

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



“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACION Y VENTA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA”

Trabajo de Investigación presentado por:

**Ávila Vásquez, Neris Ricardo
Díaz Hernández, Roxana Carolina
Domínguez Hidalgo, Teresa Carolina**

Para optar al grado de
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Mayo de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesores Especialistas	: MSC. Jonny Francisco Mercado Carrillo MSC. José Gustavo Benítez Estrada
Asesor Metodológico	: MSC. Víctor René Osorio Amaya
Jurado Examinador	: Máster José Gustavo Benítez Estrada Máster Sergio Rodríguez Murcia

Mayo de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría necesaria y la oportunidad de culminar mi carrera profesional, permitiendo un logro más en mi vida.

A mis padres, Blanca Nubia Vásquez y Neris Antonio Ávila por sus consejos, ánimos y apoyo a seguir adelante siempre; a Roxana Guadalupe Duran Pérez y su familia que me apoyaron también en los últimos años de mis estudios y a quienes considero como parte de mi y de este logro; a cada uno de mis amigos que me acompañaron a largo de estos cinco años que sin su ayuda no hubiera sido posible esto; a todos los docentes que fueron parte de mi formación profesional.

Y a mi equipo con quien realice este trabajo, que con mucho esfuerzo hicimos posible este último paso y terminar nuestra carrera.

Ávila Vásquez, Neris Ricardo

Doy gracias a Dios Todopoderoso primeramente por brindarme de su sabiduría e inteligencia a lo largo de mi formación profesional, a mis padres Virginia del Carmen Díaz y Gilberto Díaz por su apoyo incondicional tanto espiritual, emocional y económico; a mis familiares, compañeros y amigos que me han acompañado a lo largo de este camino, que me han ayudado alcanzar este logro obtenido; a cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos.

Y finalmente a mi grupo de trabajo, los cuales aportaron su esfuerzo y dedicación para culminarlo.

Díaz Hernández, Roxana Carolina

Infinitas gracias a Dios Todopoderoso, por guiarme y haberme dado la fortaleza necesaria para culminar este gran logro en mi vida.

A mi madre Cristina Hidalgo de Domínguez, mi padre José Domínguez Chorro (Q.E.P.D.) y mis hermanos por ser parte fundamental a lo largo de mi carrera, por su amor y sacrificio brindado. A esa persona especial por su apoyo incondicional, a mis familiares, amigos y catedráticos que fueron parte esencial en cada momento de mi formación profesional por ayudarme a conseguir esta meta.

A mis compañeros de este trabajo de graduación, por todo el esfuerzo y dedicación puestos en la realización del mismo.

Domínguez Hidalgo, Teresa Carolina

ÍNDICE

Contenido	Paginas
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. Antecedentes de la industria en El Salvador	1
1.1.2. Antecedentes de las estrategias como alternativas de solución dentro de la toma de decisiones.	2
1.1.3. Antecedentes del riesgo de liquidez	3
1.2. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	4
1.2.1. Generalidades del sector	4
1.2.2. Principales productos comercializados.	5
1.2.3. Procesos involucrados	6
1.3. ESTRATEGIAS FINANCIERAS	6
1.3.1. Definición de Estrategia financiera	6
1.3.2. Elementos de las estrategias financieras	7
1.3.3. Tipos de estrategias financieras	10
1.4. OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS.	17
1.5. RESULTADOS DE APLICAR ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS A DISMINUIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	18
1.6. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	19
1.7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	21
CAPITULO II: GUIA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACION Y VENTA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA.	
2.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	23
2.2. ESTRUCTURA DE PRESENTACION DEL MODELO	23
2.3. SUPUESTOS SOBRE LA FUNDAMENTOS	25

2.4.	ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ	27
2.4.1.	Estrategia financiera sobre capital de trabajo	28
2.4.2.	Estrategia sobre financiamiento corriente	37
2.4.3.	Estrategia sobre gestión del efectivo	48
2.4.4.	Estrategia sobre la estructura financiera (Financiamiento a largo plazo)	51
2.4.5.	Estrategia sobre inversión	53
2.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	56
2.5.1.	Conclusiones	56
2.5.2.	Recomendaciones	57
	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1	Estructura de las estrategias financieras	27
Figura No.2	Acciones llevadas a cabo sobre el capital de trabajo	30
Figura No.3	Técnicas de cobranza	32
Figura No.4	Plan de administración de inventarios.	33
Figura No.5	Aceleración de los ingresos.	33
Figura No.6	Acciones llevadas a cabo sobre las cuentas por pagar	34
Figura No.7	Acciones llevadas a cabo sobre el financiamiento.	37
Figura No.8	Acciones llevadas a cabo sobre la consolidación de deudas	39
Figura No.9	Acciones llevadas a cabo sobre los proveedores	39
Figura No.10	Acciones llevadas a cabo sobre el efectivo	43
Figura No.11	Acciones llevadas a cabo sobre el presupuesto de caja	44

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	Informe mensual de efectivo para controlar las entradas y salidas del efectivo	31
Cuadro No.2	Formato para detallar deudas.	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.1	Metodología de la investigación
Anexo No.2	Tabulación, análisis e interpretación de datos
Anexo No.3	Informe financiero de “Finanzas Estratégicas, S.A. DE C.V.”
Anexo No.4	Estados financieros de “Finanzas Estratégicas, S.A. DE C.V.”
Anexo No.5	Información contable complementaria de “Finanzas Estratégicas, S.A. DE C.V.”
Anexo No.6	Ejemplos de actas de aperturas de licitación
Anexo No.7	Listado de la muestra de la investigación
Anexo No.8	Modelo de cuestionario
Anexo No.9	Noticias referentes a la problemática

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la realidad observada y las deficiencias de pago que posee actualmente el Estado con sus proveedores, en entidades dedicadas a la fabricación y venta de artículos de limpieza ubicadas en el Municipio de San Salvador, una ausencia respecto a la minimización de riesgos, principalmente el de liquidez y la necesidad existente de determinar las causas que originan dicha situación, se realizó este trabajo de investigación con el propósito de establecer si la falta de estrategias financieras y acciones que minimicen este riesgo, da origen a la iliquidez dentro de las empresas del sector. Inclusive el descalce entre las cuentas por cobrar y por pagar.

Es por esto que el objetivo final es el diseño de estrategias financieras, las cuales a partir de las acciones llevadas a cabo para realizar las estrategias y aplicación de estas se puede obtener una reducción o disminución de las salidas o incrementos de flujos de efectivo, con el fin de contribuir a la minimización del riesgo de liquidez, en el cual está enfocada la investigación, la misma se desarrolló utilizando el método analítico-descriptivo, del mismo modo, mediante técnicas e instrumentos como el cuestionario, muestreo y la recopilación de información bibliográfica permitió determinar lo siguiente:

- a) Se evidenció que las empresas dedicadas a la fabricación y venta de artículos de limpieza no consideran de mucha utilidad contar con un departamento de finanzas, aun cuando en este se realizan los diversos análisis financieros, herramienta que es utilizada para la identificación de riesgos, y poder plantear estrategias financieras de corto y largo plazo.
- b) Posibilidad de implementar estrategias para las entradas y salidas de efectivo, lo cual permite un equilibrio en las finanzas.

- c) Se comprobó que todas las empresas opinan que la liquidez es de importancia para la realización de sus operaciones y han considerado el riesgo de la misma, no obstante muy pocas cuentan con acciones o estrategias establecidas para la minimización de este.

A partir de lo anterior, es recomendable que las entidades evalúen los beneficios que se obtienen de una gerencia financiera y su contribución en la toma de decisiones, con el fin de considerar la incorporación de la misma en la organización.

Asimismo, que las empresas cuenten con estrategias y alternativas financieras para la minimización de riesgos, siendo el de liquidez en el cual se enfoca la presente investigación, esto solo se conseguirá si se toman aquellas acciones para evitar el descalce entre las cuentas por cobrar y por pagar, para solventar la falta de pago de los clientes del sector gubernamental y así cumplir con las obligaciones con los proveedores y acreedores; enfocándose más en las ventas dirigidas al sector privado y una reducción de de las ventas al sector público y no quedar sin capital de trabajo. Las empresas de este sector deben elegir la alternativa más conveniente para el buen desempeño de todas sus actividades.

Adoptando algunas de estas alternativas, las empresas tendrá la oportunidad de minimizar sus riesgos y por ende proyectarse de mejor forma en el corto y largo lo que ayudaran a una mejor toma de decisiones futuras.

INTRODUCCIÓN

Las empresas productoras y distribuidoras en El Salvador han experimentado durante los últimos años, un crecimiento dentro de la economía, y como parte de estas, también lo hicieron las entidades dedicadas a producción y venta de artículos de limpieza.

Gran parte de las sociedades de este rubro suelen tener problemas por no contar con estrategias financieras en las cuales puedan basar sus decisiones, dentro de estos se encuentra la iliquidez, que significa no tener capacidad para cumplir con las obligaciones en el corto plazo, llegar a esta situación es un peligro para toda organización, es necesario entonces contar con alternativas de gestión de riesgos de liquidez que contribuya a la minimización de los mismos a través de la formulación e implementación de estrategias financieras.

Producto de esta necesidad, se ha elaborado la presente investigación la cual se divide en dos capítulos: el primero contiene de forma general la información teórica, conceptual, referente a las entidades dedicadas a la producción y venta de artículos de limpieza ubicadas en el municipio de San Salvador, El Salvador. Además de definiciones, elementos, tipos, objetivos ventajas de las estrategias financieras para disminuir el riesgo de liquidez. Así mismo incluye la situación actual que sufre el sector y un diagnóstico de la investigación de campo, en donde se muestra la información y análisis de los resultados obtenidos en torno a la problemática en estudio.

En el capítulo dos se plantea la propuesta de estrategias financieras con acciones llevadas a cabo para minimizar el riesgo de liquidez en las compañías dedicadas a la fabricación y venta de artículos de limpieza ubicadas en el municipio de San Salvador.

Este conlleva aspectos fundamentales como lo son los objetivos de la propuesta, la estructura del modelo, los supuestos y por último el desarrollo de las estrategias financieras, de la cual se hace una análisis de la situación actual de acuerdo a la información financiera económica del sector visualizado en el diagnostico, luego la selección de la estrategia, las acciones llevadas a cabo

para las operaciones del sector y por ende mejorar la liquidez, después se procede a determinar los responsables ideales para llevar a cabo dichas acciones y por último los efectos cuantitativos que estos pueden incidir en el sector que son en mejora o la minimización del riesgo de liquidez. Y lograr de manera visible e inmediata la minimización de la problemática mediante la utilización de este documento.

Luego se presenta las conclusiones y recomendaciones que se realizaron como equipo de trabajo y por último se describe la bibliografía que fue utilizada para el desarrollo de la investigación, para que posteriormente se detallan como anexos algunos aspectos que no fueron tratados en el contenido del trabajo o cuya descripción fue abordada en forma general, pero que fueron necesarios para el desarrollo de este documento.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Antecedentes de la industria en El Salvador

Los productos de limpieza, tanto para la profesional industria, como para la doméstica son una necesidad básica, dado que ofrecen tanto efectividad como eficacia en las tareas y en el mantenimiento. Sus aplicaciones van desde los artículos clásicos como detergentes y jabones, pasando por otros más específicos como los desengrasantes o higienizantes, o los que se utilizan para suelos o lavanderías, por ultrasonidos, etc.

En El Salvador estos han sido utilizados desde siempre, sin embargo fue entre los años 90 donde toma auge, las diferentes empresas preparándose para la tendencia de las economías de un mundo globalizado y viendo la necesidad en las diferentes oficinas u hogares de los distintos artículos, que no solo se incluyen los desinfectantes sino también se consideran aquellos insumos desechables en los cuales se incluyen platos, vasos, cubiertos, tapas, bandejas, innovadores envases y contenedores para alimentos, todo con el fin de brindar alternativas y soluciones prácticas para los clientes y con el compromiso de introducir constantes sistemas de mejora de calidad y del proceso de fabricación de los productos satisfaciendo la exigencia de mercados altamente competitivos.

Estos insumos resultan necesarios para el día a día de todas las personas, ya que ofrecen efectividad y eficacia en las labores, son productos de los cuales no se puede prescindir su uso y por lo tanto su comercialización es de vital importancia para preservar la salud y el bienestar de todo individuo¹. Anteriormente solo un grupo reducido de empresas eran las que se dedicaban a la comercialización y colocación de estos productos, pero hoy en día se pueden encontrar

¹ *La historia de productos de limpieza*, de <http://jornal-info.com>

prácticamente en cualquier establecimiento ya que además debido a la globalización, existen marcas propias de pequeñas empresas que se dedican a la fabricación casi casera de estos productos y que los comercializan en un mercado más reducido pero igualmente demandante.

Por otra parte es importante mencionar que las principales empresas transnacionales en la comercialización de productos de limpieza, se han visto perjudicadas por la proliferación de microempresas que atacan mercados en los que anteriormente no existía competencia alguna y resultaba ser muy favorable para los monopolios.

1.1.2. Antecedentes de las estrategias como alternativas de solución dentro de la toma de decisiones.

El concepto de estrategia es originario del campo militar, pero aparece en el campo económico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgensten (1944). En ambos casos es básica la idea de competición, de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Los últimos 20 años fueron cinco veces más turbulentos que los ochenta años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad.

Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables y el valor máspreciado es la especulación. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Muchos autores en los conceptos y teorías aportados hacen referencia a la palabra estrategia definiéndola como metas u objetivos a alcanzar por parte de las empresas para lograr su misión.

Por ejemplo, Alfred Chandler Jr. (2000) precisa que “estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas”.

1.1.3. Antecedentes del riesgo de liquidez

A lo largo de la historia de la humanidad, las personas tanto naturales como jurídicas siempre han estado expuestas a algún tipo de riesgo, ya sea económico, político o social. Éste existe siempre que hay incertidumbre, la cual se da cuando no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro, y es un hecho que ninguna empresa logra predecir con certeza lo que le puede acontecer, es por esto que el riesgo de liquidez está inherente y existe aun cuando la entidad no lo haya contemplado.²

El tema de la liquidez es determinante a la hora de valorar la capacidad financiera de una empresa, ante imprevistas variaciones de las condiciones del mercado. Sin embargo, este no se limita solamente a la valoración de las tradicionales razones financieras de liquidez, si no que exige una visión más completa, en torno a la gestión y a los recursos disponibles por parte de la entidad. Por esta razón, es necesario que las organizaciones cuenten con estrategias financieras que permitan el asesoramiento, manejo y minimización de todo tipo de riesgo, y para este caso el de liquidez.

² BLOCK, Stanley B. Administración Financiera, México Mc Graw-Hill 2005 p.372

1.2. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA

1.2.1. Generalidades del sector

Existen diversos tipos de productos de limpieza, los cuales se pueden dividir en: químicos, higiénicos, institucionales y jarciaría³. Dentro de estos existe una amplia gama de productos derivados de los mismos.

Las empresas dedicadas a la producción y venta de artículos de limpieza son una fuente importante de generación de empleos ya que a pesar de ser la mayoría empresas familiares destinadas a este tipo de rubro, tienen la capacidad de brindar empleos y según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) tiene ocupados aproximadamente a 200 personas.

El sector productor y comercializador de artículos de limpieza y que tiene como cartera principal de clientes las instituciones públicas debe de estar atento a diferentes situaciones para mantenerse en un buen posicionamiento dentro del mercado y una de ellas es la situación financiera ya que es el punto sobrevivencia empresarial y debe vigilar que los egresos no superen a los ingresos, para evitar la insolvencia económica, además la posición comercial la cual es una situación crítica porque la protección de los clientes y los mercados es básica para la subsistencia de la empresa.

La producción es otra área que debe ser vigilada ya que el presupuesto de producción se desprende del de ventas, si esta área no cubre las expectativas de ventas, se provocará un desbaste a los mercados y la consiguiente pérdida de clientes y en cuanto a la productividad que es la situación total de las organizaciones, ya que si no se cuenta con parámetros de control y organización no podremos medir la productividad, lo que coloca a la empresa en desventaja con sus competidores.

³ **Jarciería:** es el término que se refiere a toda aquella mercadería que se denomina comúnmente instrumentos de limpieza

1.2.2. Principales productos comercializados.

Las empresas dedicadas a la producción y venta de artículos de limpieza, poseen una gran gama de productos los cuales han surgido para cubrir las necesidades del mercado, dentro de los principales productos que comercializan se mencionan los siguientes:

Detergente: Es un producto especialmente formulado para el lavado de textiles y otros sustratos, los resultados del lavado se consiguen por la suma de las propiedades de todos sus componentes.

Limpiadores y productos de mantenimiento: su finalidad principal es la limpieza y mantenimiento de objetos y superficies como suelos, maderas, plásticos, sanitarios, cristales, azulejos, metales, cueros, etc. Existe una gran variedad de productos de mantenimiento y limpieza, de acuerdo con su finalidad de uso dentro de estos se encuentran abrillantadores, cristalizadores, ambientadores, limpiacristales, limpiametales, quita grasas, etc.

Insecticidas: su principal finalidad es eliminar o prevenir los insectos (y otros artrópodos pequeños como arañas, ciempiés, etc.).

Productos químicos: con demostradas funciones como desinfectante, fungicida y bactericida, se emplea para la limpieza de cocinas, baños, suelos, etc. Dentro de estos productos se pueden mencionar lejía, desinfectantes para pisos, ambientales, ceras líquidas, jabones para manos, jabones para cristalería, entre otros.

Desechables: hoy en día dentro de los artículos de limpieza se incluyen los desechables tales como platos, bandejas, vasos, cubiertos, tapaderas de vasos, soperos, pajillas, entre otros.

Plásticos: dentro de este grupo se incluyen basureros, escobas, cepillos para inodoro, cepillos para ropa, bolsas para basura.

Papel higiénico: conformado por papel jumbo roll, papel toalla para bobina, papel toalla tipo mayordomo, servilletas.

1.2.3. Procesos involucrados

Los procesos por los que pasan los productos se dividen en almacenamiento, fabricación, distribución y venta. La parte de almacenamiento es la llegada de las materias primas de fabricación y productos terminados.

El segundo es el de fabricación, el cual es el proceso de la elaboración de los productos químicos, donde los trabajadores deben tomar medidas de seguridad ya que muchos de los productos son tóxicos o nocivos para la salud, entre el atuendo común que deben usar son mascarar, lentes, guantes y batas. Dentro de este proceso podemos ver medición, mezcla de productos, inspección y envasado.

El último es el de distribución y venta de los productos fabricados como los no fabricados por las empresas, aquí el proceso se realiza con la fuerza de venta que cuenta la empresa, y esta actividad está asociada al control de venta, establecimiento de metas, control de rutas, atención a clientes y cobranza.

1.3. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

1.3.1. Definición de Estrategia financiera

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Las decisiones estratégicas deben ser tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, para que luego el ejecutivo de finanzas o

gerente financiero formule las recomendaciones sobre éstas y así dar su definitiva aprobación. Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes, con el fin ilustrar su contenido, y se refieren a cuestiones que tienen relación directa con la obtención y aplicación de fondos.⁴

También se puede definir la estrategia financiera como:

Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.⁵

Las estrategias financieras son las metas, patrones o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización. Es decir, estas ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.⁶

1.3.2. Elementos de las estrategias financieras

Según Van Horne (1993), la estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

⁴ <http://www.unilibre.edu.co/facultades/Contaduria/Webcontaduria/estudie/Gerencia/GerenTodo.htm>

⁵ <http://www.econfinanzas.com/estrategias/>

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos30/estrategiasfinanciera>

1.3.2.1. Inversión.

La decisión de inversión es la más importante de las tres cuando se toma para crear valor. La inversión de capital es la asignación de éste a objetivo de inversión, cuyos beneficios se conseguirán en el futuro. Debido a que los beneficios futuros no se conocen con certeza, es inevitable que en las propuestas de inversión exista el riesgo. También forma parte de la decisión de inversión la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no justifica, desde el punto de vista económico, el capital comprendido en él. Por consiguiente, la inversión de capital determina el número total de activos que posee la organización, la composición de los mismos y la naturaleza del riesgo comercial según lo perciben los que aportan el capital.

La utilización de un criterio de aceptación adecuado o tasa de rendimiento requeridos, es básica para decidir la inversión. Además de seleccionar nuevas inversiones, la organización tiene que administrar con eficiencia los activos ya existentes. Los gerentes financieros tienen diversos grados de responsabilidad operativa por los activos existentes; están más preocupados por el manejo de los activos circulantes que por los activos fijos.

1.3.2.2. Financiamiento.

La preocupación del gerente financiero es determinar cuál es la mejor mezcla de financiamiento o estructura del capital. Si una organización puede cambiar su valuación total mediante modificaciones en la estructura de su capital, debe existir una mezcla financiera óptima. Con la valuación de la empresa el análisis es equilibrado, ya que mantiene constantes las decisiones de inversión y dividendos de la empresa y trata de determinar el efecto que una modificación en la combinación de financiamiento tiene en el precio de la acción.

El gerente financiero, busca la estructura de capital, más apropiada para su empresa. Se pueden utilizar varios métodos de análisis, en posibilidad de identificar el porcentaje exacto de deuda que maximizará el precio de las acciones; pero, se debe determinar una proporción aproximada de deuda que ayude a lograr ese objetivo.

1.3.2.3. Dividendos.

Es la tercera decisión importante de la empresa en su política de dividendos, esto es, el porcentaje de las utilidades que se paga en efectivo a los accionistas. Por supuesto el pago de dividendos reduce el monto de las utilidades y afecta al importe total de financiamiento interno. Por tanto, es obvio que la razón de pago de dividendos depende de la forma como se midan las utilidades, para facilitar la explicación se usan las utilidades netas contables, pero, se supone que corresponde a las utilidades económicas reales de la empresa. En la práctica, es posible que las utilidades netas no correspondan y quizás no sea una medida apropiada de la capacidad de la empresa para pagar dividendos. Igual que otras decisiones importantes de la empresa, las de inversión, financiamiento y dividendos tienen aspectos tanto teóricos como administrativos. La política de la entidad es una decisión financiera que representa la retención de utilidades.

En cada ejercicio, la empresa debe decidir si retiene sus utilidades o distribuye una parte o todas en dividendos en efectivo para los accionistas. Cuando la política de dividendos se trata estrictamente como una decisión financiera, el pago de dividendos en efectivo es un residuo pasivo. El importe del pago de dividendos variará de un periodo a otro de acuerdo con las fluctuaciones en el importe de oportunidades de inversión aceptables de que disponga la empresa; el tratamiento de la política de dividendos como un residual pasivo determinado tan solo por la disponibilidad de propuesta de inversión aceptables implica que los dividendos son importantes; el inversionista es indiferente entre el pago de dividendos y la retención por la empresa. Aunque, la razón de pago de dividendos es muy importante en la política de dividendos de la empresa, no es lo único; otros aspectos pueden afectar la valuación como: la estabilidad de los dividendos, los dividendos en acciones, la emisión de acciones adicionales, entre otras. Además, del porcentaje de pago de dividendos, la estabilidad resulta atractiva para los inversionistas.

1.3.3. Tipos de estrategias financieras

Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.

1.3.3.1. Estrategias financieras a largo plazo

1.3.3.1.1. Sobre la inversión

Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo, podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos, generalmente, las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de éstos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, es decir, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones

verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción–distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible; por lo que, en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, es decir, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR). Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuánto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

1.3.3.1.2. Sobre la estructura financiera

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. Vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, es decir, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

Las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato. Sin embargo, en la medida en la que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior, se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y, a su vez, aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, utilidad antes de intereses e impuestos–rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por dólares invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del

método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez. Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por dólares invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

1.3.3.1.3. Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención–reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Es importante reconocer, que los métodos y criterios que se deben considerar para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad. Por lo tanto, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no

violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa y, por ende, de sus objetivos estratégicos.

1.3.3.2. Estrategias financieras a corto plazo

1.3.3.2.1. Sobre el capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: estrategias agresivas, estrategias conservadoras y estrategias intermedias.

- I. **La estrategia agresiva:** presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

- II. **La estrategia conservadora:** contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes,

manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

- III. **La estrategia intermedia:** contempla elementos de las dos estrategias anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando, a la vez, que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, es decir, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

Ahora bien, la definición de la estrategia se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

1.3.3.2.2. Sobre el financiamiento corriente.

La definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo, a su vez, mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención. Finalmente, cabe enfatizar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

1.3.3.2.3. Sobre la gestión del efectivo.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja. El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

1.4. OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS.

Los gerentes financieros al desarrollar estrategias financieras dentro de las organizaciones se deben de plantear los siguientes objetivos:

- Creación de valor: gestionar correctamente los componentes intangibles. Permite un análisis y cuantificación del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.
- Crecimiento: está asociado con el crecimiento de los ingresos, aumento de la cuota de mercado, crecimiento de las ventas y las nuevas líneas productivas.
- Mantenimiento (sostenibilidad): objetivo a largo plazo y va de la mano con la creación de valor.
- Aumento de rentabilidad: implica un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la organización, etc.
- Inversiones: buena orientación de la tasa interna de retorno (TIR).

- Gestión estratégica de costos: optimización de los costos, tanto fijos como variables.
- Estructura financiera: a través del endeudamiento apropiado, permite la maximización del valor propio de los accionistas.
- Gestión de los activos: para la obtención de algunos de los objetivos antes señalados, resulta impredecible la correcta gestión del activo.

1.5. RESULTADOS DE APLICAR ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS A DISMINUIR EL RIESGO DE LIQUIDEZ

En la disminución del riesgo de liquidez, a través de la aplicación de estrategias financieras, se obtiene las siguientes ventajas:

- Se disminuye el riesgo de negocio ya que se obtiene oportunidad de adquirir nuevos clientes de otros segmentos de mercado, incrementando así los flujos de efectivo.
- Le permite seguir el curso normal del negocio, cumpliendo con sus obligaciones en los tiempos establecidos.
- Brinda la oportunidad de seguir obteniendo créditos bancarios.

1.6. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA

Según un artículo publicado en uno de los periódicos de mayor circulación de El Salvador, muestra un poco la problemática actual, de acuerdo a comunicados de muchos sectores y algunas organizaciones, las cuales temen que el retraso en pagos por parte del Estado desacelere la economía y haga quebrar a pequeños empresarios. El Gobierno le debe más de 100 millones de dólares a las empresas que les proveen bienes y servicios, sin que hasta el momento se haya definido cuándo pagará esas deudas. La situación podría desacelerar el crecimiento económico del país, según la Cámara de Comercio e Industria. Dentro de las cuales se encuentra el sector suministrador de bienes y artículos de limpieza.

La falta de pagos por parte del Estado hacia sus proveedores perjudica el ritmo económico porque hay cierre de empresas, los precios se incrementan, el problema fiscal del gobierno se agrava y la tasa del desempleo aumenta, explicó la Cámara de comercio en un comunicado de prensa.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, advirtió que “El Salvador se hundirá si no se ordena fiscalmente”. Y es que si se toma en cuenta que el Gobierno es el comprador más grande del país, eso significa que el no pago de la deuda gubernamental contrae el crecimiento de la economía. Las cifras que maneja la Cámara de Comercio detallan que el Gobierno invierte al menos 900 millones de dólares anuales en la compra de bienes y servicios en todos los rubros económicos.

El presidente de la Cámara, sostuvo que algunos empresarios y comerciantes se han acercado a la institución para exponer la crítica situación económica por la que atraviesan a raíz de las demoras del Ejecutivo. La preocupación de los distribuidores radica en que el Gobierno se está atrasando con el pago de las deudas “más allá de lo razonable y cuando el Gobierno no le paga a

los suplidores, esto produce un aplazamiento del ciclo económico y tiene diversas consecuencias negativas para el sector privado”.⁷

El problema de la falta de dinero que, según el dirigente empresarial, tiene el gobierno, lo confirmó el mismo presidente de la República Mauricio Funes en un comunicado de prensa un viernes 11 de mayo de 2012. En esa ocasión, admitió que existe un hueco financiero que alcanza los 400 millones de dólares⁸. Lo anterior significa que el aparataje estatal no tiene dinero para solventar los gastos inmediatos, como pago a proveedores, compra de papelería y pago de los servicios básicos, agua y electricidad. Cardenal sostuvo que “históricamente, este gobierno es el que ha tenido mayores ingresos fiscales, pero aunque los ingresos hayan aumentado, los gastos se han incrementado en una proporción todavía mucho mayor”.

“Lo que no se ponga al día ahora, va a ser muy difícil que lo haga en el segundo semestre”, opinó un analista financiero, debido a que es entre enero y junio cuando el Estado recibe más ingresos fiscales. Opino además que; “los retrasos a los proveedores vendrán a agravar aún más el problema fiscal del Gobierno, porque en la medida en que estas empresas no venden, no ganan, no emplean a más personas” y agregó que “en la medida en que las empresas reduzcan su utilidad eso tengan pérdidas, tendrán menos posibilidades de contribuir al fisco y se vuelve un círculo vicioso al estrangular la economía y se hará más difícil de que el problema fiscal se resuelva”.

⁷ MARROQUIN, David. (17/05/2012) San Salvador. *Gobierno debe más de \$100 millones a sus proveedores*. El Diario de Hoy. En Portada. P.2

⁸ ROMERO, Fernando. (12/05/2012). San Salvador. *Funes: \$400 millones faltantes en caja*. La Prensa Grafica. Nación. P.22

1.7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de este diagnóstico es representar los resultados obtenidos de la investigación de campo, el cual va enmarcado a reflejar la existencia de la problemática planteada, relacionada con los riesgos de liquidez; debido a los descalces entre las cuentas por cobrar y pagar; por medio de las encuestas que se les realizó a 16 empresas según anexo No.7, las cuales su actividad económica es la fabricación y venta de artículos de limpieza en donde su principal cartera de clientes son las instituciones gubernamentales, elaborando este diagnóstico en base a esta muestra.

De acuerdo a los resultados este sector en estudio por encontrarse en categoría de medianas, por poseer ventas anuales superiores a los cinco millones de colones, dichas entidades en su mayoría y donde algunas de ellas son personas naturales titulares de empresas mercantiles, poseen poco personal, no cuentan con una organización amplia y bien estructurada en donde existan controles y áreas especiales para tomar decisiones en conjunto y disminuir los riesgos de liquidez. Sus principales áreas se encuentra en el área de venta, contabilidad y producción, ya que manifiestan que su principal objetivo es generar ingresos a través de ventas, llevar la contabilidad formal por ser un área que se encuentra en la legislación local y debido a que todas estas poseen auditoría fiscal, representa un departamento importante para ellos y el área de producción donde no todas lo poseen, pero es importante para entregar los productos en los plazos establecidos y no caer en incumplimiento con las instituciones gubernamentales, evitando así multas.

Esto refleja el poco interés del sector en el desarrollo y creación de un departamento de finanzas o el desconocimiento de la importancia del mismo, ya que de este se espera surjan los distintos análisis que son base para la toma de decisiones.

Hacen uso de las razones financieras como principal técnica de análisis, en especial en los indicadores liquidez, la técnica de comparación, tomando con referencia en su mayoría únicamente el capital de trabajo y otro tipo de indicador para medir su liquidez, obviando otras razones de suma importancia, y donde una parte de la muestra se encontró que no realiza

ninguna de las técnicas mencionadas, lo que indica el poco conocimiento que se tiene de la aplicación de las demás técnicas existentes mostrando un desinterés en utilizarlas, añadiendo a esto lo realizan como una previa evaluación a la que harán las instituciones gubernamentales a la hora de adjudicar las ofertas, con el fin de detectar como se encuentra su situación financiera y si cumplen con los resultados mínimos para ser tomados en cuenta.

Las empresas en su mayoría tiene crédito con sus proveedores con plazos hasta de 30 días en su mayor porcentaje y a su vez otorgan créditos a sus clientes, con una política no mayor a 45 días, la cual no calza con el crédito que les otorga sus proveedores, esto debido a que se han visto obligadas a este tipo de políticas por concentrar sus fuerzas de ventas en los sectores institucionales y entidades gubernamentales, ya que al preguntar cuál es el plazo aproximado de recuperación la gran mayoría afirma que es superior al estipulado; ya que la mayor parte es a mas de 45 días, lo que indica que los periodos son extensivos en el cobro y difiere mucho con el pago a sus proveedores, pero afirman y esta consiente que el retraso de estos clientes desfasa sus cuentas por cobrar y pagar lo que incide en riesgos de liquidez de estas entidades.

La falta de liquidez en sus empresas les genera costos por intereses por nuevos créditos adquiridos, seguido por un pequeño grupo que afirma la pérdida de oportunidades de negocio; en el cual que si lo relacionamos con la estrategia que están realizando estas empresas para mejorar su liquidez, observamos que el mayor porcentaje de encuestados afirma que realizan búsquedas de nuevas entradas de efectivo, el cual por ende le generan esos costos por intereses. Lo que conlleva a buscar financiamiento y la mayoría afirma que lo hace de forma externa utilizando los sobregiros bancarios y factoraje, aunque este último si bien es cierto las cantidades de efectivo son mayores implica pagar intereses por su uso, lo cual disminuyen sus márgenes de utilidad, los cuales no contemplan al momento de establecer los precios a la hora de ofertar. Por lo que los encuestados afirman que es muy importante establecer estrategias que les ayude a reducir este tipo de riesgos y que es necesaria la elaboración de un marco de referencia para resolver este tipo de problemas.

CAPITULO II: GUIA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACION Y VENTA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA.

2.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general:

Diseñar un modelo de estrategias financieras orientadas a las empresas del sector que produce artículos de limpieza, para minimizar los riesgos de liquidez, ocasionado por los descalces de los plazos entre las cuentas por cobrar y por pagar.

Objetivos específicos:

- Estructurar aspectos fundamentales de la propuesta.
- Plantear los supuestos del caso práctico.
- Identificar los tipos de estrategias financieras.
- Identificar las posibles estrategias financieras que permitan mejorar las condiciones actuales de iliquidez.

2.2. ESTRUCTURA DE PRESENTACION DEL MODELO

La propuesta está planteada partiendo de una necesidad que existe en el sector en estudio, dándole como aporte algunas alternativas que le permitan resolver los problemas de liquidez que actualmente están teniendo debido al retraso de los pago del Estado a sus proveedores, y tomando en cuenta el sector están enfocado sus ventas al sector institucional y gubernamental.

Estas empresas pertenecen al sector industrial, y unas al comercial debido a que; visualizaron una oportunidad de negocio, se fueron ampliándose a las ventas institucionales, cuya actividad principal en algunas es la elaboración de otros productos alimenticios no clasificados alimenticios los cuales estaban incluidos en la industria. Sin embargo debido a las necesidades que tiene el Estado con respecto a los productos relacionados a limpieza las empresas empezaron a especializarse en la fabricación y distribución de este tipo de productos los cuales se demandaban con mayor cantidad.

Además de diversificar sus productos, enfocaron sus ventas en las instituciones del gobierno, participando en licitaciones emitidas por estas entidades, considerando a este sector un cliente potencial, debido a la gran demanda de productos de limpieza derivada de su uso necesario y diario. Pero por su falta de experiencia en un principio y más aun con este tipo de entidades, y por la poca organización que algunas empresas de este sector poseen, están propensas a caer en muchos riesgos, si no se hace la debida planeación y estrategia de negocio para poder llevar a cabo con éxito dichas operaciones, ya que por lo general la mayoría son medianos contribuyentes y en algunos casos personas naturales, lo que en muchas circunstancias esto no permite tener un control u operación más definida y organizada, donde en muchas ocasiones existen conflictos internos como dualidades de mando y de poco personal.

Por lo que dicho modelo va orientado a proponer estrategias financieras, las cuales se va delimitar por los elementos que debe de poseer cada una de ellas, los tipos, la selección e identificación, además de las acciones llevadas a cabo para poder realizarlas, como se van realizar, quien lo hará y cuando hacerlo. Dentro las cuales van enfocadas al corto y mediano plazo; y que le permita dar alguna solución y/o alternativas para que el retraso del pago del Estado no le ocasione problemas de liquidez tanto en el corto y mediano plazo y así lograr minimizar el riesgo de liquidez que actualmente les está afectando en sus operaciones.

2.3. SUPUESTOS SOBRE LA FUNDAMENTOS

➤ **Actividad económica del sector:**

La actividad económica de las empresas en estudio es la fabricación y venta de artículos de limpieza de los cuales se pueden mencionar los más importantes: desinfectantes, lejías, jabones, aromatizantes ambientales, limpia vidrios, suavizantes de telas, detergentes, shampoo para vehículo, cera para pisos, entre otros; así como se dedica al comercio en general, específicamente a la distribución de productos desechables, plásticos (vasos desechables diferentes medidas, platos desechables diferente medidas, bolsas plásticas diferentes medidas, papel higiénico jumbo, papel toalla, servilletas).

➤ **Cobertura de mercado:**

Su mercado potencial son las ventas institucionales en especial las orientadas a instituciones gubernamentales ubicadas en el departamento de San Salvador algunas de las cuales se pueden mencionar son: La Corte Suprema de Justicia, El Ministerio de Defensa, ANDA, Hospitales Nacionales, etc., los cuales tiene necesidades de estos productos para tener limpias sus instalaciones. Por lo que deben de poseer amplio conocimiento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

➤ **Organización:**

Se parte del supuesto de que este sector debe de poseer en su organigrama una gerencia financiera para poder llevar acabo y dar seguimiento y aplicabilidad de las acciones a tomar para poder realizar dichas estrategias financieras, además de otros departamentos que son de suma importancia para dar aplicación y control de dichas estrategias

➤ **Información financiera:**

Para conocer y analizar con mayor razonabilidad la situación actual de la empresa se tomaron los estados financieros de una de las empresas de la muestra, para poder analizarlos y realizarle un informe financiero el cual permita comprobar la existencia del problema, por medio de los análisis financieros realizado a la empresa, los cuales se pueden revisar en los anexos del trabajo.

➤ **Información contable:**

Se procedió a realizar la extracción de información contable de una las empresas tomada de la muestra, de la cual se obtuvieron informes de ventas mensuales de los últimos tres años (2009, 2010 y 2011), informes de cuentas por cobrar, informes de los flujos de efectivo mensuales y de la composición del efectivo y equivalentes, todo esto para comprobar que estuviesen actualizados y poder dar algunas estrategias financieras aplicables sobre estos rubros.

➤ **Tipo de financiamiento principal del sector:**

Debido a que el 95% de ventas es destinado al sector gobierno, ha recurrido principalmente a financiarse por medio de factoraje y tarjetas de crédito, lo cual son formas muy caras para hacerlo, partiendo de este supuesto se propone dar otro tipo de estrategias encaminadas a cuidar la rentabilidad y la liquidez del sector en estudio.

2.4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ

Al analizar e identificar los elementos y tipos de estrategias financieras, se encontraron los aspectos claves que reflejan las debilidades del sector en estudio se hace mención de diferentes estrategias, que desde el punto de vista financiero pueden contribuir al funcionamiento de la empresa y dependiendo del efecto que se persiga con éstas, debido a la problemática en estudio, la primordial razón por la que se piensa implementar dichas estrategias es para la minimización del riesgo de liquidez, este riesgo se ataca con elementos sobre la inversión, financiamiento y los dividendos; y con estrategias de corto plazo las cuales figuran sobre el capital de trabajo, el financiamiento corriente y sobre el efectivo. Por lo que a continuación se estructura la forma de desarrollar cada estrategia las cuales tienen alcance tanto en el corto plazo y algunas de largo plazo para minimizar y reducir el riesgo de liquidez.

Figura No.1 Estructura de las estrategias financieras



2.4.1. Estrategia financiera sobre capital de trabajo

2.4.1.1. Condición actual

Actualmente las empresas del sector industria de productos de limpieza poseen en su mayoría una estructura de capital de trabajo muy agresiva enfocadas en ventas al crédito, la cual se ha venido incrementando en los últimos años, muchas de las empresas para el año 2009 poseían una estructura de capital bastante aceptable y podría decirse que ideal ya que el financiamiento a largo plazo era superior en porcentaje a la inversión corriente, el cual es un perfil muy equilibrado, luego en el año 2010 el panorama empieza a cambiar, y pierde la estructura ideal que una empresa debe poseer, ya que su inversión incrementa, mientras que su financiamiento no corriente disminuye, en cual empiezan a crear una relación inversamente proporcional, lo que indica que las empresas se están haciendo más agresiva en relación al año pasado.

Para visualizar dicha condición actual se tomo de referencia la información financiera de una de las empresas del sector la cual se detalla a continuación:

Año 2011:

Inversión = Financiamiento

AC=94%	PC=56%
ANC=6%	PNC+P=44%

Ahora ya en el 2011, se puede detectar un problema su financiamiento corriente es mayor a su financiamiento no corriente lo que lo vuelve un financiamiento incompatible, con esta información se puede apreciar que las empresas están optado por políticas agresivas de capital de trabajo.

Tal como se muestra el cuadro en donde:

AC: Activo corriente

ANC: Activo no corriente

PC: Pasivo corriente

PNC: Pasivo no corriente

P: Patrimonio

Adicionalmente para determinar el camino que lleva el sector se debe de tomar en cuenta los índices de liquidez inmediata

Ind.	Año 2009	Año 2010	Año 2011
LI	$\$13,976.83 / \$15,406.45 = \$0.91$	$\$80,388.90 / \$80,205.43 = \$1.00$	$\$1,079.13 / \$333,754.61 = \$0.00$

En los años 2009 y 2010 ha tenido resultados aceptables de \$0.91 y \$1.01, los cuales son muy precisos y favorables financieramente hablando. En cambio para el año 2011 obtuvo un coeficiente \$0.00 lo que indica que la entidad no posee efectivo inmediato para cubrir sus deudas. Esto lleva a concluir que las empresas están teniendo problemas de liquidez y como ya habíamos analizado el capital de trabajo se puede comprobar ahora con mucha más seguridad de que las empresas invirtiendo sus recursos en cuentas por cobrar y colocando muchos créditos de manera agresiva, al grado que se ha quedado sin liquidez para seguir operando de manera normal.⁹

2.4.1.2. Estrategia propuesta relacionada con el capital de trabajo

Se sugiere tener un perfil más relajado mediante la adopción de una actividad más conservadora sobre el capital de trabajo en el cual se van a tomar estrategias sobre los rubros del efectivo, los ingresos, cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, para evitar esos descalces de plazos que tanto le han venido afectando al sector en estudio.

⁹ Información tomada de una de las empresas del sector y se encuentra en el anexo No.3 de este documento.

2.4.1.3. Acciones encaminadas a ejecutar la estrategia

Las acciones sugeridas para la estrategia de capital de trabajo operan tal como en lo previsto y en su orden lógico son los siguientes:

Figura No.2 Acciones llevadas a cabo sobre el capital de trabajo



2.4.1.3.1. Implementar un programa de flujo de efectivo

Es recomendable emitir informes del efectivo disponible semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de los saldos de efectivo de las cuentas bancarias, gastos, sobre los saldos diarios promedio, que permitan determinar cuellos de botella en el proceso generador del efectivo, por tal razón se recomienda este informe:

Cuadro No.1 Informe mensual de efectivo para controlar las entradas y salidas del efectivo

Cuentas	Saldo inicial del mes	Ingreso de cobro de ventas	Ingresos financieros (prestamos, factoraje, etc.)	Otros Ingresos (aportes de dueños, ajenos, etc.)	Egresos a corto Plazo (Planillas, proveedores, acreedores, Interés, etc.)	Egresos a Largo Plazo (Prestamos solo capital)	Saldo final del mes
Caja	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00
Banco 1	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 5,000.00	\$ 4,000.00	\$ 6,000.00	\$ 300.00	\$ 4,200.00
Banco 2	\$ 500.00	\$ 300.00	\$ 3,000.00	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 200.00	\$ 600.00
Banco 3	\$ 800.00	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 300.00
Banco 4	\$ 500.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Total	\$ 2,900.00	\$ 1,550.00	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ 10,000.00	\$ 1,100.00	\$ 5,350.00

En donde en su primera columna se detallan las cuentas bancarias o equivalentes como son caja general o caja chica, luego en la segunda columna se coloca el saldo inicial suponiendo que este cuadro se hará de forma mensual, en la tercera columna se suman todos los ingresos de cobro por las ventas efectuadas durante el mes, en la cuarta se suman los ingresos financieros, en la quinta columna se suman los otros ingresos que pueden ser por ejemplo los aportes de los dueños o aportes de otros ajenos a la empresa, luego en la sexta columna se restan todos aquellos egresos a corto plazo como lo son el pago de planillas de sueldos o pagos a proveedores, en la siguiente columna se restan de igual manera los egresos a largo plazo que pueden ser prestamos pero solamente el capital y finalmente se obtiene el saldo del efectivo o equivalentes de cada mes.

2.4.1.3.2. Implementar técnicas de cobranza de alta precisión

Otra acción encaminada al logro de la estrategia conservadora de capital de trabajo es la de implementar técnicas de cobro de alta precisión, siendo necesario considerar y mantener en funcionamiento un sistema de control como se muestra a continuación:

Figura No.3 Técnicas de cobranza

Implementar técnicas de cobranza de alta precisión

Instalar un sistema de control de cuentas por cobrar en especial las ventas dirigidas a clientes de tipo privado y NO al sector gubernamental, ya que al establecer una política de perfil conservador se deberá dejar de colocar ciertas ventas en ese sector y no caer en problemas de liquidez e invertir mejor en otros segmentos de mercado.

Este sistema de control debiera estar desarrollado aspectos como:

- **- Periodo de crédito:** aquí es definido cuanto tiempo
- **-Normas de crédito:** estas definen los requisitos mínimos para conceder un crédito.
- **-Políticas de cobranza:** utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan de los cobros
- **-Descuento por volumen:** consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a compras cuyos volúmenes son mayores de lo normal
- **-Descuento por pronto pago:** consiste en una reducción del precio de lista que se aplica al pago que se realiza dentro de un plazo específico
- **-Análisis de la situación financiera de los clientes:** se usan los estados financieros y se evalúa la información de tal manera que se puede determinar el estado actual en que se encuentra una empresa.

2.4.1.3.3. Implementación de un programa de administración de inventarios.

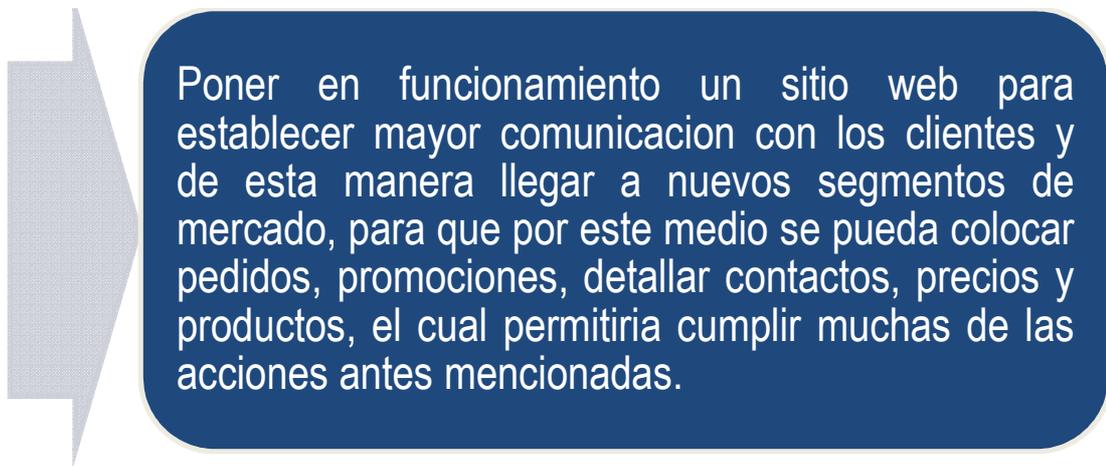
La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes.

Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

Por lo tanto es recomendable tomar a consideración lo siguiente:

Figura No.4 Plan de administración de inventarios.



2.4.1.3.4. Aceleración de los ingresos

Una de las acciones más recomendadas es la aceleración de los ingresos pues de esta manera se trabajara con capital propio, entonces para lograr esto se detalla a continuación algunas técnicas a utilizar:

Figura No. 5 Aceleración de los ingresos

Mejorar la calidad del producto

- Se puede lograr aumentando los estándares de la materia prima y estableciendo una política de cero desperdicios.

Mejorar el servicio al cliente

- Estableciendo un buzón de sugerencias o páginas web, tanto para los distribuidores como para consumidores y así determinar debilidades

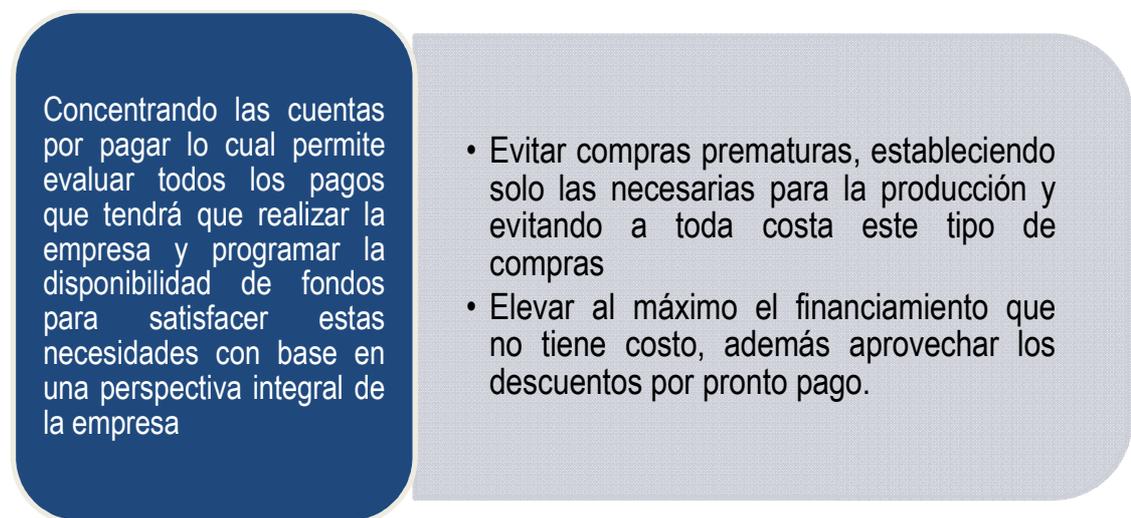
Además de las acciones anteriores otras no menos importantes son las que a continuación se detallan:

- Incentivar políticas de contratos a futuro con clientes confiables.
- Reducir los plazos de crédito estableciendo descuentos por pronto pago.
- No despachar pedidos nuevos si el cliente posee cuentas por pagar vencidas o llegar a un acuerdo.
- Establecer rangos de comisiones a los colocadores de nuevas ventas para que al momento de concretar la venta también y obtener un cobro anticipado.

2.4.1.3.5. Concentración las cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son todas aquellas obligaciones que posee la empresa a favor de terceros, por esto es muy importante mantener un control sobre ellas, a continuación se detallan algunas acciones a tomar en cuenta:

Figura No.6 Acciones llevadas a cabo sobre las cuentas por pagar



Además es necesario establecer un nivel de endeudamiento de la empresa que es la relación entre deuda/capital tal como se muestra:

Estrategia	Deuda / Capital
Conservadora	40%- 60%
Moderada	45%-55%
Agresiva	60%-40%

2.4.1.4. Responsables de la implementación

Es responsable es el gerente financiero.

2.4.1.5. Efectos cuantitativos al implementar la estrategia sobre el capital de trabajo

- I. Desaceleración de las cuentas por cobrar, una vez se deje colocar gradualmente ventas al crédito en el sector gubernamental, y esa venta se coloque en otros segmentos de mercado de mayor agilidad y realización del efectivo, permitirá una mayor aceleración de las entradas de efectivo. Si lo vemos en términos numéricos por ejemplo si ahora con las ventas por ejemplo se colocan \$100,000 y que se van a recuperar en 180 días colocando la misma cantidad en otros segmentos de mercado los cuales permitan recuperarse entre 30 a 45 días, podrá haber una mayor rotación de 4 a 6 veces con la misma inversión, es decir podrían hasta sextuplicar las ventas con la misma inversión.
- II. Costo del sitio Web esto permitirá mejorar la comunicación con los clientes y así reducir el ciclo de conversión del efectivo. El cual será una inversión inicial, pero gradualmente se obtendrán resultados que tal vez no sean cuantitativos de manera visible pero si en un futuro de corto plazo, de tal forma que va existir una mayor agilidad de los flujos de entrada y salida de los mismos.
- III. Si se hace diferencia en cálculos se determina un ahorro y disponibilidad nueva este resultado no afecta la rentabilidad de las empresas ya que si bien es cierto ya no se coloca la cantidad completa de la inversión en cuentas por cobrar, pero se mantiene un valor líquido el cual le permite un perfil más relajado, minimizando en el riesgo de liquidez a través de una buena administración del capital de trabajo.

2.4.2. Estrategia sobre financiamiento corriente

2.4.2.1. Condición actual

Actualmente estas empresas se están financiando principalmente por medio de sus proveedores, el factoraje y préstamos bancarios a corto plazo, el cual como ya se conoce en el medio el factoraje es una forma de financiarse con un alto costo.

Para conocer las condiciones actuales de cómo se financian a corto plazo en el sector, se deben analizar los índices de rotación de cuentas por pagar y el periodo promedio de pago, que de acuerdo al diagnóstico realizado al sector en su mayoría anda por 30 días.

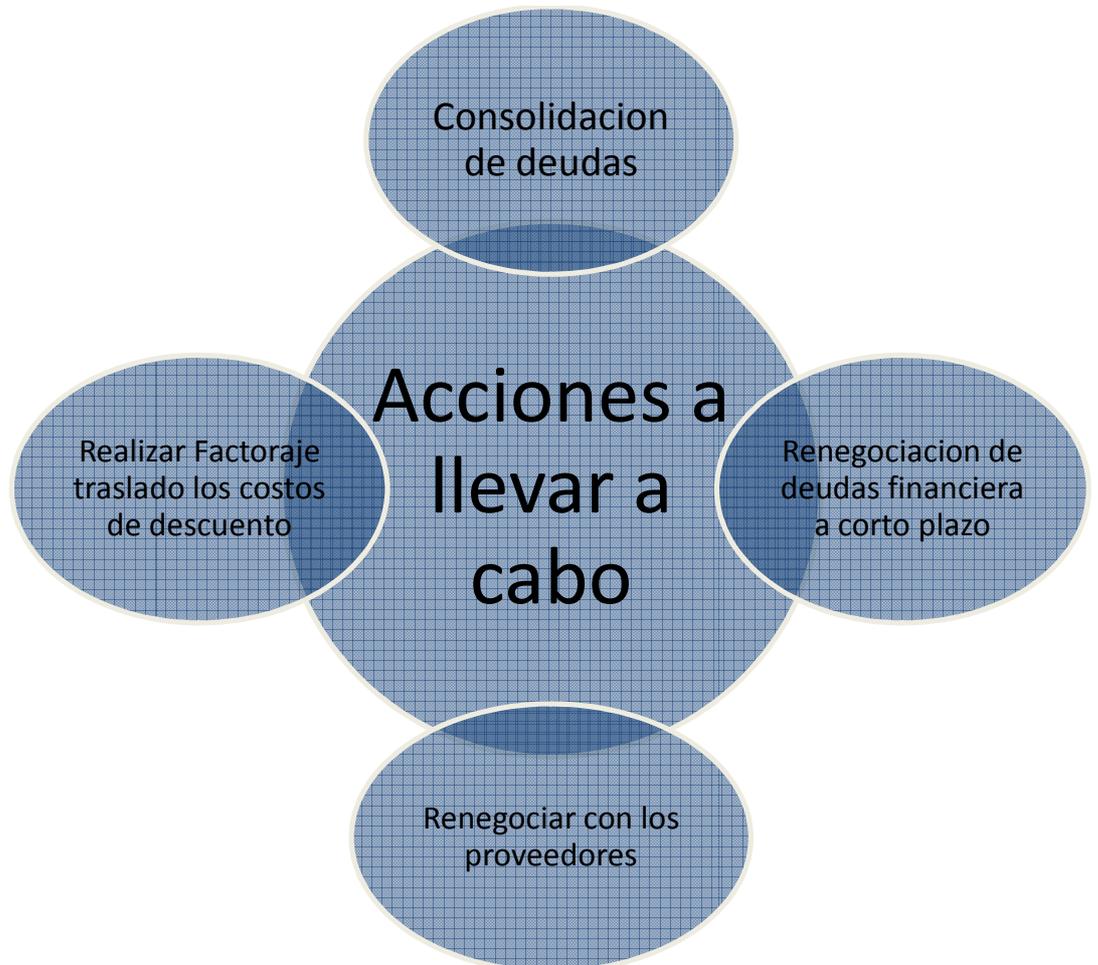
2.4.2.2. Selección de la estrategia

Se adopta tomar como opción realizar una consolidación de deudas, junto con una renegociación de las deudas a corto plazo, el cual permita reducir algunas tasas de interés altas, minimizar la carga financiera a nivel de desembolsos y permita realizar algunas correcciones para cumplir la estrategia sobre el capital de trabajo. Además se debe de renegociar condiciones con los proveedores.

2.4.2.3. Acciones para llevar a cabo la estrategia.

Estableciendo políticas de financiamiento que vayan a encaminadas a la reducción o disminución de la carga financiera, como las que a continuación se mencionan:

Figura No.7 Acciones llevadas a cabo sobre el financiamiento corriente



2.4.2.3.1. Consolidación de deudas

Consolidación de deuda el cual se procede a solicitar un préstamo a una entidad bancaria que le genere menor interés de los que actualmente pueda estar pagando y que sea decreciente.

La siguiente información se toma como ejemplo con la cual se detalla parte del financiamiento corriente que le está generando una carga financiera muy alta y costosa:

Pasos para consolidar deudas:

- Detalle cada una de sus deudas, de las cuentas que quiere consolidar, ejemplo puede tomar como ejemplo el siguiente cuadro de deudas:

Cuadro No.2 Formato para detallar deudas.

Institución	Monto otorgado	Monto adeudado al cierre 20xx	Tasa de interés	Fecha de apertura	Fecha de finalización	Cuota mínima mensual
Préstamo a partes relacionadas	\$ 37,914.85	\$ 29,402.46	5.00 % mensual	20/09/2011	30/09/2012	\$ 2,500.00
Tarjetas de crédito						
Institución	Limite a utilizar	Monto adeudado al cierre 20xx	Tasa de interés	Plazo de financiamiento		Cuota mínima mensual
Banco de América Central	\$ 17,500.00	\$ 7,367.10	21,60% anual	66 meses		\$ 700.00
Banco Promerica	\$ 15,840.00	\$ 3,367.09	23,99% anual	72 meses		\$ 400.00

- Llame a sus acreedores y solicítele los balances de cancelación efectivo a la fecha que piensa consolidar las deudas, para comprar con su cuadro de deudas.
- En las columnas detalle monto otorgado, montos adeudados, las tasas de interés que tienen cada una de sus cuentas y establezca el promedio de esta tasa.
- La suma de sus balances de cancelación debe ser la cantidad de partida inicial para consolidación.

- Ve a las opciones de préstamos
- La tasa de interés debe ser menor a la promedio en su ejercicio de cálculo anterior.
- Tenga en consideración el término de este préstamo y su planificación
- Una vez haya consolidado sus deudas evite entrar en la misma situación. Recuerde el control de sus finanzas está en uno.

2.4.2.3.2. Renegociación de deudas financieras a corto plazo

La renegociación no es más que trasladar deudas, crédito de corto plazo o líneas rotativas a líneas de crédito decreciente con plazos entre 5 a 10 años, uniendo todas las obligaciones de la empresa, permitiéndole disminuir sus pagos mensuales. Esto le proporcionará más disponibilidad en su capital de trabajo permanente, y capacidad para negociar mejores precios con sus proveedores o abastecerse de más productos. Una sola cuota, mayor disponibilidad de fondos.

Figura No.8 Acciones llevadas para renegociar financieras de corto plazo.

Se sugiere tomar como opción realizar renegociación de la carga financiera a corto plazo, para trasladarla en el largo plazo, el cual permita reducir algunas tasas de interés altas, minimizar la carga financiera a nivel de desembolsos y permita realizar algunas correcciones para cumplir la estrategia sobre el capital de trabajo, para ellos se deben de tomar en cuenta aspectos a la hora que obtiene recursos ajenos tales como:

- *No manejar tarjetas empresariales
- *Buscar mejores opciones de crédito
- *Delimitar el grado de endeudamiento máximo para la empresa que busque disminuir los riesgos de liquidez a corto y largo plazo
- *Renegociación de la deuda a corto plazo, para pagar cuotas más pequeñas en un tiempo mayor.

Cómo negociar correctamente:

Existen dos medios para llegar a una negociación con el acreedor: que el deudor haga un ofrecimiento o que el acreedor o su representante hagan un ofrecimiento.

- El primer paso será que reúnas aproximadamente un porcentaje del monto adeudado, puede andar entre el 30% al 50% para poder ofrecerlo el día de la negociación.
- Una vez que tengas esta cantidad, deberás contactar a tu acreedor.
- Cuando hayas contactado a tu acreedor deberás ofertar la cantidad con la que desees liquidar tu adeudo, siempre hay que ofrecer menos de lo que en realidad tengas para que al final de la negociación, pagues con la menor cantidad de dinero posible.
- Si el acreedor acepta tu oferta deberás exigir una carta de convenio en la que se deberá señalar de forma clara todos y cada uno de los términos y condiciones de la negociación pactada. El acreedor deberá enviar ese documento a través de una dirección de correo electrónico o de forma personal, una vez que tengas la carta es recomendable que pidas que la revise algún abogado de confianza.
- La carta de convenio será el elemento probatorio que te respaldará ante cualquier negociación. Por esta razón es un elemento indispensable y un derecho del deudor.
- Dicha carta de convenio es un contrato a corto o mediano plazo que celebran el deudor y el acreedor, donde pactan el modo en el que se liquidará un adeudo. En el documento se especificarán las obligaciones, así como los beneficios de las partes.
- No cualquier papel que mande el banco o despacho de cobranza es una carta de convenio. Este documento debe de cumplir con una serie de requisitos, señalando en sus cláusulas claramente los tiempos y formas mediante las cuales se llevará a cabo el convenio de pago con el acreedor. Existen una serie de elementos que, dada su importancia, bajo ninguna circunstancia deben hacer falta en una carta convenio tales como:
 - Logotipo del emisor. Si la carta es elaborada por un despacho de cobranza, deberá tener el logotipo del despacho y no del acreedor.
 - Razón social exacta, tanto del emisor (si es un despacho de cobranza), cómo del acreedor. (El no cumplir con este requisito, es el equivalente a que el nombre del deudor venga mal escrito o solamente su nombre de mentira).

- Fecha exacta de vencimiento del convenio.
- Número de cuenta o de crédito, sin edición alguna.
- El depósito de la cantidad acordada se deberá efectuar siempre en la cuenta negociada, salvo que la deuda haya sido vendida a un tercero.
- Las cantidades, tanto del adeudo total como del monto a pagar, escritas con número y letra.
- Señalar de forma clara que con el pago único de la cantidad acordada, en la fecha señalada, se liquidará en su totalidad la deuda expuesta en la carta convenio.
- Carta finiquito. Señalar el tiempo de entrega de la carta finiquito, así como la dirección de correo electrónico y los teléfonos del acreedor donde será solicitada.
- Nombre y firma de la persona responsable de esta negociación (del despacho y/o del acreedor directamente), así como sus datos de contacto.
- Una vez posean toda esta información se debe de tener cuidado con ciertos engaños tales como: descuentos falsos: Los cobradores, con el fin de obtener su comisión y cumplir sus metas, acostumbran muchas veces hacer ofrecimientos falsos. Es decir, que inventan descuentos para que liquides tu deuda. Obviamente, estos descuentos NO son autorizados ni ofrecidos directamente por el banco, es decir que son un simple engaño como los que se mencionan a continuación:
 - El despacho se niega a dar una carta convenio
 - El despacho asegura que con una simple llamada es suficiente pues el descuento se "registra" en su sistema.
 - Mandan una supuesta "carta convenio" que no cumple con los requisitos suficientes.
 - Al tratar de verificar el descuento con el banco, este nos indica que: "nos arreglemos con el despacho".
 - Siempre exige una carta convenio que respalde cualquier ofrecimiento. Es tu derecho-
 - Nunca creas lo que te prometa un cobrador: No hagas pagos "de buena fe". Las cartas convenio no están condicionadas.

Una vez tomado en cuenta todas estas acciones se habrá logrado hacer una buena renegociación de la carga financiera a corto plazo y una disminución del riesgo de liquidez.

2.4.2.3.3. Negociar con los proveedores

Figura No.9 Acciones llevadas a cabo sobre los proveedores

Negociar mejores condiciones con los proveedores, la gestión de la entidad debe buscar: negociar con los proveedores los mayores plazos posibles de pago, adquirir los inventarios y otros activos fijos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

*La elección de los proveedores es un aspecto fundamental para el futuro éxito de tu negocio. en para obtener una buena liquidez. Negociar con ellos para alcanzar mejores precios, condiciones de pago, exclusividades, etc., es siempre una garantía de mejora. Existen una serie de factores que no puedes olvidar durante la negociación con un proveedor.

*No siempre es fácil saber elegir qué proveedor es el más indicado para tu negocio. Tampoco resulta muy sencillo negociar con ellos y conseguir las mejores condiciones como: mejores precios, condiciones de pago, exclusividades, etc. Lo que es seguro es que nadie nace siendo un negociador nato.

Como negociar con los proveedores:

- **Prepárate la negociación:** no basta con informarse sobre la competencia, sino que también debemos tener claros los objetivos que queremos alcanzar y determinar qué queremos y qué podemos asumir.
- **Deja que conozca tu empresa:** normalmente el proveedor no sabe nada de tu compañía, así que es importante que le expliques en qué consiste tu negocio. Es fundamental también que siempre cuentes la verdad, ya que a veces la mentira es difícil de mantener. Esto no significa que tengas que contar todo lo que sabes.

- **Menciona la competencia:** no se trata de amenazar al proveedor, ya que éste debe ser siempre nuestro aliado, pero no tengas miedo a hablar de la competencia, menciona si en un aspecto determinado la competencia presenta mejores beneficios. Además, no tengas miedo a preguntar directamente por incentivos.
- **Toma el tiempo que sea necesario:** nunca tomes una decisión apresurada. Piensa bien las condiciones antes de llegar a un acuerdo. Si algo no te convence, sigue buscando.
- **Encuentra el acuerdo** que más se adapte a tus necesidades y asegúrate que todas estas condiciones quedan registradas por escrito. Además de estos consejos, es muy importante poder jugar y negociar sobre los siguientes parámetros:
- **Precios:** el objetivo será siempre conseguir los mejores precios. Por lo general, los proveedores trabajan con precios al por mayor que son estándar. La mayoría de los proveedores trabajan con un pedido y un importe mínimo para asegurarse el pago de los portes. Pero siempre hay posibilidades de mejorar esos precios, por ejemplo, preguntar cuál es el importe mínimo para que sea el propio proveedor quien corra a cargo de los costes del transporte, así te ahorrarás costos adicionales que tendrás que recuperar en las ventas o si vas a comprar grandes cantidades de un producto, vale la pena preguntar por descuentos. Otra opción sería a través de la fijación de un importe de venta anual con descuentos en el caso de superar tales importes. Preguntar también por stocks excedentes o por productos de colecciones anteriores donde te puedan reducir los precios.
- **Exclusividad:** no sólo son importante los precios, sino que también es fundamental poder negociar sobre concesiones de exclusividad de la marca o de una línea de productos para la zona donde opera tu negocio. Así, no tendrás competencia y te aseguras que serás el único en distribuir ese producto en tu zona.
- **Condiciones de pago:** ya que para poder vender un producto, tienes primero que comprar, es aconsejable acordar un plazo de pago, por ejemplo 30, 60 o 90 días, y buscar la forma de adoptar políticas de crédito menores para trasladarlo a los clientes.

De esta manera, ya habrás vendido una parte de los productos y no necesitarás financiar tanto.

- **Publicidad:** intenta que el proveedor también haga publicidad para la empresa, por ejemplo mencionando la empresa en su web.

Una vez tomadas en cuenta estas acciones se podrán obtener mejores resultados para el sector y el de la minimización del riesgo liquidez.

2.4.2.3.4. Factoraje

Si por condiciones del mercado, se está obligado a pagar pronto (al contado o en 30 días) y se cobra tarde (a 60, 90, 120 o, incluso, 6 meses) es muy probable que se tenga serios problemas de liquidez. Y cuanto mayor sea el período entre uno y otro, mayor tendrá que ser la disponibilidad de tesorería y más dinero se necesitará para cubrir esos desfases. Por lo que el factoraje es una alternativa muy viable dependiendo de la naturaleza del negocio.

El factoraje está sujeto a que el banco acepte al cliente. Consiste en que la entidad financiera lo avale, adelantando el dinero. Se puede hacer sin riesgo de impago, asumiéndolo el banco, y otro con pagarés, donde la entidad suministra el dinero y si después se produce el impago se tendría que devolver, además del pago de comisiones. Este producto financiero es recomendable para que la empresa consiga liquidez.

Beneficios:

- a) Recibe financiamiento en forma ágil y oportuna.
- b) Liquidez para mejorar sus actividades y hacerle frente a sus compromisos de corto plazo.
- c) No incurre en gastos de escrituración por cada desembolso.
- d) Reduce los gastos de la gestión de cobro.
- e) Puede solicitar descuentos a sus proveedores al pagar de contado.

Características:

a) Monto a Otorgar:

- i. Ronda alrededor de un 90% a 80% del valor de factura, y del banco que se realice la gestión, en casos especiales y previo análisis se podrá desembolsar hasta el 90% del valor de los documentos de cobro lo cual dependerá el riesgo o el record crediticio a quien se le debe hacer efectivo el pagaré, quedan o documento por cobrar.
- ii. Mínimo a otorgar por la cesión de facturas es un aproximado de \$1,200.00
- iii. Monto máximo dependerá del monto fijado en la Línea de Crédito.

b) Plazos:

- i. Dependerá del banco y de la Línea de Crédito: pueden ser hasta 3 años, sujeta a renovación anual mediante cruce de cartas.
- ii. De los Desembolsos o Cesiones: de 30 a 120 días, dependiendo del plazo de pago de las facturas.

c) Garantías Requeridas:

- i. Pagaré
- ii. Cheque Post fechado
- iii. Documentos de cobro (quedan, factura, letra de cambio, etc.)
- iv. Carta Cesión de derechos de Cobro

d) Forma de Pago

Capital e intereses al cobro del documento, a más tardar al vencimiento establecido para cada cesión.

Desventajas:

- a) Una empresa que está pasando por dificultades financieras temporales puede recibir muy poca ayuda.
- b) En la mayoría de los casos, las entidades dedicadas al factoraje evalúan la solidez de sus clientes y no la empresa que solicite el factoraje.
- c) Es inconveniente y costoso cuando las facturas son numerosas y relativamente pequeñas en cuantía, pues incrementa los costos administrativos necesarios.
- d) Si no se trasladan los costos por intereses de descuento al momento de vender los productos vía plazos largos, al utilizar esta alternativa puede generar pérdidas.

2.4.2.4. Responsables de la implementación

El departamento de finanzas.

2.4.2.5. Efectos cuantitativos al implementar la estrategia sobre financiamiento corriente

Por ejemplo tomando datos hipotéticos, si anteriormente se pagaba mensualmente por un préstamo bancario la cantidad de \$3,600.00 incluyendo capital e intereses; con alguna consolidación de deudas, cuando en total el préstamo era equivalente a \$41,000.00 (se debe de tomar en cuenta los gastos administrativos que el banco nos podría hacer al otorgarlo, por lo que se debe solicitar un valor mayor al que se tiene) el periodo para 5 años y una tasa de interés del 12% anual la nueva carga financiera de la empresa incluyendo capital e interés será de \$912.02, obtenido un ahorro mensual por \$2,687.98