.11 Resumen Ejecutivo de Morosidad

Objetivo:

Brindar a las jefaturas correspondientes un resumen de la situación de la mora por mes y el monto que representa.

FORMULARIO 11

RESUMEN EJECUTIVO DE MOROSIDAD

DEL _____ AL _____ Mes _____ Año

Nombre del Cliente	# de Cuotas	Valor	# de Gestiones

Nombre y Firma del Responsable

5.6.14 Requisición de Compras

Objetivo:

Establecer un registro de los pedidos realizados a los proveedores, que provea la información necesaria para el levantamiento del inventario así como el control del mismo.

FORMULARIO 14

REQUISICIÓN DE COMPRAS

FECHA: _____

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	UNIDADES DE MEDIDA	PRECIO	VALOR TOTAL

RESPONSABLE DE PEDIDO: _____