

# **EL NUEVO ESTILO DE DIRECCIÓN DE LA ECONOMÍA INSTITUCIONAL QUE PRESUPONE EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

## **INTRODUCCION**

El nuevo estilo de dirección de la economía institucional que presupone el Perfeccionamiento Empresarial, ha creado las bases para que las Empresas puedan desarrollar de forma organizada todas las transformaciones necesarias que permitan lograr una gestión económica, eficiente y eficaz.

Bajo las condiciones de derrumbe del campo socialista, así como el recrudecimiento del bloqueo por parte de los Estados Unidos, muchas de nuestras industrias se vieron gravemente afectadas.

Muchas empresas viven experimentando en los últimos años una expansión continuada de sus actividades y un crecimiento de la cifra de negocios.

La globalización afecta cada vez más en mayor grado a las actividades de las empresas e introduce nuevas variables en la dirección empresarial. La competencia se generaliza como consecuencia de eliminarse barreras internas y externas.

El entorno en que se desenvuelven hoy las entidades se caracteriza por una mayor necesidad de mejora continua y flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios, requiriéndose de un esfuerzo de creatividad e innovación.

Es por eso, que el enfoque tradicional de la función financiera no ofrece soluciones a la necesidad de mejora continua. Se requiere de la adaptación de los sistemas de gestión económicos-financieros y del papel que ha de jugar la función financiera. Se necesita un cambio cultural, una evolución que afecte al conjunto de la institución.



La investigación referida al análisis e interpretación de los estados financieros es de vital importancia en este contexto dado el creciente proceso de recuperación de la economía nacional y teniendo en cuenta que el perfeccionamiento empresarial se fundamenta en el autofinanciamiento por parte de la entidad, que exige que las empresas tengan que cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de utilidad para que sean cada vez más eficientes y competitivas, y lograr el uso racional de las reservas de la Empresa para su mejor funcionamiento.

El presente trabajo se desarrolla en la Empresa Moncar, que no ha estado ajena a las incidencias de la economía, y junto a muchas entidades del país se suma a la búsqueda de un mayor desarrollo, eficiencia económica, reducción de costos, incremento de los servicios y su calidad, y del uso racional de los recursos financieros y humanos

## **Características Principales de la Empresa.**

### **Objeto Empresarial de la Empresa**

La Empresa Moncar (Centro de Reacondicionamiento y Comercialización de equipos de Segunda mano) fue creada mediante resolución No 8 del 7 de febrero de 1995 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación con el siguiente objeto social:

Adquisición, reacondicionamiento y reparación de equipos y maquinarias de segunda mano, así como la comercialización de los mismos.

Para ello cuenta con las siguientes licencias de operación comercial:

- ✓ Reacondicionamiento y comercialización de montacargas.
- ✓ Arrendamiento de montacargas.
- ✓ Servicios técnicos de reparación y mantenimiento de los mismos.

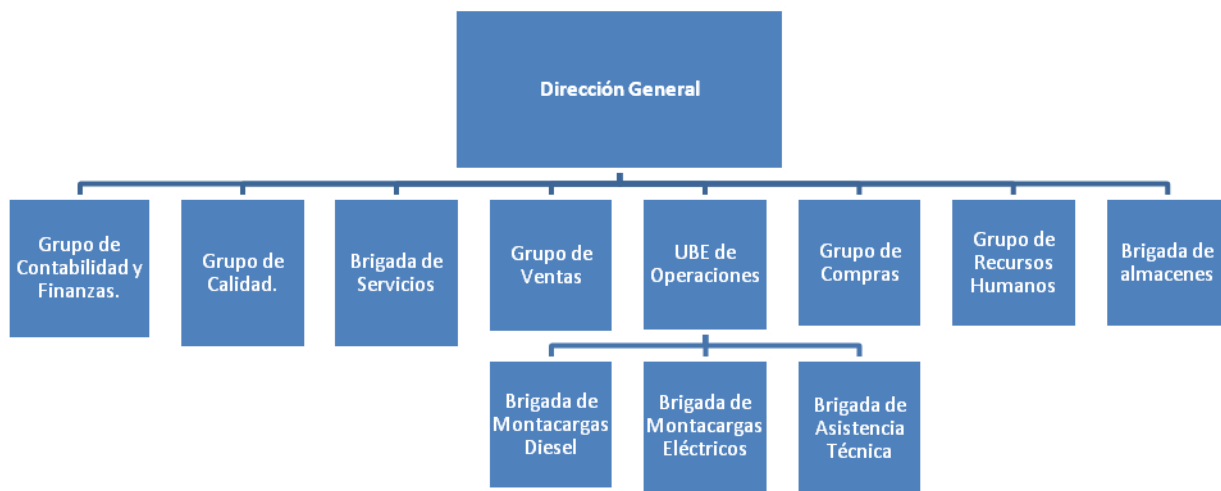
La Empresa posee una razón y una estrategia; dominar totalmente el mercado nacional de equipos de manipulación de cargas (montacargas) en sus diferentes marcas, modelos y versiones, tanto Diesel como Eléctricos, ofreciéndole y suministrándole al cliente equipos de óptima calidad reconocida internacionalmente, a precios muy favorables y con un eficiente y eficaz aseguramiento en los servicios de garantía y post-venta. El suministro principal será cubierto con equipos de segunda mano totalmente reparados y restituidos a sus parámetros originales de fabricación.

### **Estructura Actual de la Empresa.**

Tomando en cuenta la experiencia acumulada con el funcionamiento de la estructura y el nivel de especialización y desarrollo de la Empresa a lo largo de

estos años y con el propósito de cumplir de manera satisfactoria el encargo social contenido en la estrategia de la Empresa, se ha evaluado la necesidad de ratificar y aprobar oficialmente una organización estructural que responda a los objetivos y tareas asignadas.

### Estructura de la empresa



Cada Especialista Principal o Director de la UEB, además de las funciones de dirección propias, ejecuta múltiples funciones y tareas específicas dentro de la actividad que dirige.

Con excepción de la actividad de producción, las seis subdivisiones estructurales restantes están compuestas solamente por un reducido número de trabajadores (entre 3 y 6 personas).

## **Consideraciones teóricas**

### **Técnicas de análisis económico - financiero.**

#### **Análisis comparativo u horizontal**

Es el análisis, como su nombre lo indica, de los mismos datos o informes en dos o más periodos de manera que puedan determinarse las diferencias entre dos. Este se realiza horizontal porque va de izquierda a derecha, y es comparativo por las relaciones que se establecen con los factores de la izquierda respecto a la derecha para la posterior toma de decisiones. Son bases comparables: otros periodos (plan - real), otras empresas y parámetros de la misma rama o sector, según características propias. En el análisis, el analista puede concentrarse en una partida y determinar su tendencia, es decir, si muestra un crecimiento o decrecimiento año por año y en la proporción o medida en que lo hace.

#### **Análisis porcentual o vertical**

Consiste en inducir una serie de cantidades a porcentajes sobre una base dada. Se dice que es vertical porque va de arriba hacia abajo, induciendo una partida de otra. Generalmente todas las partidas del estado de resultados se presentan calculando qué porcentaje de las ventas netas representa cada una de ellas. Este tipo de análisis facilita las comparaciones y es útil para evaluar la magnitud y el cambio relativo a las partidas. Además, la reducción de los valores monetarios a porcentuales permite la comparación entre entidades de diferentes envergaduras. Aquí el factor tiempo no es sustancial y es conveniente hacerlo año con año, pues de esta manera se va teniendo una historia, en números relativos y números absolutos, dentro de un mismo estado. Es más significativo este análisis en el estado de resultados que en el balance general.

### **Análisis de razones financieras**

Es aquel que se ejecuta a partir de las razones financieras, lo que puede traducirse en varios términos: ratios, índices, indicador o simplemente, una razón. Esta última se define como la relación entre dos (2) números, donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una empresa. El propósito del uso de las razones en los análisis de los estados financieros es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

### **El Sistema Du Pont para el análisis financiero**

El sistema Du Pont de análisis financiero tiene amplio reconocimiento en la industria. Este conjuga, en un estudio completo, las razones de actividad y el margen de utilidad sobre las ventas, y muestra la forma en la que estas razones interactúan para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos. . Cuando se emplea el sistema Du Pont para el control divisional, tal proceso se denomina a menudo **control del rendimiento sobre los activos (ROA)**, donde el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuestos.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

La parte superior del sistema muestra el Margen de Utilidad sobre Ventas; las partidas de Gastos individuales son totalizadas y posteriormente los Costos totales son sustraídos de las Ventas para determinar el saldo de la Utilidad Neta después de Impuestos. Al dividir la Utilidad Neta entre las Ventas se obtiene el Margen de Utilidad sobre las Ventas.

La parte inferior de la figura muestra la razón de Rotación de Activos y cada uno de los elementos que la conforman. Al dividir la Inversión Total en Activo entre las Ventas se obtiene la Rotación de la Inversión en Activos.

Luego, cuando la razón de Rotación de Activos se multiplica por el Margen de Utilidad sobre Ventas, el producto es el Rendimiento sobre la Inversión.

### **Cuadrante de Navegación**

Luego de realizar un análisis económico de los Estados Financieros surge la incógnita de saber en qué posición se encuentra la empresa, motivo por el cual se crea la técnica del cuadrante de navegación. Esta técnica toma sólo dos ejes matemáticos, el eje de las (**X**) y el eje de las (**Y**), los que se relacionan con las dos posiciones generales en la toma de decisiones: la posición económica y la posición financiera. La primera va a tomar el eje de las **Y** en busca de ascenso o retroceso, y la segunda el eje de las **X**, en busca de nivelación y estabilidad.

Toda empresa debe trabajar por alcanzar dos metas financieras básicas: rentabilidad y liquidez. La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Por su parte, la liquidez indica la posición financiera, o sea, la capacidad de pago que tiene para enfrentar adecuadamente sus deudas en un momento determinado, tanto a corto como a largo plazo.

El análisis financiero permite conocer en qué cuadrante se ubica la entidad que se está evaluando y a partir de su situación llegar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes. Utilizando la representación gráfica a partir del cuadrante de navegación pueden encontrarse disímiles situaciones empresariales.

- I. Si la empresa es rentable (+) y solvente (+), se encuentra Consolidada o en Desarrollo, ya que obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones.



Debe tratar de mantenerse esta situación y de colocar el efectivo excedente (ocioso) en depósitos bancarios a plazo fijo o en inversiones de corto y largo plazo que generen ganancias adicionales por intereses y especulaciones.

- II. Si la empresa es rentable (+) y no solvente (-) indica que está en Crecimiento o Replotación Financiera, porque aunque se obtienen utilidades, no se genera suficiente efectivo por actividades de operación para pagar las deudas, lo que podría provocar que los acreedores declararan su quiebra. Se deben renegociar las deudas tratando de ampliar el período de pagos a proveedores y refinanciando las obligaciones a largo plazo. También se debe tratar de disminuir el ciclo de inventarios y el período de cobranza.
  
- III. Si no hay rentabilidad (-) y tampoco solvencia (-), la empresa se encuentra en una situación de Muerte o Fracaso Empresarial. Hay pérdidas y no se genera efectivo por actividades de operación. Se debe tratar de fusionar o reorganizar la entidad o simplemente declararla en bancarrota y liquidarla.
  
- IV. Si no hay rentabilidad (-) y hay solvencia (+), la empresa está Descapitalizada o en Redimensionamiento. Hay pérdidas pero la entidad las cubre haciendo líquidos sus activos no líquidos, generando de esta forma el efectivo que le permite cumplir con sus obligaciones y mantenerse con vida. Aunque el Patrimonio de la empresa está disminuyendo, la misma puede continuar adelante, pero llegará el momento en que no pueda pagar sus deudas y caiga en el Cuadrante III. Se deben llevar a cabo estudios de mercado y de investigación para la fabricación de nuevos o mejores productos, así como introducir adelantos

organizativos y tecnológicos que permitan aumentar las ventas y reducir los costos a fin de lograr obtener utilidad

## **Equilibrio Financiero**

El equilibrio financiero es otra de las técnicas de análisis. Es controvertida y muy discutida por muchos autores desde varios puntos de vista, y plantea que una empresa tiene Equilibrio Financiero cuando es capaz de satisfacer sus deudas en sus respectivos plazos y vencimientos. Existen tres relaciones básicas:

1. Relación de Liquidez. Condición donde los Activo Circulante (AC) sean mayores que los Pasivos Circulantes (PC).  $AC > PC$ .
2. Relación de Solvencia. Esta condición se cumple siempre que los Activos Reales (AR) sean mayores que los Recursos Ajenos (RA).  $AR > RA$ .

Tanto la Liquidez como la Solvencia son condiciones técnicas que definen si existe o no el equilibrio financiero. A lo anterior se le denomina Condición Necesaria, que no resulta suficiente dado a que se debe determinar la calidad del equilibrio. Es por ello que existe una tercera condición.

3. Relación de Riesgo o Endeudamiento. El riesgo en una empresa está dado por la probabilidad de llegar a ser técnicamente insolvente y esta relación no es más que comparar aproximadamente los RA y los Recursos Propios (RP).  $RP \geq RA$ .

Las normas de comparación de acuerdo a los financiamientos son las siguientes:

- a) Endeudamiento Ideal: Su comportamiento es un 50 % tanto para los RA como para los RP.

- b) Endeudamiento aceptable o estable: Su comportamiento estriba entre los parámetros de 60 % para los RP y 40% para los RA, sin importar el sentido que pueda tener.
- c) Endeudamiento inestable: Su comportamiento normativo radica entre los parámetros del 6.5 % para los RA y un 3 % para los RP, cuando uno de ellos predomina sobre el otro por encima del 60%. Los porcentajes de financiamiento cada vez mayores de RA indican cuanto más ingreso significa otorgarle crédito a esa Entidad.

Estos porcentajes pueden calcularse a través de la fórmula:

$$\frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Pasivo y Patrimonio}} = \frac{\text{Recursos Propios}}{\text{Pasivo y Patrimonio}}$$

#### Situación financiera según estabilidad

1. Situación de máxima estabilidad
  - ✓ No existen recursos prestados
  - ✓ Es generalmente para empresas en su momento inicial (cuando se crea).
  
2. Situación de estabilidad normal
  - ✓ Existe crédito a corto y a largo plazo
  - ✓ Se mantiene la estabilidad en la empresa haciendo frente a las deudas a corto plazo con sus recursos a corto plazo.
  
3. Situación de inestabilidad o suspensión de pagos.
  - ✓ El pasivo circulante crece y pasa a cubrir parte del inmovilizado

- ✓ La empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con los recursos a corto plazo.

Si en estos momentos no se llega aun a la suspensión de los pagos, la empresa debe tomar medidas tales como:

- ✓ Vender parte de los activos fijo
- ✓ Conseguir nuevos créditos
- ✓ Aumentar el capital

#### 4. Situación de quiebra

- ✓ Deudas mayores que el activo real
- ✓ El activo ficticio se engruesa por la acumulación sucesiva de pérdidas.

### **Métodos de planeación financiera.**

Otro aspecto que de igual forma reviste gran importancia para complementar el estudio de la administración del capital de trabajo, es la planeación financiera. Esta permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia donde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Existen distintas formas o métodos para realizar el proceso.

### **Método de regresión**

Este método calcula las relaciones promedio a lo largo de un periodo de tiempo, por tanto no depende, en gran medida, de los datos actuales de un punto particular en el tiempo, y es generalmente más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronóstico abarca varios años.

### **Método de porcentaje de ventas**

La utilización de este método consiste en expresar las diversas partidas del balance general y del estado de resultados como porcentajes de las ventas anuales de la empresa. La parte medular de todo presupuesto de venta es obviamente el pronóstico de las mismas. Existen numerosos métodos para realizar dicho pronóstico, algunos son intuitivos, otros mecánicos y otros estadísticos.

Otro método de análisis dentro de la planeación financiera es la elaboración de estados proforma.

### **Estados financieros pro forma**

- ✓ **Estado de resultados proforma:** resume de modo proyectado los ingresos y gastos de una entidad. Presenta la información relativa a los resultados netos (utilidad o pérdida), abarcando un periodo económico. Una forma bien sencilla para desarrollar dicho estado consiste en pronosticar las ventas, es decir, los valores del costo de ventas, gastos de

operación y gastos por intereses, que corresponden a un determinado porcentaje de ventas proyectadas.

- ✓ **Balance general proforma:** es un balance de carácter conjetural que se practica para estimar la situación y los resultados probables de una empresa, con arreglo a las operaciones o planes en curso de realización. Para calcular el Balance General Proforma se tiene en cuenta el cálculo de determinados niveles deseados de algunas partidas del Balance y la estimación de otras, utilizando el financiamiento como cifra de compensación.

### **Administración de las cuentas y documentos por cobrar.**

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa y su gestión consta de cinco etapas principales:

- 1) Deberán determinarse las condiciones de venta. ¿Cuánto tiempo se concederá a los clientes para que paguen sus facturas? ¿Se está dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago?
- 2) Habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir, la forma de contrato con el cliente.
- 3) Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes. ¿Se estimará esto según los historiales previos de los clientes o de los pasados estados financieros? ¿Se tomarán como base las referencias bancarias?

- 4) Habrá que decidir cuánto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente. ¿Se juega a lo seguro, denegándolo a todos los potenciales clientes dudosos? ¿O se acepta el riesgo de unos pocos insolventes como parte del coste de crear una clientela permanente?
- 5) Finalmente, una vez concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento. ¿Cómo seguir la marcha de los pagos? ¿Qué hacer con los morosos?

Existen varias técnicas estadísticas que ayudan a definir aspectos de la política de créditos que debe llevarse a cabo. Entre ellas se encuentra el análisis del discriminante múltiple (ADM), que se emplea para calcular la importancia que debe concederse a cada variable del criterio mínimo establecido para la selección de clientes y predecir así los riesgos comerciales de mala calidad; existe también la técnica del árbol de decisión para decidir a qué clientes deberá ofrecerse crédito una vez que se han fijado las condiciones de venta, y establecido el procedimiento para estimar la probabilidad de pago de cada cliente

### **Las cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago

dentro de un número determinado de días. Si bien es conocido que todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, sí es cierto que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito antes mencionada, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

### **Los documentos por cobrar.**

La mayoría de las empresas solicitan a sus clientes que firmen documentos cuando se les amplía el plazo de pago de sus cuentas vencidas. En tales casos las empresas prefieren el uso de documentos por cobrar en vez de una cuenta abierta, debido a las siguientes ventajas que se listan a continuación:

- ✓ El documento puede convertirse en efectivo antes de su vencimiento si se descuenta en un banco o una entidad financiera.
- ✓ En caso de impago permite efectuar una demanda judicial que hace posible cobrar la deuda.
- ✓ La tenencia de un documento permite tener un reconocimiento por escrito, tanto del plazo de la deuda, como del importe de la misma.
- ✓ Los documentos ganan intereses que incrementan los ingresos ya que estos últimos constituyen un cargo por el uso del dinero. En los negocios, la mayor parte de las transacciones referentes a documentos están comprendidas dentro de un período menor de un año, y este período se



expresa generalmente en días. El plazo del documento hace necesario contar con precisión el número real de días que transcurren desde el día siguiente a la expedición del documento, hasta el día de su vencimiento.

El pagaré y la letra de cambio constituyen los documentos de cobro más usados hoy en día en las empresas a nivel internacional. El primero constituye una promesa incondicional de pagar una suma de dinero a la vista, a una fecha fija o a una fecha futura determinada. Puede que devengue o no intereses, dejándose expresado en el mismo en el caso de que se carguen.

El proceso de cobro de los documentos por cobrar es muy similar al de las cuentas por cobrar. Si el poseedor de una letra de cambio, llegada la fecha de vencimiento, no la puede cobrar, podrá protestarla a través de un proceso judicial. De esta forma podrá reembolsarse de su importe, gastos de protesto y recambio. El importe a reclamar se conoce como **cuenta de resaca** e incluye las partidas siguientes: gastos de protesto, corretaje de negociación, daño de recambio y gastos de correspondencia.

### **Financiamiento a corto plazo.**

Los préstamos a corto plazo son pasivos que están programados para que su reembolso se efectúe en el transcurso de un año. El financiamiento a corto plazo se puede obtener de una manera más fácil y rápida que un crédito a largo plazo y por lo general las tasas de interés son mucho más bajas; además, no restringen tanto las acciones futuras de una empresa como lo hacen los contratos a largo plazo.

Existen cuatro fuentes principales de financiamiento a corto plazo que son: el crédito comercial, los pasivos acumulados, el papel comercial y los préstamos bancarios, con y sin garantía.

## ***CUENTAS POR PAGAR***

### **ASPECTOS FUNDAMENTALES**

#### **Cuentas por Pagar:**

Las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.

Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo.

Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por edades para evitar el pago de moras o indemnizaciones.

Las Cuentas por Pagar a Largo Plazo al finalizar cada período económico, deben reclasificarse a Corto Plazo, (las exigibles el año próximo).

### **PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

- **Cuentas por Pagar**

- 1- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización

del pago y de firma del cheque para su liquidación.

- 2- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- 3- Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de "Pagado".
- 4- Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar, los de Cuentas por Pagar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- 5- Las Cuentas por Pagar a Proveedores y las Diversas deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- 6- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- 7- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las Cuentas por Pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes.

## **PROCEDIMIENTOS DE COMPROBACION INTERNA:**

- **Cuentas por Pagar a Corto Plazo.**

- Cuadre contable de las partidas pendientes en el submayor analítico por deudores.
- Verificación de los documentos en los expedientes de pago por acreedores (proveedores).
- Comprobar si existen partidas o saldos deudores (contrario a la naturaleza de estas cuentas).
- Análisis por edades determinando los adeudos vencidos (más de 30 días).
- Verificar los convenios de pagos suscritos.

➤ **Cuentas por Pagar Diversas.**

- Analizar las partidas que integran el saldo de esta cuenta, clasificarlas conforme a su contenido, comprobando su cuadro contable así como analizar por edades para determinar las envejecidas(más de días).
- Verificar los documentos justificantes de las obligaciones pendientes de pago, así como las conciliaciones, confirmaciones y convenios de pago.
- Comprobar que esta cuenta (Grupo) no se registre el Contravalor en MN de las operaciones en MLC que deben contabilizarse en la cuenta Contravalor Pendiente de Pagar en el Activo Circulante.

➤ **Efectos, Cuentas y Partidas por Pagar a Largo Plazo.**

- Verificar el cuadro contable de los saldos y partidas que integran esta cuenta en cada una de las subcuentas y submayor analítico por acreedores.
- Análisis por edades comprobando que en esta cuenta se incluyan exclusivamente los que exceden de un año.
- Comprobar los documentos en los expedientes de pago (contratos, convenios, etc).

- Comprobar las conciliaciones y confirmaciones con los acreedores.
- Analizar las obligaciones vencidas y pendientes de pago, así como las partidas deudoras (contrarias a la naturaleza de esta cuenta).

## **Análisis Práctico**

### **Diagnóstico de la situación financiera a corto plazo de la empresa.**

Una de las técnicas más utilizadas y difundidas en el Análisis Económico - Financiero de cualquier entidad es precisamente a través del empleo de los Ratios o Razones Financieras. Los Ratios resultan de gran utilidad para los Directivos de cualquier empresa, para el Contador y para todo el personal económico de la misma por cuanto permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos, bien del propio estado contable o de otros estados, que guarden relación entre sí directa o indirectamente, mostrando así el desenvolvimiento de determinada actividad.

Los Ratios, como parte esencial del Análisis Económico – Financiero, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones, facilitan el análisis, pero nunca sustituirán un buen juicio analítico. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección Económico - Financiera.

Existen varias maneras de clasificar o agrupar este conjunto de indicadores, atendiendo a sus características o las temáticas a analizar, atendiendo a los estados financieros que toman en consideraciones para su determinación, etc. Los más usados generalmente se agrupan en cuatro grupos: liquidez,

endeudamiento, actividad y rentabilidad. A continuación se hará un análisis de los mismos a partir de la información obtenida de la misma.

### **Ratios de Liquidez**

La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante. Pueden obtenerse varios índices según el grado de las partidas que se tomen para su confección **(Ver anexo 4)**

La **Razón Circulante** se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Los primeros normalmente incluyen efectivo, valores negociables, cuentas y documentos por cobrar, e inventarios; mientras los segundos se forman a partir de cuentas y documentos por pagar, pagarés a corto plazo, vencimientos circulantes de deudas a corto plazo, impuestos sobre ingresos acumulados y otros gastos acumulados. Es la razón más utilizada para medir la solvencia a corto plazo, e indica el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones. **(Ver anexo 7)**

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Tabla No.1. Comportamiento de la Razón Circulante.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Razón Circulante	1.96	1.48	1.72

Fuente: Elaboración propia.

Por lo general, el resultado de la razón circulante debe estar entre los valores 1 y 2 para considerarse aceptable. Un valor de este índice menor que 1 indica que la empresa puede declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del Activo Fijo. Por otra parte, un valor muy alto de este índice supone, como es lógico, una solución de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa. Si su valor es 1 puede hacer frente a sus deudas pero de ello depende la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la realización o venta de sus inventarios.

En el caso que se analiza, los valores de solvencia indican un comportamiento adecuado. Al cierre del año 2005, la empresa contaba con 1.96 pesos disponibles de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, variando a 1.48 en el 2006. Este indicador no muestra variaciones muy significativas de un año respecto a otro, denotando así cierta estabilidad.

La **Razón Rápida o Prueba Ácida** se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes. Los inventarios constituyen, por lo general, el menos líquido de los activos circulantes de una empresa y sobre ellos será más probable que ocurran pérdidas en el caso de liquidación. Por tanto, ésta es una "prueba ácida" acerca

de la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrentar las obligaciones más exigibles.

Un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable para este indicador. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de recursos y afectar su rentabilidad.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Tabla No.2. Comportamiento de la Prueba Acida.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Razón Rápida	0.48	1.04	0.76

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de análisis el indicador se comporta de forma desfavorable en el año 2005, donde la empresa contó con 0.48 centavos, para cubrir las obligaciones inmediatas. , lo que evidencia que el inventario constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante. Luego, en el 2006, se denota que no es el inventario el que lleva el mayor peso, comportándose de manera favorable.

### **Ratios de Actividad**

Estos ratios permiten analizar el ciclo de rotación del elemento económico seleccionado y por lo general son expresados en días. Sus resultados proporcionan elementos que permiten profundizar en el comportamiento de algunos índices. Entre los más utilizados se encuentran los de rotación de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, del activo total, del activo fijo, inventarios, así como el plazo promedio de cobro, de pago y de inventarios.



Las razones de actividad miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone. **(Ver anexo 4)**

La **Rotación de Cuentas por Cobrar** muestra las veces que rotan las cuentas por cobrar en el año. Se calcula dividiendo las Ventas Netas entre el saldo de las Cuentas por Cobrar a corto plazo.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

**Tabla No.3. Comportamiento de la Rotación de Cuentas por Cobrar.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	3.46	7.22	5.34

Fuente: Elaboración propia.

El **Plazo Promedio de Cobro** expresa el número de días promedio que tardan los clientes en cancelar sus cuentas. A través de este índice se puede evaluar la política de créditos de la empresa y el comportamiento de su gestión de cobros. Esta razón se calcula dividiendo el número de días del año fiscal entre el número de veces que rotan las Cuentas por Cobrar, para encontrar el número de días de ventas invertidos en cuentas por cobrar, o lo que es lo mismo, el plazo promedio de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de realizar una venta.

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

**Tabla No.4. Comportamiento del Plazo Promedio de Cobro.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Plazo Promedio de Cobro	104.7	49.84	76.96

Fuente: Elaboración propia.

Ambos índices, relacionados con el cobro de las ventas a crédito, evidencian inestabilidad en su comportamiento durante el año 2005, y por tanto, refleja una deficiente política de cobros por parte de la empresa, mejorando considerablemente en el año siguiente del análisis.

Como promedio, las cuentas por cobrar rotan algo más de 5 veces al año, lo que se traduce a la entrada de efectivo cada 77 días.

Además de la inestabilidad que se muestra luego de este análisis en el 2005, se denota que aun en el 2006 con una aplicación de una política de cobros más agresiva, esta no resulta capaz de garantizar el cobro de los créditos concedidos a corto plazo (30 días).

La **Rotación de las Cuentas por Pagar** muestra la relación existente entre las compras a crédito efectuadas durante el año fiscal y el saldo final de las Cuentas por Pagar.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

**Tabla No.5. Comportamiento de la Rotación de Cuentas por Pagar.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rotación de Cuentas por Pagar	3.11	3.166	3.13

Fuente: Elaboración propia.

El **Plazo Promedio de Pago** muestra los días que se demora la empresa para pagar sus deudas.

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

**Tabla No.6. Comportamiento del Plazo Promedio de Pago.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Plazo Promedio de Pago	115	114	114

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores muestran cómo la empresa efectúa la liquidación de su deuda a corto plazo mediante la erogación de efectivo cada 114 días, como promedio, durante el periodo 2005-2006, o sea, 3 veces en el año aproximadamente.

Estos pagos se encuentran muy por encima de los 30 días, situación favorable hasta cierto punto para la empresa, puesto que tiene la posibilidad de financiar su activo con deudas a corto plazo.

La empresa efectúa cobros cada 77 días, como promedio, y paga cada 114 días, por lo tanto cuenta con un margen de 37 días para utilizar el efectivo disponible antes de efectuar pagos a sus proveedores. Como es evidente, la empresa demora demasiado sus pagos, situación que afecta su credibilidad para recibir crédito de terceros.

Resulta interesante que a pesar de contar con tanto margen de tiempo para el uso del efectivo disponible, los indicadores de solvencia no se encuentren por encima de dos (2), e incluso, los índices de prueba ácida denotan dificultades para el pago inmediato de las obligaciones a corto plazo.

La **Rotación de Inventarios** se refiere al número de veces que rota el inventario en el almacén. Se define como las ventas divididas entre el inventario.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

**Tabla No.7. Comportamiento de la Rotación de Inventarios.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rotación de Inventarios	1.12	3.34	2.23

Fuente: Elaboración propia.

El **Plazo Promedio de Inventarios** ayuda a determinar el número de días que permanece determinada mercancía en el almacén. **(Ver anexo 9)**

$$\text{Plazo Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

**Tabla No.8. Comportamiento del Plazo Promedio de Inventarios.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Plazo Promedio de Inventarios	320	107	214

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de estas dos razones indica que los inventarios tuvieron un movimiento algo más lento durante el 2005, en que rotaba cada 320, lo que equivale a 1 veces cada año, aproximadamente.

Estos índices mejoraron durante el año siguiente: en el 2006 los inventarios rotaron cada 107 días, o sea, 3 veces al año.

Esta mejoría no es significativa pues todavía la empresa debe mejorar este índice.

Dada la importancia que tienen los inventarios para las ventas, estos deben ocupar aproximadamente el 25% del capital invertido, de ahí la importancia de su correcta administración.

Los niveles de inventarios varían según la industria, pero las razones de inventarios a ventas se concentran generalmente dentro del rango de 12 a 20%, y las razones de inventarios a activos totales se encuentran generalmente dentro del rango de 16 a 30%.

**Tabla No.9. Comportamiento de la relación de los inventarios respecto a las ventas y al total de activos.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Inventarios a Ventas	86	20	53

Inventarios a Activo Total	67	24	46
----------------------------	----	----	----

Fuente: Elaboración propia.

La proporción que guarda el inventario respecto a las ventas del 2006 no resulta la adecuada. Como promedio, excedió el equilibrio que se busca entre ambos. Sin embargo en el año siguiente de análisis ambas razones se encuentran en los rangos permisibles.

-

La **Rotación del Activo Fijo** se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto. El objetivo de esta comparación es tratar de maximizar las ventas con el mínimo de activo posible, logrando así disminuir las deudas y traduciéndose, finalmente, en una empresa más eficiente.

$$\text{Rotación del Activo Fijo Neto} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

**Tabla No.10. Comportamiento de la Rotación del Activo Fijo Neto.**

Ratio Financiero	2005	2006	Promedio
Rotación del Activo Fijo Neto	11	21	17

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador manifiesta un crecimiento paulatino que denota la correcta administración de los activos fijos.

La **Rotación de los Activos Totales** mide el grado de eficiencia con que están siendo utilizados los activos para generar ventas. Se calcula a partir de la división de las ventas entre el activo total. **(Ver anexo 6)**

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla No.11. Comportamiento de la Rotación de los Activos Totales.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rotación del Activo Total	0.78	1.21	0.99

Fuente: Elaboración propia.

La relación expuesta concibe la mejora en la eficiencia del manejo de los activos para la generación de ventas.

### **Ratios de Endeudamiento**

A partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, se hace necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la misma. **(Ver anexo 4)**

La **Razón de Endeudamiento** mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores. **(Ver anexo 7)**

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla No.12. Comportamiento de la Razón de Endeudamiento.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Razón de Endeudamiento	0.73	0.78	0.76

Fuente: Elaboración propia.

La empresa se desarrolla mayormente con capital ajeno, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en un 76% como promedio del periodo analizado.

La **Razón de Autonomía** muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores. Se determina dividiendo el valor del patrimonio entre el activo total.

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla No.13. Comportamiento de la Razón de Autonomía.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
-------------------------	-------------	-------------	-----------------



Razón de Autonomía	0.35	0.22	0.28
--------------------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia.

La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio se reduce al 35% en el año 2005 y al 22% en el 2006.

La **Calidad de la Deuda** permite conocer qué parte de ella corresponde a deudas a corto plazo. Se determina mediante la división del pasivo circulante entre el pasivo total.

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

**Tabla No.14.Comportamiento de la Calidad de la Deuda.**

Ratio Financiero	2005	2006	Promedio
Calidad de la Deuda	0.62	0.71	0.66

Fuente: Elaboración propia.

Al cierre del 2005 el 62% de las deudas eran a corto plazo, o sea, por cada peso de deuda, 0.62 centavos vencían antes de un año. En el año 2006 se produce un aumento del 9%, denotando que el 71% de la deuda era a corto plazo. Evidenciando que el monto que representan los financiamientos a corto plazo del total de deudas es representativo.

### **Ratios de Rentabilidad**

Abarcan el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un periodo con determinadas partidas del Estado de Resultado y de Situación. Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en que

los directivos han utilizado los recursos, ofrecen respuestas más completas acerca de qué tan efectivamente está siendo manejada la empresa. Por tales razones la dirección debe velar por el comportamiento de estos índices, pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la misma. **(Ver anexo 4)**

El **Margen de Beneficio Neto o Rentabilidad de los Ingresos** indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas. El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

$$\text{Margen de Beneficio Neto} = \frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla No.15. Comportamiento del Margen de Beneficio Neto.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Margen de Beneficio Neto	0.01	0.10	0.06

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador muestra un grave comportamiento de la relación costo y precio. La empresa sólo obtiene 0.06 centavos, como promedio, por cada peso que vende.

El **Rendimiento sobre la Inversión o Índice de Rentabilidad Económica** muestra la capacidad básica de la entidad para generar utilidades, o lo que es lo mismo, la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión, el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido y se calcula a través de la división de las Utilidades antes de Impuesto entre el activo total.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla No.16. Comportamiento del Rendimiento sobre la Inversión.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rendimiento sobre la Inversión	0.01	0.12	0.07

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad básica de la entidad para generar utilidades por cada peso de Activo Total invertido es muy baja, lo cual denota bajo nivel de eficacia de la gestión. El enriquecimiento de la empresa, como producto del beneficio obtenido, apenas aumenta como consecuencia de sus bajas razones de rotación y de su bajo margen de utilidad sobre las ventas.

La Rentabilidad Económica está en función del Margen Neto que se obtenga del resultado de la gestión de la empresa y del grado de Rotación del Activo.

El **Índice de Rentabilidad Financiera**, también conocido como el **Rendimiento del Capital Contable**, muestra la utilidad obtenida por cada peso de recursos propios invertidos, es decir, cuánto dinero ha generado el Capital de la empresa **(Ver anexo 7)**

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Después de Intereses e Impuestos}}{\text{Patrimonio}}$$

**Tabla No.17. Comportamiento de la Rentabilidad Financiera.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rentabilidad Financiera	0.02	0.57	0.30

Fuente: Elaboración propia.

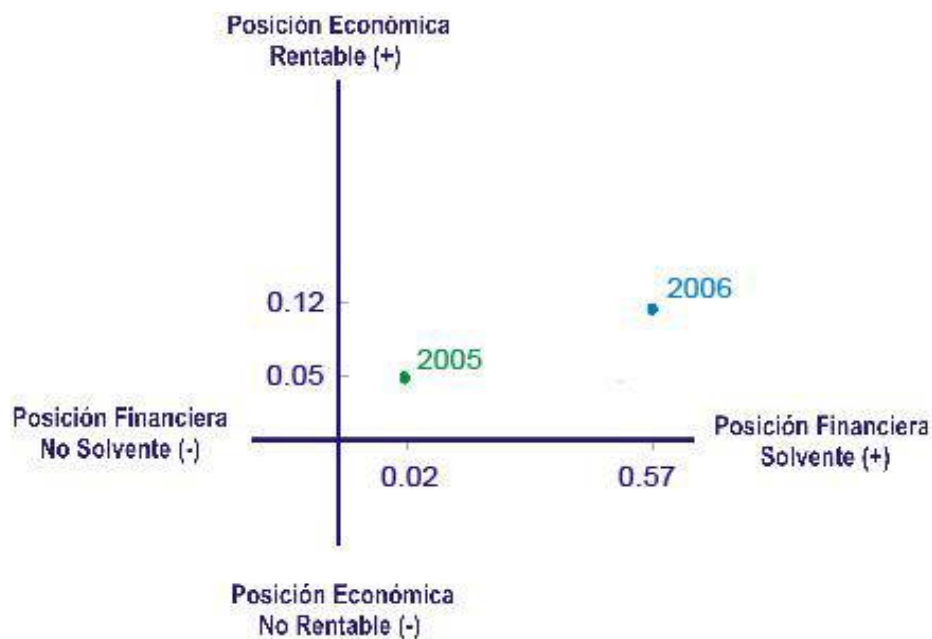
Representa el costo de oportunidad de los fondos que se mantienen en la empresa, y cuanto mayor sea su resultado, mejor será para la misma. Pero el resultado que arroja este índice en Moncar muestra que su patrimonio sólo genera 0.02 centavos por cada peso invertido en recursos propios en el 2005, mejorando considerablemente en el siguiente año 0.57 centavos por cada peso invertido.

En el caso de que el Capital o Patrimonio haya tenido variaciones significativas se debe tomar como denominador el valor medio de éste, para lo cual se calculará el promedio de sus distintos valores en el período que se este analizando

Aunque el análisis de las razones proporciona un panorama relativamente bueno, es incompleto en un aspecto importante: soslaya en buena parte la dimensión del tiempo. Las razones son fotografías de la situación de la empresa en un punto en el tiempo, pero existen tendencias en desarrollo que se encuentran en el proceso de erosionar una posición actual relativamente buena.

A su vez, mediante la técnica del cuadrante de navegación, tomando los valores indicados, se comprueban los serios problemas de rentabilidad económica que presenta Moncar.

<b>Año</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Promedio</b>
Rentabilidad Financiera (X)	0.02	0.57	0.30
Liquidez (Y)	0.05	0.12	0.09



Fuente: Elaboración propia.

La empresa se encuentra ubicada en el primer (I) cuadrante, con una situación aparentemente consolidada o en desarrollo, capaz de obtener utilidades y generar suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones, pero presenta muy bajos niveles de rentabilidad. Pero la realidad es que Moncar presenta una tendencia a continuar en el cuadrante (I), teniendo que vigilar muy de cerca su rentabilidad para evitar que esta se desvíe a otro cuadrante y se descapitalice.

A raíz del análisis de la situación de la empresa, se impone la evaluación del equilibrio financiero. **(Ver anexo 8)**

**Tabla No.18. Relación de Liquidez.**

<b>Año</b>	<b>Activo Circulante (AC)</b>	<b>Pasivo Circulante (PC)</b>	<b>Relación de liquidez (AC &gt; PC)</b>
2005	2722295.79	1387890.91	2722295.79 > 1387890.91
2006	3532210.59	2380528.45	3532210.59 > 2380528.45

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No.19. Relación de Solvencia.**

<b>Año</b>	<b>Activo Real (AR)</b>	<b>Recursos Ajenos (RA)</b>	<b>Relación de Solvencia (AR &gt; RA)</b>
2005	3079246.84	2249210.29	3079246.84 > 2249210.29
2006	4293058.26	3365528.45	4293058.26 > 3365528.45

Fuente: Elaboración propia.

En Moncar se cumplen ambas condiciones necesarias. Pero recordando que no resulta suficiente con que se cumpla esta condición necesaria de tener liquidez y solvencia, dado que debe determinarse la calidad del equilibrio financiero, se procede a comprobar a tercera condición.

**Tabla No.20. Relación de Riesgo o Endeudamiento.**

<b>Año</b>	<b>Recursos Propios (RP)</b>	<b>Recursos Ajenos (RA)</b>	<b>Relación de Endeudamiento (RP ≥ RA)</b>
2005	1065138.00	2249210.29	1065138.00 < 2249210.29
2006	927529.81	3365528.45	927529.81 < 3365528.45

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No.21. Evaluación de la calidad del equilibrio financiero.**

<b>Año</b>	<b>RA / Pasivo y Patrimonio</b>	<b>RP / Pasivo y Patrimonio</b>
2005	67.86	32.14
2006	78.39	21.61

Fuente: Elaboración propia.

Como el comportamiento normativo indica, el equilibrio financiero de Moncar es inestable en todo el período de análisis, ya que los recursos ajenos se encuentran por encima del 60% en la relación de riesgo, lo que evidencia que la empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con recursos a corto plazo.

### **Trabajo que se realiza con las cuentas por cobrar**

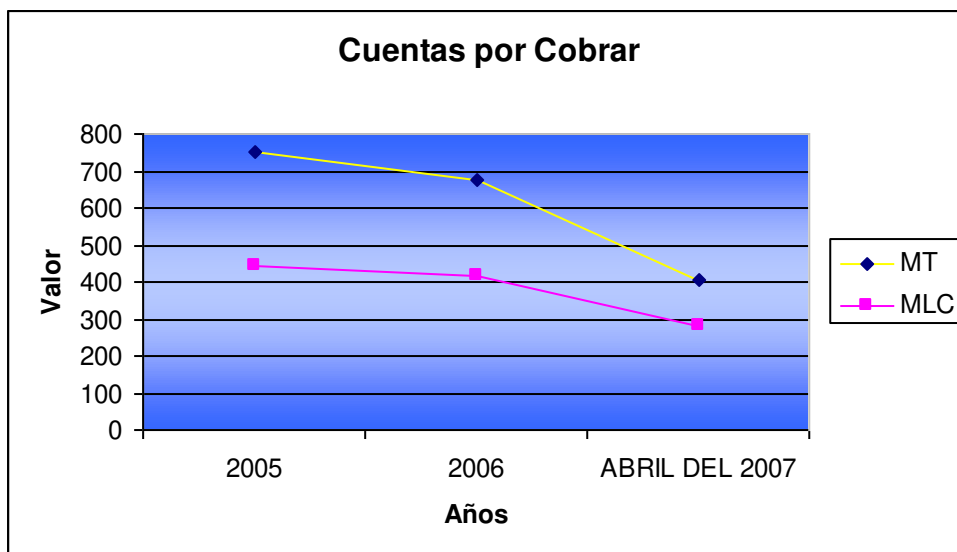
A partir de un análisis que se realiza a las cuentas por cobrar para la cual la evaluación es deficiente la dirección del centro conjuntamente con el departamento económico se da a la tarea de realizar un profundo trabajo en

este tema, fundamentalmente por la importancia que tiene en estos tiempos y por la situación que presenta el país con la cadena de impagos

Por toda esta situación se creó una brigada para actualizar la conciliación con los clientes y proveedores así como completar todos los expedientes con todos los datos obligatorios, actualizando diariamente en una tabla todas las cuentas por cobrar, ya sea su conciliación o cobro (Ver anexo referente a las tablas de cuentas por cobrar)

### Comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar (2005-2007)

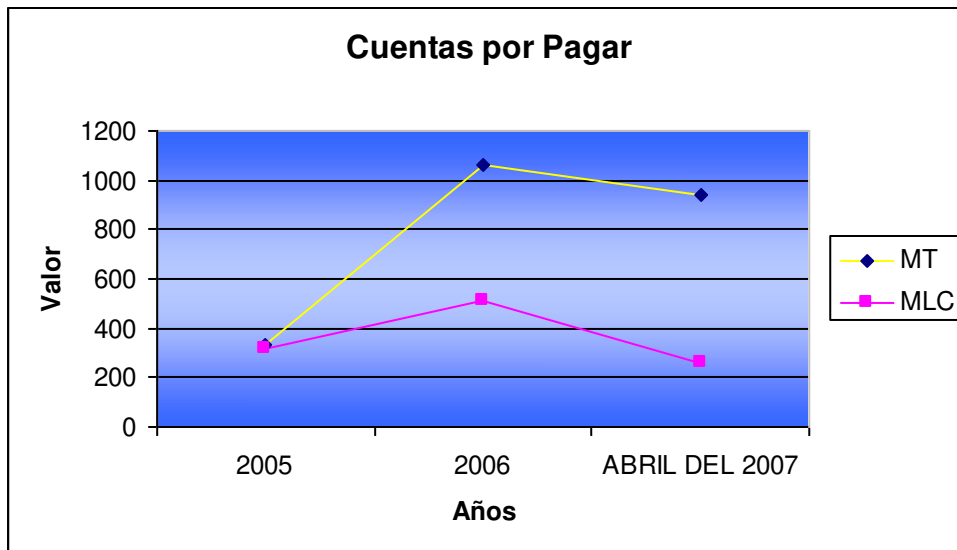
<b>Cuentas por Cobrar</b>		
AÑO	MT	MLC
2005	752,2	443,4
2006	677,9	413,7
ABRIL DEL 2007	403,6	280,5



<b>Cuentas por Pagar</b>		
AÑO	MT	MLC
2005	329,4	313,3



2006	1061	510,8
ABRIL DEL 2007	938,1	263,4



### **Análisis de algunos aspectos de control interno**

- Existe separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
- Los submayores de cuentas por cobrar y pagar cuadran con el mayor de contabilidad al cierre del mes de abril del 2007
- Existen un expediente de cancelación de cuentas por cobrar debidamente confeccionado, todas las hojas se encuentran inicializadas, acuñadas, con consecutivo, existe explicación general del expediente y conciliación con cada cliente de no reconocimiento de la deuda. Presenta comprobante de operaciones de las cuentas llevadas a investigación y propuesta de comprobante para llevarlo a gasto en caso de aprobación.
- Existe un saldo contrario a su naturaleza del código 7653 (Ensuma Textil

y Calzado), por 0,01 centavos el cual ya fue ajustado.

### **Análisis del elemento crédito en MONCAR.**

Se denota que la política de créditos vigente en la Empresa es muy flexible. No presenta criterio mínimo en cuanto a la selección de sus clientes ni al monto de los créditos que brinda. No se solicita información acerca de la situación económica – financiera de cada uno de ellos, ni se procede a realizar investigación alguna en instituciones bancarias que puedan dar fe de la posibilidad real de cumplimiento de compromisos de pago de los mismos. .

Las condiciones de crédito especifican los términos de pago para cada cliente a crédito.

Por lo general se exige el cobro de cada deuda en un plazo de treinta (30) días al término de este.

Para coleccionar sus cuentas por cobrar a su vencimiento, la Empresa emplea una política de cobros muy parecida al resto de las entidades del país. Es conocido que a medida que una cuenta envejece, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Casi siempre se comienza por una conciliación de cuentas, por cobrar por parte de la Empresa, y por pagar por parte del cliente.

Las cartas recordatorias de la obligación del cliente, las llamadas telefónicas, las visitas personales y el procedimiento legal, constituyen los pasos para proceder al cobro de las cuentas vencidas.

Es conocido que el objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito, el análisis de crédito,

las condiciones de crédito y las políticas de cobro, de ahí que a la Empresa se le propone:

1. Instaurar una política de créditos más restrictiva.
  - ✓ Establecer estándares de crédito con un criterio mínimo que abarque términos de referencias, períodos de pago, e índices financieros que constituyan una base cuantitativa para la selección de clientes.
  - ✓ Estipular el monto del crédito para cada cliente.
  - ✓ Solicitar a cada cliente el suministro de sus estados financieros de los últimos años, y el mayor de sus cuentas por pagar, con el fin de analizar su estabilidad financiera.
  - ✓ Canalizar la obtención de información acerca de la capacidad crediticia del cliente a través de las instituciones bancarias.
2. Organizar una política de cobros más agresiva.
3. Realizar un estudio de mercado para incrementar la cartera de clientes.
4. Aplicar la resolución No 91 con fecha 6 de Octubre del 2005, que implementa el mecanismo que permite que las empresas estatales y sociedades mercantiles de capital 100% cubano autorizadas a operar en moneda nacional (CUP) o en pesos convertibles (CUC), puedan ejecutar el cumplimiento de las obligaciones pactadas con una moneda distinta a

la que originalmente fue contratada, a una tasa de cambio que acuerden las partes y cumpliendo con otras exigencias.

Una vez que se cuente con una política de créditos más restrictiva y una política de cobros más agresiva, habrá clientes actuales, morosos en el pago, que dejarán de optar por los servicios de MONCAR. De ahí que se sugiera la realización de un estudio de mercado para la búsqueda de clientes que cumplan con el criterio mínimo que se establezca.

Para analizar la política de créditos, se mencionó que la empresa puede basarse en varias técnicas de análisis del crédito, ya sea a través de ratios financieros, a través de la calificación de créditos mediante puntuaciones calculando un índice global de riesgo para cada cliente; mediante la elaboración de mejores índices de riesgo, como es el caso del índice de calidad crediticia que se determina a través de una técnica estadística sencilla para calcular la importancia que hay que dar a cada variable del análisis discriminante múltiple (ADM) con el fin de separar los clientes que pagan de los que no pagan.

Una vez definidas las condiciones de venta y establecido el procedimiento para estimar la probabilidad de pago de cada cliente, el siguiente paso es decidir a qué clientes deberá ofrecerse crédito.

Apoyándose en la técnica del árbol de decisión la empresa podrá determinar a partir de qué posibilidad de cobro, la política de MONCAR debería ser conceder crédito.

Esta técnica supone que la probabilidad de que el cliente pague es " $p$ ". Si el cliente paga, se reciben ingresos adicionales (ING) y se tienen costes adicionales (COS); la ganancia neta sería el valor actual de  $ING - COS$ . Existe también la probabilidad  $(1 - p)$  de que el cliente no pague, lo que significaría no

recibir ingresos y tener gastos adicionales. El beneficio esperado de las dos alternativas sería:

$$\text{Beneficio esperado de denegar el crédito} = 0$$

$$\text{Beneficio esperado de conceder el crédito} = pVA(\text{ING} - \text{COS}) - (1 - p)VA(\text{COS})$$

Donde **VA**: Valor actual

Por tanto, la empresa deberá conceder crédito si el beneficio esperado de hacerlo supera el de denegarlo.

Considerando la situación proyectada de la empresa objeto de estudio, el cálculo del beneficio esperado mínimo resulta:

$pVA(\text{ING} - \text{COS}) - (1 - p)VA(\text{COS})$	=	0
$p(2919.0 - 2522.2) - (1 - p)(2522.2)$	=	0
$2919.0p - 2522.2p - 2522.2 + 2522.2p$	=	0
$2919.0p$	=	2522.2
$p$	=	0.86

## **Análisis del flujo de efectivo**

Para el análisis del flujo de efectivo se realizaron los cálculos de las diferentes variaciones en el balance comparativo, estado de resultado comparativo y los costos de venta y gastos de operaciones.

Como resultado del flujo de operaciones, la empresa cuenta con un exceso de efectivo **\$404390,17** según saldo óptimo de efectivo. Esto viene dado fundamentalmente en un incremento significativo de las cuentas por pagar, las cuales tuvieron una variación de **\$700870,2**

## **CONCLUSIONES**

- La empresa cuenta con una posición financiera desfavorable con alguna tendencia positiva.
- Presenta bajos niveles de rentabilidad.
- Presenta un elevado financiamiento externo.

- El equilibrio financiero de Moncar es inestable, lo que evidencia que la empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con recursos a corto plazo.
- Existe un exceso de efectivo según flujo de efectivo según saldo optimo de efectivo para la entidad.
- Con la aplicación de una política de cobros y pagos consecuente con la realidad que se persigue Moncar podrá solucionar los problemas existentes en su administración.
- La presente situación de cobros y pagos de la entidad no es desfavorable pero presenta deficiencias que deben ser solucionadas de inmediato.
- Existen deficiencias en la concepción de la política de créditos de la entidad.
- La entidad presenta una situación según técnica del cuadrante de navegación en desarrollo, capaz de obtener utilidades y generar suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones

## **RECOMENDACIONES**

- Se continúan evidenciando problemas con su rentabilidad, y como principales responsables de esto se encuentran los elevados costos de venta y el monto de las cuentas por cobrar; de ahí que se proponga como solución un estudio profundo del costo
- Realizar una mejor administración de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario para una mejor planificación financiera y mejor administración del capital de trabajo (**Ver anexo 1**).

- Trabajar sobre la base de reducir el financiamiento externo.
- Mejorar la relación existente entre los recursos ajenos y los propios para lograr un buen equilibrio financiero.
- Realizar análisis periódicos de su flujo de caja para eliminar los posibles excesos o déficit de efectivo en la entidad.
- Empezar un riguroso estudio de mercado en función de clientes y proveedores.
- Desarrollar una política de créditos consecuente con la realidad.
- Tomar como base el estudio realizado en este trabajo y dar seguimiento al análisis financiero de la entidad para solucionar los actuales problemas existentes.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Almagre López, Rafael Antonio; Peón Orta, Juan-Consultor Electrónico del Contador y el Auditor, actualización, 2006.
2. Weston, J Fred; Brigham, Eugene F - Fundamentos de Administración Financiera, 10ma. Edición, Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A de C.V., 1993.



3. Benítez Miranda, Miguel A; Miranda Dearribas, M<sup>a</sup> Victoria - Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección, Universidad de la Habana, Cuba, 1997.
4. Bolten, Steven- Administración Financiera, EEUU: Universidad Houston, 1981.
5. Colectivo de autores – Las finanzas en las empresas. IV Edición.
6. González Gorrías, Lázaro-Análisis e Interpretación de Estados financieros para Directores de Empresa. Una propuesta Inicial para la toma de Decisiones, La Habana:Editorial Ministerio de la Construcción, 1996.
7. Gitman, Lawrence J. – Fundamentos de Administración Financiera. Tomos I y II.
8. Inda González, Ana Mahé-Tesis de maestría “Planificación de SEDAI Habana, para un Proyecto de Gestión de Conocimiento”.
9. Menéndez Aniceto, Eduardo J-Contabilidad Intermedia, La Habana: Editorial Continental, S.A.
10. Maldonado. - Estudios de la Contabilidad General.
11. Rodríguez Pérez, Eugenio-Economía y Finanzas, La Habana: Editora Científico Técnica, 1985.
12. Rodríguez Menéndez, Jose Jorge –Entrenamiento Básico de Finanzas, Casa Consultora DISAIC.
13. <http://www.elprismas/apuntes/economía/capitaldetrabajo>

