

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contaduría Pública y Finanzas



**Seminario de Graduación para optar al Título de
Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas**

Tema:

Dirección Financiera

Sub-Tema:

Diagnóstico de la situación financiera del Hotel Bello Amanecer, S.A para la
toma de decisiones a corto plazo en el periodo 2013-2014.

Autoras:

Bra. Adriana Saraí Ocampo Centeno.

Bra. Heyling Maritza Pavón Molina.

Tutor:

Msc. Manuel Flores Lezama

Managua, Nicaragua Abril 2015.



DEDICATORIA

A Dios, Por darme las fuerzas y sabiduría para culminar mis estudios, por darme la paciencia y persistencia para alcanzar esta meta, por brindarme la vida y su amor lo cual me ha sostenido, y porque todo lo que he recibido ha sido por Él.

A mis Padres, Rigoberto Ocampo Antón y Yadira Centeno Zapata por apoyarme en cada etapa de mi vida, por sus esfuerzos constantes para brindarme lo mejor y por cederme la oportunidad de prepararme para servir a la sociedad.

A mis Hermanos, Ricardo y Gerald por su apoyo, consejos y el ánimo ofrecido para concluir mis estudios.

A mis Amigos, que han sido de gran ayuda y apoyo en el alcance mi sueño.

Adriana Saraí Ocampo Centeno.



DEDICATORIA

A Dios, por iluminar mi vida y llenarme de bendiciones, por darme la fuerza necesaria para cumplir esta etapa importante de mi vida y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de estudios.

A mis Padres salvador Pavón y Maritza Molina, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, a través de sus ejemplos de perseverancia, constancia y fe que los caracterizan, por ser mi sostén a lo largo de mi vida inculcándome principios y valores, por su apoyo en mi educación, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mis Hermanos María Aracelly, Mayela, Arelly y Salvador, por su paciencia, por estar conmigo siempre, por apoyarme y quererme.

Heyling Maritza Pavón Molina.



AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de culminar mis estudios, de haber terminado una etapa importante para mí, por la gran alegría y satisfacción que siento al saber que mi esfuerzo no ha sido en vano, porque me ha respaldado y ha estado conmigo siempre dándome las fuerzas para continuar y haber llegado hasta el final.

Doy inmensa gracias a mis Padres que han sido de gran bendición para mí al contribuir en hacer realidad y alcanzar unas de mis grandes metas, los cuales realizaron grandes esfuerzos y sacrificios para cumplir mi deseo de ser una persona útil y preparada, por su ayuda incondicional en cada momento de dificultad y necesidad.

A mis hermanos, quienes no me han negado su apoyo y comprensión, y que de algún modo contribuyeron en el alcance de mi sueño.

A mi amiga y colega, Heyling por compartir momentos de alegrías, tristezas, tensiones; por su apoyo y ayuda incondicional para la realización de nuestra tesis y alcanzar juntas este sueño.

A mis amigas, por su apoyo, comprensión, ánimo y todos aquellos momentos vividos juntas en esta etapa de nuestras vidas Ingrid, Francis, Heyling y Jessica.

A mis profesores que han tenido un papel muy importante en el logro de mis estudio debido a su vocación, dedicación, esmero, esfuerzos y sabiduría la cual nos transmitieron a través de compartir con nosotros sus conocimientos.

Adriana Saraí Ocampo Centeno.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme fuerza y fe para terminar uno de mis más grandes sueños, por guiar mi vida según su voluntad entre amor y sabiduría, por proveer la fortaleza para superar todos los obstáculos que hallé a lo largo de mi carrera.

A mis Padres, por sus enseñanzas, por su amor incondicional, por estar presente en cada instante de mi vida, por ser mis consejeros, por todos los valores que me inculcaron, le agradezco por su lucha continua en brindarme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria y ser los mejores representantes de Dios en la tierra.

Agradezco a especialmente a mis hermanos que siempre me motivaron para seguir adelante. Y a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional.

Dios me ha dado un regalo de contar con amigos y compañeros con los que he compartido momentos de estrés, alegría, tristeza y me han acompañado para lograr cumplir mi sueño de ser profesional.

Agradezco a Adriana Ocampo, Francis Chávez, Ingrid Molina y Jessica Vega a todas ellas por su apoyo incondicional y por todos los momentos que pasamos juntas en esta etapa de nuestras vidas que culmina.

A mis queridos profesores que con dedicación han logrado cristalizar mis deseos a través de sus enseñanzas, les doy mi más sinceras gratitud.

Heyling Maritza Pavón Molina.



Valoración del Docente

Managua, Nicaragua, Abril del 2 015

MSc. Álvaro Guido Quiroz

Director del departamento de Contaduría Pública y finanzas

Su despacho

Estimado Maestro Guido

Remito a usted los ejemplares del informe final de Seminario de Graduación, titulado con el tema: FINANZAS, presentado por las bachilleres: **Adriana Saraí Ocampo Centeno carnet N° 09-20668-0, Heyling Maritza Pavón Molina carnet N° 09-20517-2**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos para el informe de Seminario de Graduación, que especifica la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios. Plan 1,999, de la UNAN-Managua

Solicito a usted fijar fecha de defensa, según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar,

MSc. Manuel Salvador Flores Lezama

Tutor



Resumen

El presente trabajo se efectuó con el objetivo de realizar un diagnóstico financiero del Hotel Bello Amanecer, S.A para la toma de decisiones a corto plazo, ya que en la actualidad para las empresas es de vital importancia la implementación de estrategias que ayudan a mejorar la utilización de sus recursos, por tal motivo se enfoca dicha investigación en dos temas de importancia: Dirección financiera, cuyo propósito es desarrollar un proceso de planificación, gestión y control que ayuden a alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa; y toma de decisión a corto plazo donde se evalúa la administración de los activos y pasivos circulantes.

Para el desarrollo del tema y subtema se utilizó como referencia principal los principios de administración financiera, así como fundamentos de la administración financiera, finanzas corporativas, finanzas en administración, entre otros libros y documentos consultados, nos dispusimos a la lectura y análisis de los temas en estudio para lograr conocer y comprender el contenido de esta, y la relación que existe entre ambos temas. La elaboración del caso práctico se efectuó a través de herramientas financieras tales como análisis vertical y horizontal a los estados financieros, razones financieras, métodos gráficos y elaboración de estados financieros proyecciones mediante análisis de tendencias.

Al finalizar la investigación se concluyó que la buena dirección, planificación, gestión y control financiera es de gran importancia porque se puede obtener decisiones acertadas debido a que la información que se recibe es confiable. Para tomar decisiones a corto plazo se debe contar con una excelente administración del capital de trabajo, cuentas por cobrar e inventario.



Índice

DEDICATORIA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
Valoración del Docente.....	V
Resumen	VI
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	2
III. Objetivos.....	4
IV. Desarrollo del Tema.....	5
4.1. Dirección Financiera	5
4.2. Objetivo de la dirección financiera.....	10
4.3. Importancia de la dirección financiera	11
4.4. Función de la Dirección Financiera.....	12
4.5. Gestión Financiera.....	13
4.6. Financiamiento e inversión	15
4.6.1. Fuentes de financiamiento	15
4.6.2. Financiamientos a corto plazo.....	16
4.6.3. Financiamientos a largo plazo.....	22
4.6.4. Inversión.....	26
4.7. Importancia de la información.....	28
4.8. Toma de Decisiones a Corto Plazo	30
4.8.1. Aspectos generales en el proceso de decisión	31
4.8.2. Principales tipos de decisiones	31
4.8.3. Proceso de Resolución de Problemas	32
4.8.4. Racionalidad e intuición en el proceso de tomar decisiones	34
4.8.5. ¿Quién debe tomar decisiones?	36
4.9. Toma de decisiones financiera	37
4.9.1. Importancia.	37
4.9.2. Características	38
4.9.3. Elemento	39
4.9.4. Tipos de decisiones financieras	41



4.9.5.	Modelos de toma de decisiones financieras.....	43
4.9.6.	Técnicas para la toma de decisiones.....	47
4.10.	Decisiones Financieras a Corto Plazo.....	51
4.10.1.	Administración del capital de trabajo	51
4.10.2.	El ciclo de conversión del efectivo	58
4.10.3.	Administración de inventarios	63
4.10.4.	Administración de cuentas por cobrar.....	70
4.10.5.	Administración de ingresos y egresos	79
4.10.6.	Administración de pasivos corrientes.....	85
V.	Caso Práctico.....	106
5.1.	Introducción	106
5.2.	Justificación	106
5.3.	Objetivos.....	107
5.4.	Generalidades del Hotel Bello Amanecer	107
5.5.	Análisis financiero e interpretación	111
5.5.1.	Análisis vertical	111
5.5.2.	Análisis Horizontal.....	119
5.6.	Razones financieras	125
5.7.	Evaluación de la administración del capital de trabajo	139
5.8.	Informe del análisis financiero	142
5.9.	Diagnostico financiero	143
5.10.	Proyección de los estados financieros	145
5.10.1.	Estado de Resultados proyectado 2014	145
5.10.2.	Estado de Situación Financiera Proyectado 2014	147
VI.	Conclusión	152
VII.	Bibliografía	153
VIII.	ANEXOS.....	155
Anexo 1.	155
Anexo 2	161
Anexo 3	
Anexo 4	
Anexo 5	
Anexo 6	
Anexo 7	



Toma de decisión financiera a corto plazo

Anexo 8

Anexo 9



I. Introducción

Hoy en día el director financiero a desarrollado una visión global a través de la implementación de políticas estratégicas que agregan valor a la empresa desempeñando medidas tradicionales con nuevos métodos en la planificación, gestión y control financiero; y toma de decisión a corto plazo, donde a través de la administración del capital de trabajo se evalúan los riesgos y el momento oportuno para tomar una decisión.

Con el fin de que este documento sirva de guía y herramienta de aprendizaje a los estudiantes universitarios de la facultad de ciencias económicas, dicho documento les permita conocer acerca de las estrategias y herramientas financieras que se aplican al momento de tomar una decisión en una entidad. Así mismo estén al tanto a través de este estudio como se deben aplicar en un hotel las razones e indicadores financieros.

El primer acápite abarca los aspectos generales de la dirección financiera así como el concepto, objetivo, características, importancia y función de la dirección financiera, así como de la gestión financiera, del financiamiento e inversión a corto plazo.

El segundo acápite se enfoca en el proceso de la toma de decisión, los criterios de la toma de decisiones, la importancia de la información contable para el análisis de la situación financiera, además de la correcta administración de los activos y pasivos circulantes para la toma decisiones acertadas en el corto plazo.

El tercer acápite contiene la realización del caso práctico en el Hotel Bello Amanecer, S.A donde se elaboró el análisis vertical y horizontal a los estados financieros, la aplicación de razones financieras para hacer un diagnóstico de la situación financiera. Y por último se elaboran las proyecciones financieras para el periodo 2014 del Hotel Bello Amanecer, S.A



II. Justificación

En el mundo actual con los avances de la tecnología, las telecomunicaciones, la globalización las empresas y las organizaciones se enfrentan a nuevos retos, requieren hacer cambios rápidos; los gerentes, los administradores y empresarios necesitan tener mayor certeza con respecto a cómo poder o deber decidir, esto significa tomar el camino correcto y cometer el menor error posible.

La dirección financiera juega un papel importante en el éxito de cualquier empresa ya que asegura la toma de decisiones de inversión y financiación adecuadas que permitan maximizar el valor de la empresa. Además establece estrategias y políticas financieras para al alcanzar las metas y objetivo de las empresas.

El proceso de la toma de decisiones, es amplio, en el cual se debe valorar las necesidades, técnicas, requerimientos, definición del problema, realizar diagnósticos y evaluar las alternativas; seleccionando la más acertada o indicada para resolver la situación financiera de una entidad.

El presente trabajo tiene como propósito conocer los aspectos teóricos de la dirección financiera con el fin de aplicar las técnicas y herramientas financieras para implementar estrategias que maximicen los recursos de la empresa a través del proceso de planificación, gestión y control; cuyo fin último es la toma de decisión a corto plazo. Toda decisión conlleva un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo.

Por medio de esta investigación se adquirido conocimientos amplios respecto a la dirección financiera y toma de decisiones, los cuales serán de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo, además da las pautas para determinar las debilidades a través de las herramientas y técnicas financieras, de este modo realizar el estudio correspondiente para tomar decisiones a corto plazo que beneficie los recursos de la empresa tomando la mejor alternativa después de haber evaluado el riesgo.



Este trabajo le será de utilidad a:

- λ *Industrias y empresas:* Proporcionar las técnicas y herramientas necesarias para desarrollar, implementar y monitorear las políticas y estrategias financieras con un alcance a corto plazo que no requiera de inversiones permanentes en activos, usando con mayor eficiencia los recursos que ya posee la empresa.

- λ *Futuros profesionales:* Brindar información que ayude a conocer y comprender conceptos de dirección financiera y el proceso de toma de decisiones. De esta manera, puedan tener conocimiento acerca del proceso que se lleva a cabo al tomar decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo tales como los criterios y factores a considerarse para la resolución de problemas.

- λ *La Universidad:* Proporcionar a través de este trabajo investigativo una fuente de consulta que beneficie a los docentes y estudiantes.



III. Objetivos

Objetivo General

- λ Diagnosticar la situación financiera del Hotel Bello Amanecer, S.A para la toma de decisiones a corto plazo en el periodo 2013 - 2014.

Objetivos Específicos

- λ Conocer los fundamentos teóricos de la dirección financiera.
- λ Describir las técnicas y conocimientos para la administración del capital de trabajo, cuentas por cobrar e inventarios.
- λ Identificar los criterios y factores relevantes a considerar en el momento de tomar una decisión financiera en el Hotel Bello Amanecer, S.A.
- λ Presentar un caso práctico de la elaboración del diagnóstico financiero del Hotel Bello Amanecer, S.A. para el periodo 2013-2014.



IV. Desarrollo del Tema

4.1. Dirección Financiera

Introducción

El director financiero desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una compañía moderna. Pero no siempre ha sido así. Hasta la primera mitad del siglo XX, los directores financieros se dedicaban primordialmente a reunir fondos y administrar el movimiento de efectivo de la empresa, y eso era todo. En la década de 1950, la creciente aceptación de los conceptos de valor presente animaron a los directores financieros a ampliar sus responsabilidades y a tomar un papel más activo en la selección de los proyectos de inversión de capital.

En la actualidad, los factores externos tienen un efecto creciente sobre el gerente de finanzas. Una mayor competencia corporativa, el cambio tecnológico, la volatilidad en la inflación y las tasas de interés, la incertidumbre económica mundial, las tasas de cambio fluctuantes, los cambios en las leyes fiscales, los aspectos ambientales y las preocupaciones éticas en algunos tratos financieros son asuntos cotidianos.

Como resultado, ahora el director de finanzas debe ser una persona con una visión global, debe desempeñar un papel estratégico para agregar valor al negocio. Las “antiguas formas de hacer las cosas” simplemente ya no son suficientes en un mundo en el que se han vuelto rápidamente obsoletas. Hoy, el director financiero debe decidir no solo en que activos debe invertir su empresa, sino que debe situarse dichas inversiones. Es el responsable de tomar una decisión importante de inversión o de financiamiento.

El director financiero exitoso del mañana tendrá que complementar las medidas de desempeño tradicionales con nuevos métodos que den una mayor importancia a la incertidumbre y la multiplicidad de suposiciones. Estos nuevos métodos buscarán valorar



la flexibilidad inherente en las iniciativas, de manera que, al dar un paso, se presente la opción de detenerse o continuar por uno o más caminos. En resumen, una decisión correcta puede incluir hacer algo en el presente que en sí tiene un valor pequeño, pero que ofrece la opción de lograr algo con un valor mayor en el futuro.

Las empresas a transformar el perfil del director financiero con el objetivo de que contribuya de forma eficiente en la adquisición, el financiamiento y el manejo de los bienes de la empresa, a la vitalidad y el crecimiento de toda la economía. Su misión es proteger de riesgos a la compañía con una visión global de la estrategia del negocio.

El éxito de cualquier empresa requiere de una dirección financiera que asegure la toma de decisiones de inversión y financiación adecuadas que permitan maximizar el valor de la empresa.

Finanzas

El término finanzas proviene del latín finis que significa fin, conclusión, haciendo alusión a la finalización de una transacción económica con transferencia de recursos financieros. En esta línea, el vocablo inglés fine, se utilizaba para referirse a la “conclusión de un negocio”.

Según (Gitman y Zutter, 2012)“Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero”. El ser humano está rodeado por conceptos financieros, todos de alguna u otra forma pensamos en términos como financiación o inversión tratando de buscar una alternativa que nos ayude a mejorar la administración del dinero en el hogar, negocio o empresa. Las finanzas se consideran arte porque se basa en las capacidades, aptitudes y cualidades para crear estrategias financieras a través de técnicas y



herramientas para el desarrollo continuo de la entidad cuyo objetivo es maximizar el valor de la misma.

Según (Robles, 2012) “Las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos. “Las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros.

En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el término finanzas se enfoca en los recursos económicos (dinero); que ayuda a la apropiada administración de los recursos escasos de una entidad, sociedad, familia o individuo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades financieras.(Amaru, 2009)

Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios.



Dirección financiera

Interpretando a (Gitman L. , 2010), la dirección financiera “se refiere al diseño de las políticas financieras de las micro y pequeñas empresas”, es decir políticas sobre la búsqueda de las fuentes de financiamiento “endeudamiento”, para poder utilizarlas en el capital de trabajo y bienes de capital “inversiones” que necesita este tipo de entidades; asimismo la preocupación va por la búsqueda de la rentabilidad y la identificación de medidas para minimizar el riesgo para estar en mejores condiciones de competir.

De acuerdo con (Weston, 2009), la dirección financiera comprende la teoría contractual y gobierno de las finanzas empresariales. Asimismo es la valoración de proyectos con opciones reales. Es la valoración de la estructura de capital de la empresa a través de sus derechos contingentes. Análisis y gestión de los principales riesgos de la empresa.

La dirección financiera es un concepto amplio de entendimiento que debe insertarse en un proceso global de gestión, planificación y control financiero cuyo fin último es la toma de decisiones financieras basadas en una adecuada planeación y acompañadas de una gestión eficiente.

¿Quién es el director financiero?

El director de finanzas se encarga de organizar y supervisar el proceso de presupuesto de capital.

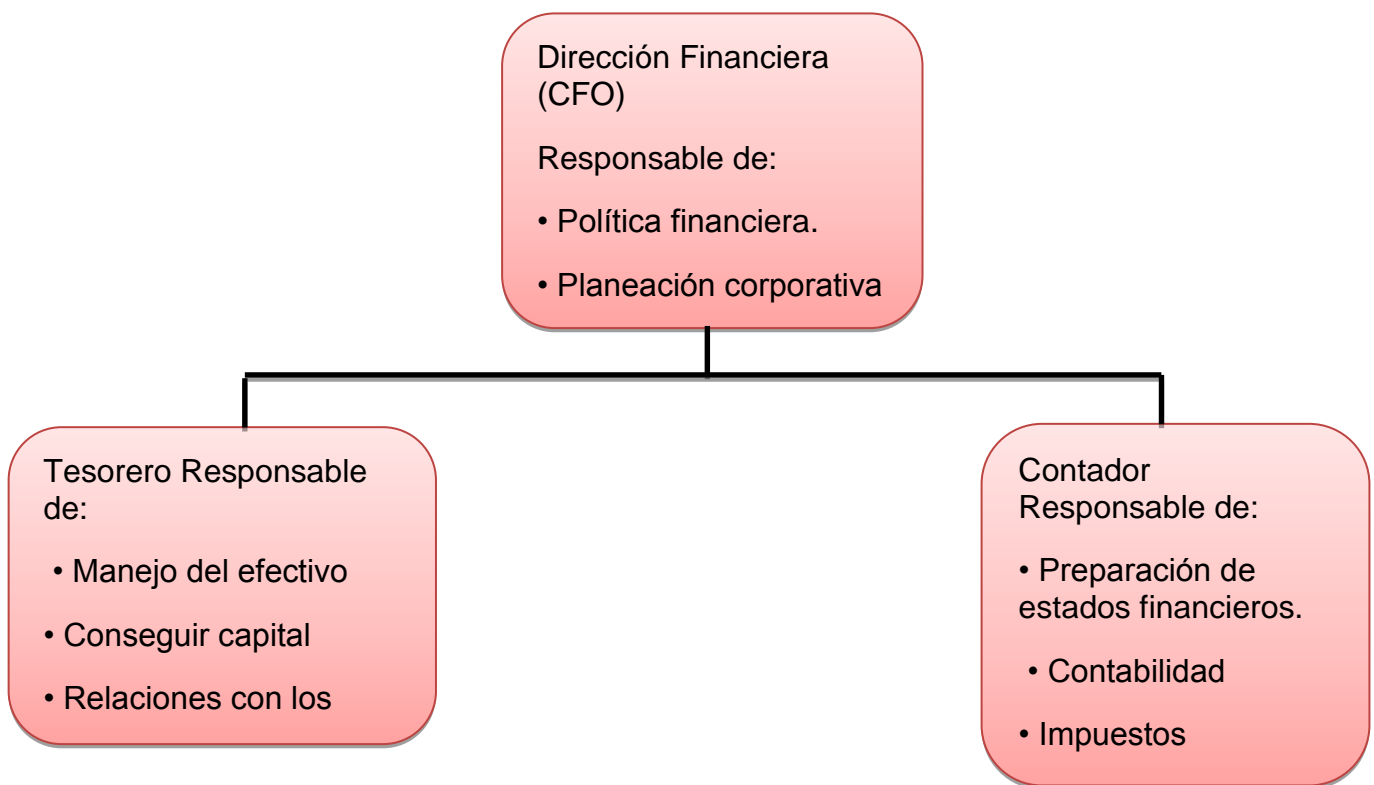
De acuerdo (Brealey, Myers, & Allen, 2010) “El director financiero es la persona responsable de tomar una decisión importante de inversión o financiación”. Debe asegurar el mejor rendimiento de los recursos de la empresa, evaluando y determinando si la empresa cuenta con el dinero para financiar la inversión, en caso contrario valorar los costos de financiamiento externos y determinar cuál es la más factible para la empresa.



Estos a su vez, tienen a su cargo al tesorero quien es el responsable de gestionar la tesorería de la empresa, de obtener nuevos fondos, y de las relaciones con los bancos, y los accionistas.

El grafico que se muestra representa las responsabilidades que cumple el director financiero.

Figura N° 1



Fuente: (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

El tesorero es responsable de vigilar el efectivo de la empresa, recaudar capital nuevo y establecer relaciones con bancos, accionistas y otros inversionistas que tienen poder sobre los valores de la compañía.



Un contador, quien prepara los estados financieros, lleva la contabilidad interna de la empresa y se encarga de sus obligaciones fiscales. El área de contabilidad puede estar segmentada, de acuerdo con las necesidades y el tamaño de cada empresa en particular, en los segmentos o departamentos de: contabilidad, impuestos, presupuestos, costos y auditoría interna. (Santillan & Lambreton Torres, 2007)

El tesorero y el contador tienen funciones diferentes: la responsabilidad principal del tesorero es obtener y manejar el capital de la empresa, mientras que el contador verifica que el dinero sea empleado adecuadamente. (Brealey, Myers, & Allen, 2010)

Las empresas más grandes designan un director de finanzas para que supervise el trabajo del tesorero y el contador. El director financiero tiene una gran participación en la política financiera y en la planeación corporativa.

4.2. Objetivo de la dirección financiera.

Según Gitman, 2012, La dirección financiera tiene como objetivo:

- a) Maximizar el valor de la empresa.
- b) Maximizar las ganancias de los accionistas.
- c) Maximizar el crecimiento de ingresos
- d) Maximizar el rendimiento financiero.

Es importante maximizar las ganancias de los accionistas porque las empresas operan en un ambiente financiero altamente competitivo que ofrece a los accionistas muchas alternativas de inversión. Para elevar los recursos financieros necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones y las oportunidades de inversiones futuras.



4.3. Importancia de la dirección financiera

La dirección financiera de la empresa tiene crucial importancia para el logro de los objetivos empresariales. Sin una adecuada gestión o manejo de los recursos financieros, tanto en su obtención como en su aplicación, la empresa no podría sobrevivir en el mercado aunque sus productos o servicios fuesen suficientemente atractivos y demandados.

Para que la empresa sea eficiente en sus cometidos es precisa la adecuación y coordinación entre sus diferentes áreas funcionales, si no hay un sistema de organización adecuado, los esfuerzos de la dirección financiera resultarían baldíos. Igualmente una empresa bien organizada o financieramente bien dirigida no puede subsistir en el tiempo si no cuenta con una política adecuada. Del mismo modo, sin los apropiados recursos humanos los proyectos empresariales no suelen perdurar aunque se dispongan de políticas financieras y comerciales adecuadas. Es decir una buena dirección financiera debe proporcionarles a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

En otras palabras, todas las áreas funcionales son igualmente importantes y necesarias para el desarrollo empresarial, entre ellas, la dirección financiera desempeña una misión clave, con fuertes implicaciones que trascienden hacia y desde los restantes departamentos o áreas organizativas de la empresa, pues es a ella a la que le compete el análisis de inversión y financiamiento, la asignación y el estudio de los presupuestos, la localización de las fuentes financieras más adecuadas, la valoración del costo capital, la evaluación del riesgo de las inversiones, la valoración y los pronósticos de los posibles impactos de los ciclos económicos, de la política monetaria, entre otros.



4.4. Función de la Dirección Financiera

Son funciones de la dirección financiera:

- a) Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa.
- b) Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa.
- c) Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa.
- d) Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa.
- e) Planificar, coordinar y evaluar los procesos y las actividades propias de la dirección financiera y determinar, con base en el análisis de los resultados de la evaluación, las acciones de mejoramiento de las dependencias adscritas a la dirección: departamento de contabilidad y las secciones de cartera, presupuesto.
- f) Captar los ingresos y controlar que los egresos se efectúen, de acuerdo con el presupuesto aprobado anualmente.
- g) Custodiar correctamente los bienes, fondos e ingresos con sus respectivos documentos de soporte y mediante controles adecuados.
- h) Participar en la elaboración del proyecto anual de presupuesto, de acuerdo con la definición de políticas financieras. (Alzate, s.f)

La dirección financiera tiene como función desarrollar todo tipo de actividades referidas a los movimientos financieros en una empresa, y especialmente se centraliza en el control de las mismas. Así como debe mantener un cierto control en todas las finanzas correspondientes a la empresa, la dirección financiera debe elevar un informe semestral financiero que detalle la toda la información precisa, exacta y concreta acerca de lo que está pasando con las finanzas de la empresa.

Su objetivo es poder reflejar a la empresa, dividida en cada una de sus diversas áreas, cómo está operando, cuáles son las operaciones que se están realizando, y toda la información que resulte importante y que pueda ser útil para poder llevar a cabo la toma



de dediciones correspondientes que determinarán el rumbo que le empresa ha de tomar para el cumplimiento de todos los fines y las metas impuestas desde el principio.

Es decir que el director financiero es el responsable de la planificación y gestión financiera de la actividad económica, formula la política referente a la función financiera y controla el desenvolvimiento de dicha actividad, en cada uno de los sectores o departamentos de la empresa.

4.5. Gestión Financiera

Según Gitman, 2012 la gestión financiera comprende la concreción de las políticas financieras, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas financieras adecuadas para el manejo efectivo de los recursos financieros. La gestión financiera es administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de autogestión.

(Weston, 2009) indica que la gestión financiera comprende la formulación de normas y políticas internas para la administración desconcentrada de recursos financieros; elaboración, en coordinación con el Proceso de Gestión de Planificación, de la proforma presupuestaria institucional; la ejecución del presupuesto institucional; proporcionar servicios financieros; realizar el seguimiento y control de las recaudaciones de los ingresos de autogestión; determinar requerimientos y su alcance para la contratación de servicios tercerizados, verificar el cumplimiento de los contratos tercerizados, y recibir los productos elaborados mediante esta modalidad, en el ámbito de su competencia.



Interpretando a (Ross A., 2012), la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre las administraciones nacionales.

Para (Van Horne C., 2010) la gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio de las empresas en sus respectivos enclaves. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales de estas empresas

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por él mismo. Esto permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos:

- a) La de generar recursos o ingresos incluyendo los aportados por los asociados.
- b) La eficiencia y eficacia “esfuerzos y exigencias” en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

La gestión financiera permite a la entidad disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales o permanentes y generar rentabilidad que ayude a lograr la economía, eficiencia y efectividad en las actividades de la empresa.



4.6. Financiamiento e inversión

¿Qué es un financiamiento?

De todas las actividades de un negocio, la de reunir el capital es de las más importantes. La forma de conseguir ese capital, es a lo que se llama financiamiento.

¿Para qué sirve un financiamiento?

A través de los financiamientos, se le brinda la posibilidad a las empresas, de mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus actividades comerciales; esto trae como consecuencia, otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

4.6.1. Fuentes de financiamiento

Los ahorros personales: Para la mayoría de los negocios, la principal fuente de capital, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales.

Los amigos y los parientes: Las fuentes privadas como los amigos y la familia, son otra opción de conseguir dinero, éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones.

Bancos y uniones de crédito: Las fuentes más comunes de financiamiento son los bancos y las uniones de crédito.

Las uniones de crédito Facilitan el uso del crédito a sus socios y presta garantía, en los créditos que contraten sus socios. Tales instituciones proporcionarán el préstamo, solo si usted demuestra que su solicitud está bien justificada.



Las empresas de capital de inversión: Estas empresas prestan ayuda a las compañías que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

4.6.2. Financiamientos a corto plazo

Los financiamientos a corto plazo están conformados por:

- A. Créditos Comerciales
- B. Créditos Bancarios
- C. Pagarés
- D. Líneas de Crédito
- E. Papeles Comerciales
- F. Financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar
- G. Financiamiento por medio de los Inventarios.

A. Crédito Comercial

Crédito Comercial: Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.

Ventajas del crédito comercial

- a) Es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos.
- b) Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.

Desventajas del crédito comercial

- a) Existe siempre el riesgo de que el acreedor no cancele la deuda, lo que trae como consecuencia una posible intervención legal.



- b) Si la negociación se hace a crédito se deben cancelar tasas pasivas.

Las empresas tienen múltiples opciones de financiamiento a la hora de solicitar un crédito. Que puede ser un crédito comercial o bancario.

B. Crédito Bancario

Crédito Bancario: Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

Ventajas de un crédito bancario

- a) La flexibilidad que el banco muestre en sus condiciones, lleva a más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, esto genera un mejor ambiente para operar y obtener utilidades.
- b) Permite a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

Desventajas del crédito bancario

- a) Un banco muy estricto en sus condiciones, puede limitar seriamente la facilidad de operación y actuar en contra de las utilidades de la empresa.
- b) Un Crédito Bancario acarrea tasas pasivas que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses.

C. Pagaré

Pagaré: Es un instrumento negociable, es una promesa incondicional por escrito, dirigida de una persona a otra, firmada por el formulante del pagaré, en donde se compromete a pagar a su presentación, en una fecha fija o tiempo futuro determinable,



cierta cantidad de dinero junto con los intereses a una tasa especificada a la orden y al portador.

Los pagarés se derivan de la venta de mercancía, de préstamos en efectivo, o de la conversión de una cuenta corriente. Los pagarés por lo general, llevan intereses, los cuales se convierte en un gasto para el girador y un ingreso para el beneficiario.

Estos instrumentos negociables se debe pagar a su vencimiento. Hay casos en los que no es posible cobrar el pagaré a su vencimiento, por lo que se requiere de acción legal.

Ventajas de los pagarés

- a) Se paga en efectivo.
- b) Hay alta seguridad de pago, al momento de realizar alguna operación comercial.

Desventajas de los pagarés

- a) La acción legal, al momento de surgir algún incumplimiento en el pago.

D. Línea de Crédito

Línea de Crédito: Significa dinero siempre disponible en el banco, pero durante un período convenido de antemano.

La línea de crédito es importante, porque el banco está de acuerdo en prestarle a la empresa hasta una cantidad máxima, y dentro un período determinado, en el momento que lo solicite. Aunque generalmente no constituye una obligación legal entre las dos



partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos.

Las ventajas de una línea de crédito

- a) Es un efectivo disponible con el que la empresa puede contar.

Desventajas de una línea de crédito

- a) Se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada.
- b) Este tipo de financiamiento, está reservado para los clientes más solventes del banco, y en caso de darlo, el banco puede pedir otras garantías antes de extender la línea de crédito.
- c) La exigencia a la empresa por parte del banco para que mantenga la línea de crédito limpia, pagando todas las disposiciones que se hayan hecho.

E. Papeles Comerciales

Papeles Comerciales: Esta fuente de financiamiento a corto plazo, consiste en los pagarés no garantizados de grandes e importantes empresas que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir a corto plazo sus recursos temporales excedentes.

El papel comercial como fuente de recursos a corto plazo, es menos costoso que el crédito bancario y es un complemento de los préstamos bancarios usuales.

El empleo del papel comercial, es otra alternativa de financiamiento cuando los bancos no pueden proporcionarlos en los períodos de dinero apretado o cuando las necesidades la empresa son mayores a los límites de financiamiento que ofrecen los bancos.



Es muy importante señalar que el uso del papel comercial es para financiar necesidades de corto plazo, como es el capital de trabajo, y no para financiar activos de capital a largo plazo.

Ventajas del papel comercial

- a) Es una fuente de financiamiento menos costosa que el crédito bancario.
- b) Sirve para financiar necesidades a corto plazo, como el capital de trabajo.

Desventajas

- a) Las emisiones de papel comercial no están garantizadas.
- b) Deben ir acompañados de una línea de crédito o una carta de crédito en dificultades de pago.
- c) La negociación por este medio, genera un costo por concepto de una tasa prima.

F. Financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar:

Consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar) conforme a un convenio negociado previamente, con el fin de conseguir recursos para invertirlos en ella.

Ventajas:

Este método aporta varios beneficios, entre ellos están:

- a) Es menos costoso para la empresa.
- b) Disminuye el riesgo de incumplimiento, si la empresa decide vender las cuentas sin responsabilidad.
- c) No hay costo de cobranza, puesto que existe un agente encargado de cobrar las cuentas.



- d) No hay costo del departamento de crédito.
- e) Por medio de este financiamiento, la empresa puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ningún retraso costo.

Desventajas

- a) El costo por concepto de comisión otorgado al agente.
- b) La posibilidad de una intervención legal por incumplimiento del contrato.

G. Financiamiento por medio de los Inventarios:

Financiamiento por medio de los Inventarios: Para este tipo de financiamiento, se utiliza el inventario de la empresa como garantía de un préstamo, en este caso el acreedor tiene el derecho de tomar posesión de esta garantía, en caso de que la empresa deje de cumplir.

Es importante porque permite a los directores de la empresa, usar su inventario como fuente de recursos, con esta medida y de acuerdo con las formas específicas de financiamiento usuales como: depósito en almacén público, el almacenamiento en la fábrica, el recibo en custodia, la garantía flotante y la hipoteca, se pueden obtener recursos.

Ventajas de este financiamiento.

- a) Permite aprovechar una importante pieza de la empresa como es su inventario.
- b) Le da la oportunidad a la organización, de hacer más dinámica sus actividades.



Desventajas

- a) Le genera un costo de financiamiento al deudor.
- b) El deudor corre riesgo de perder su inventario (garantía), en caso de no poder cancelar el contrato.

4.6.3. Financiamientos a largo plazo

Los financiamientos a largo plazo están conformados por:

- A. Hipoteca
- B. Acciones
- C. Bonos
- D. Arrendamiento financiero

A. Hipoteca:

Es cuando una propiedad del deudor pasa a manos del prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo.

Es importante señalar que una hipoteca es una garantía para el cumplimiento de una obligación a pagar por que el deudor es el que otorga la hipoteca y el acreedor es el que la recibe, en caso de que el prestamista o acreedor no cancele dicha hipoteca, ésta le será arrebatada y pasará a manos del prestatario.

La finalidad de las hipotecas para el prestamista es obtener algún activo fijo, mientras que para el prestatario es el tener seguridad de pago por medio de dicha hipoteca, así como el obtener ganancia de la misma por medio de los intereses generados.



Ventajas de la hipoteca

- a) Para el deudor o prestatario, esto es rentable debido a la posibilidad de obtener ganancia por medio de los intereses generados de dicha operación.
- b) Da seguridad al prestatario de no obtener pérdida, al otorgar el préstamo.
- c) El prestamista tiene la posibilidad de adquirir un bien.

Desventajas.

- a) Al prestamista le genera una obligación ante terceros.
- b) El riesgo de que surja cierta intervención legal, debido a falta de pago.

B. Acciones:

Es la participación patrimonial o de capital de un accionista, dentro de la organización a la que pertenece.

Las acciones son importantes, ya que miden el nivel de participación y lo que le corresponde a un accionista por parte de la organización a la que representa, bien sea por concepto de dividendos, derechos de los accionistas, derechos preferenciales, entres otros.

Ventajas

- a) Las acciones preferentes dan el empuje necesario y deseado al ingreso.
- b) Las acciones preferentes son particularmente útiles para las negociaciones de fusión y adquisición de empresas.

Desventajas

- a) Diluye el control de los actuales accionistas.



b) El alto el costo de emisión de acciones.

C. Bonos:

Es un instrumento de renta fija, en el cual el prestatario hace la promesa incondicional, de pagar una suma especificada y en una fecha determinada, junto con los intereses calculados a una tasa determinada y en fechas determinadas.

La emisión de bonos puede ser ventajosa si sus accionistas no comparten su propiedad y las utilidades de la empresa con nuevos accionistas.

El derecho de emitir bonos viene de la facultad para tomar dinero prestado que la ley otorga a las sociedades anónimas.

Ventajas de los bonos como forma de financiamiento

- a) Son fáciles de vender, debido a que cuestan menos.
- b) El empleo de los bonos no cambia, ni aminora el control de los actuales accionistas.
- c) Con los bonos, se mejora la liquidez y la situación de capital de trabajo de la empresa.

Desventajas

- a) La empresa debe tener mucho cuidado al momento de invertir dentro de este mercado.

D. Arrendamiento Financiero:

Contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario), a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período



determinado y mediante el pago de una renta específica, las estipulaciones pueden variar según sea la situación y las necesidades de cada una de las partes.

La importancia del arrendamiento radica en la flexibilidad que presta para la empresa, da posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato, de emprender una acción no prevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad o de ajustarse a los cambios que ocurran en medio de la operación.

El arrendamiento se presta por partes, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir pequeños activos. Los pagos de arrendamiento son deducibles del impuesto como gasto de operación.

El arrendamiento puede ser para la empresa, la única forma de financiar la adquisición de activo.

Otras ventajas

- a) Evita riesgo de una rápida obsolescencia para la empresa ya que el activo no pertenece a ella.
- b) Dan oportunidades a las empresas pequeñas en caso de quiebra.

Desventajas

- a) Algunas empresas usan el arrendamiento como un medio para evitar las restricciones presupuestarias, sin importar si el capital se encuentra limitado.
- b) Un arrendamiento obliga a pagar una tasa por concepto de intereses.
- c) Resulta más costoso que la compra de activo.



4.6.4. Inversión

La inversión, dentro del ámbito económico, hace referencia a empleo de capital para tener ganancias en el futuro.

Existen distintos tipos de inversión, que pueden ser clasificados según:

El tiempo requerido:

Inversión a largo plazo: como en cualquier otra, es necesario un cierto monto de dinero, conocido bajo el nombre de capital inicial.

Estas son las inversiones que más tiempo requieren, pero normalmente permiten obtener los mejores beneficios. Estas suelen estar en relación con el comienzo de negocios muy importantes o nuevas empresas.

Cuando comienzan a desarrollarse las empresas, no se pretende obtener ganancias inmediatas, el objetivo se relaciona con la generación de una base que en un futuro brinde los beneficios deseados.

Inversiones de plazo medio: si bien en estas inversiones los beneficios no son adquiridos de manera inmediata como en las inversiones de corto plazo, tampoco es necesario esperar años para poder ver los frutos de la inversión.

Algunos ejemplos de este tipo son la compra y venta de divisas, que genere una cierta diferencia para el que realiza la transacción, lo mismo con la compra de un inmueble o incluso con un mueble, como un auto para convertirlo en un vehículo destinado al transporte de pasajeros.



Inversiones a corto plazo: en este caso el capital invertido es retribuido, junto con las ganancias de manera muy rápida. Se considera que el tiempo estimado para recuperar el dinero debe ser menor a veinticuatro meses, pero no se pretende que sea antes de los seis. En este caso las ganancias obtenidas no resultan tan altas como las de las otras clases de inversiones.

Cuáles serán las inversiones:

Bonos: quienes poseen el capital acceden a bonos, que sólo los conservan cuando representan ganancias o beneficios. Los inversores pueden retirar esos bonos para poder financiar otro tipo de negocios. No suelen ser recomendadas como inversiones a corto plazo.

Acciones: de esta manera los inversores acceden a un cierto porcentaje, en cuanto a su valor o sus derechos, de una determinada empresa. La compra de acciones permite obtener beneficios a largo plazo.

Depósitos: la forma más sencilla de acceder a inversiones de corto plazo son a través de los depósitos en bancos. Si bien las ganancias pueden ser inferiores en relación a otras inversiones, quien deposita tiene la certeza que será devuelto todo su capital inicial, es decir que no existe la posibilidad de tener pérdidas. Además si son depósitos a corto plazo es posible de retirar el dinero en cualquier momento, permitiendo otras inversiones en el momento que se presenten.

Propiedad: no sólo permite acceder a grandes beneficios económicos, sino que también son muy seguros. Es muy conveniente para las empresas que pretenden tener beneficios a largo plazo.



4.7. Importancia de la información

Una de las principales responsabilidades del área de finanzas es generar información, tarea que se efectúa a través del departamento de contabilidad. A esta información se le conoce como información financiera o información contable y lo que la distingue de otras clases de información, además de su origen, es el hecho de que su contenido se refiere a eventos y transacciones que ya realizó o que espera realizar una empresa, descritos básicamente en cantidades expresadas en términos monetarios.

En resumen, la información financiera es elaborada por un departamento del área de finanzas (departamento de contabilidad), sus datos se refieren a transacciones o eventos ya sucedidos (informes históricos) o bien que se estima que van a suceder (información proyectada) y están cuantificados en dinero.

Dicho en términos del aspecto cuantitativo de la información financiera, el sujeto que realiza la medición es un profesional conocido como contador, el objeto que va a ser medido son las transacciones y eventos realizados o que realizará una empresa, la medida que se va a emplear es el dinero y los criterios para la cuantificación están establecidos por un conjunto de normas que se conocen con el nombre de *Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas empresas (NIIF PYME)*. (Amaru, 2009)

Toda empresa necesita evaluar su información financiera para definir si se está desempeñando de manera correcta o no. Por ello, otro concepto teórico importante a definir es el concepto de información financiera. “La empresa está orientada a satisfacer a un mercado y generar riqueza por lo que la información financiera debe estar orientada al mercado y a generar riqueza debiendo informar sobre: la generación de riqueza, el retorno de inversión de socios o accionistas, y la generación de flujo de efectivo”



Por ello la información financiera que es importante es aquella en la que impacta en los resultados de la empresa, debe ser importante la información en la que se basa para tomar decisiones en la empresa. Esta información es indispensable para la toma de decisiones, por lo que es importante preparar y analizar de manera inteligente la información financiera con la que se cuenta. Esta también debe de incluir análisis de tendencias, ya que no sólo es importante tener los resultados, como también es importante anticiparse a lo que pueda pasar. Esta información está a cargo de la dirección financiera.

La información financiera que tiene valor es aquella que tiene impacto sobre nuestras acciones, la que conteste las preguntas, la que es base en la toma de decisiones como un arma competitiva que ayude a que la empresa se conduzca hacia adelante a capturar mercado, a mejorar su rentabilidad, a mejorar su eficiencia, entre otros.

La información financiera debe, en primer lugar, satisfacer las necesidades internas y debe estar dirigida a los administradores de la empresa para que puedan dirigir, tomar decisiones y lograr las metas propuestas. En segundo lugar se debe satisfacer las necesidades de tipo financiero general, dirigida a interesados que no se encuentran involucrados directamente con la administración, y por último se deben cubrir las necesidades fiscales. La información debe emanar únicamente de una sola fuente que es el sistema general de contabilidad.

La información financiera es indispensable en la toma de decisiones estratégicas y tácticas por lo que su ordenamiento y su preparación inteligentes, es importante para que pueda usarse como una herramienta competitiva. Debe verse como un producto, como apoyo a los negocios, que aporta valor agregado para la toma de decisiones y debe ser efectiva en cuanto a su oportunidad.



4.8. Toma de Decisiones a Corto Plazo

Introducción

La toma de decisiones es un reto que hay que enfrentar todos los días, durante toda la vida. Por muy sencilla o compleja que sea la decisión es necesaria para la solución de problemas. Es por eso que es muy significativa dentro del ámbito empresarial.

Para mediar la toma de una decisión, se debe planear lo que se quiere realizar. Dicho lo anterior, se tiene que hacer valer de una planeación adecuada. Por tal motivo, es importante señalar que la planeación es una actividad universal. Existen ciertos pasos que se dan siempre que se planea. Estos pasos son similares a los que se dan siempre en un proceso que involucra tomar decisiones; entonces, en cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro. Por tal situación implica prever actividades futuras, concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente.

El hecho de que se tome una decisión a un problema o a los planes de acción, deben buscarse de acuerdo con los problemas y soluciones del mañana. Los pronósticos y la investigación realizada cuidadosamente son las claves para una excelente toma de decisión, ya que al seleccionar una decisión, esta debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro. Una buena toma de decisiones, debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas.

En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.



4.8.1. Aspectos generales en el proceso de decisión

Una decisión es una elección entre distintas opciones o posibilidades. Las decisiones se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades. El proceso de tomar decisiones (o proceso de decisión) es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta en práctica de una acción o solución. Cuando la decisión se concreta, el ciclo se cierra y se crea una situación nueva, que puede generar otras decisiones o procesos para resolver problemas. (Maximiano, 2009)

4.8.2. Principales tipos de decisiones

De acuerdo con una idea muy conocida de Simón, las decisiones en las organizaciones se dividen en dos categorías principales: programadas y no programadas.

Decisiones programadas

Las decisiones programadas forman parte del acervo de soluciones de la organización. Resuelven problemas que ya se han enfrentado antes y que siempre son los mismos. En estos casos no es necesario hacer un diagnóstico, crear opciones o elegir un curso de acción original. Basta aplicar un curso de acción predefinido. Algunos ejemplos de decisiones programadas son políticas, algoritmos, procedimientos y reglas para tomar decisiones.

Por ejemplo, el límite de crédito del cheque especial funciona como un préstamo automático. Cuando el cliente usa ese crédito, inmediatamente entra en acción una regla de toma de decisiones: los intereses empiezan a cobrarse. No es necesario que el cliente vaya al banco, pida el préstamo o se analice su caso. El procedimiento ya está listo para funcionar. Otro ejemplo: en un lote de productos, cierta pieza está defectuosa.



La empresa fabricante convoca a los propietarios para cambiarla. La convocatoria es la decisión programada para este tipo de problema.

Decisiones no programadas

Las decisiones no programadas se toman una por una para resolver problemas que las estandarizadas no logran solucionar. Son las situaciones nuevas a las que la organización se enfrenta por primera vez y admiten distintas formas de solución, cada una con ventajas y desventajas. Las situaciones de este tipo necesitan un proceso de análisis sucesivos, desde la comprensión del problema hasta la toma de una decisión.

Por ejemplo: una compañía está endeudada, vende poco y enfrenta una competencia feroz. Se propone una solución: reducir el número de empleados para bajar los costos, pero los sindicatos se oponen a ello. Esta situación es inédita y exige un proceso original de solución de problemas y toma de decisiones.

Las decisiones programadas ahorran tiempo y energía intelectual, evitando así que los gerentes se desgasten en resolver problemas que ya han sido resueltos. Así pues, uno de los objetivos del proceso de decisión debe ser procurar el mayor número posible de oportunidades para crear decisiones programadas.

4.8.3. Proceso de Resolución de Problemas

El proceso de tomar decisiones para resolver problemas y aprovechar oportunidades tiene cinco fases principales:

- a) Identificación del problema u oportunidad.
- b) Diagnóstico.
- c) Generación de una opción.
- d) Elección de una opción.



e) Evaluación de la decisión.

A fin de ayudar a los gerentes en su tarea de tomar decisiones, se han desarrollado diversos recursos. Algunos son sólo directrices genéricas que se aplican a cualquier situación. Otros son técnicas dirigidas a problemas específicos; por ejemplo, para la administración de calidad.

Tales recursos no ofrecen soluciones automáticas para los problemas que los gerentes enfrentan. El proceso de tomar decisiones siempre será una actividad humana susceptible de errores. El papel de las técnicas es estructurar el proceso de decisión, ayudar a los gerentes a eliminar la improvisación y aumentar el grado de certidumbre en la toma de decisiones. Un proceso estructurado de resolución de problemas intenta asegurar una decisión lógica, que sea coherente con el problema y que disminuya la probabilidad de errores.

a) Identificación del problema u oportunidad

El proceso de tomar decisiones comienza con una situación de frustración, interés, desafío, curiosidad o irritación. Hay un objetivo que debe alcanzarse y surge un obstáculo, se presenta alguna condición que debe corregirse, se produce un hecho que exige algún tipo de acción o se presenta una oportunidad que puede aprovecharse.

b) Diagnóstico

La etapa de diagnóstico consiste en intentar entender el problema u oportunidad e identificar sus causas y consecuencias. El diagnóstico puede resumirse en una pregunta. Por ejemplo: ¿por qué ocurren los defectos que están causando pérdidas?; o: entre los problemas que surgen, ¿cuáles son los más frecuentes?; o: ¿por qué es un problema?



c) Generación de una opción

Una vez que se ha definido y diagnosticado el problema, la etapa siguiente consiste en generar opciones para la solución. Muchas veces éstas surgen junto con el problema u oportunidad. En otros casos no hay opciones previas y es preciso tener ideas. Las técnicas que estimulan la creatividad son fundamentales en este proceso. La lluvia de ideas y la lluvia de ideas escritas son dos procedimientos que estimulan la creatividad y que tienen un amplio uso en procesos sistemáticos de toma de decisiones.

d) Elección de una opción

En la toma de decisiones las opciones se evalúan, juzgan y comparan para poder hacer una elección, la cual depende de la evaluación y la ponderación de opciones, lo que permite seleccionar la idea que presenta mayores ventajas. El pensamiento crítico, además de la creatividad, es fundamental para las decisiones.

e) Evaluación de la decisión

El proceso de resolver problemas se completa cuando se implanta la decisión y se evalúan sus efectos. La evaluación de una decisión reinicia el ciclo del proceso de resolver problemas. Una decisión puede generar otras decisiones o procesos de resolver problemas.

4.8.4. Racionalidad e intuición en el proceso de tomar decisiones

Una idea importante en el estudio del proceso de decisión es la combinación de racionalidad e intuición. La diferencia entre la racionalidad y la intuición son atributos humanos complementarios y no en competencia.



Racionalidad

Una decisión racional se basa en información y no en sentimientos, emociones o creencias infundadas sobre la situación y las elecciones que ésta requiere. La racionalidad presupone una regla, la cual explica qué pasos deben seguirse para resolver todos los problemas. Esto aplica sólo para los problemas que se resuelven por medio de decisiones programadas. También funciona en el caso de problemas de naturaleza técnica. Por ejemplo: mediante una regla es posible hacer el presupuesto de una construcción, porque hay clases de materiales, mano de obra, etc., de todos los costos. No es necesario hacer un diagnóstico, estudio y evaluación de opciones.

El comportamiento totalmente racional es utópico. Muchos problemas no pueden resolverse por medio de reglas. Además, es imposible obtener toda la información necesaria. Quienes toman decisiones sabiendo que la forma “correcta” de decidir debe seguir un proceso, y siendo impracticable obtener toda la información necesaria, tienden a adoptar un comportamiento de racionalidad limitada. Por medio de este comportamiento, quienes toman decisiones intentan entender las características esenciales de los problemas, sin abarcar toda su complejidad.

La racionalidad limitada es una simplificación de la realidad: permite simplificar situaciones complejas, lidiar con las restricciones de tiempo y otros recursos e intentar tomar decisiones que equilibran ventajas y desventajas de la mejor forma posible.

Intuición

En ciertas situaciones, la información es tan insuficiente que la intuición se vuelve lo más apropiado. La intuición es una forma de percepción y aprendizaje. La intuición nace de la experiencia y de los sentimientos con respecto a los estímulos, como la percepción de que una persona está mintiendo o diciendo la verdad por el estudio de sus expresiones faciales. También es útil para llenar espacios vacíos de datos. Cuando no hay datos, la intuición recomienda tomar cualquier decisión, porque es mejor que no tomar ninguna.



La intuición tiene sus limitaciones. Por ejemplo, sacar conclusiones apresuradas con base en datos insuficientes o ir directamente de la identificación del problema a la decisión, sin pasar por el diagnóstico y la evaluación de opciones.

4.8.5. ¿Quién debe tomar decisiones?

La responsabilidad primaria por las decisiones es de las personas que ocupan cargos de administradores o gerentes, pero eso no significa que deban tomar todas las decisiones. Una de las principales decisiones de los gerentes es decidir quién toma decisiones. Esta decisión tiene que ver con el grado de participación del equipo en el proceso de decisión. Existen básicamente tres posibilidades en esa participación.

Decisiones Autocráticas.

Las decisiones autocráticas las toman los gerentes o personas que no ocupan un cargo gerencial pero que tienen responsabilidades y autoridad en la administración de algún tipo de recurso. Las decisiones autocráticas no requieren discusión, información o acuerdo del grupo. Estas decisiones se toman para acelerar el proceso de resolver los problemas. Son aceptadas por todos y las personas que las toman no esperan que sean cuestionadas. Muchas decisiones autocráticas son estratégicas o de los accionistas, o tienen un contenido estrictamente técnico, para las cuales la participación no puede traer ningún beneficio.

Decisiones Compartidas.

Las decisiones compartidas las toman los gerentes junto con su equipo. Son compartidas las decisiones que no pueden imponerse y que requieren discusión, participación y asesoría de las personas a quienes van a afectar. Las decisiones compartidas se dividen en dos grupos principales: consultivas y participativas.



- a) Las decisiones consultivas, como su nombre lo indica, se toman después de consultar a una persona o grupo.
- b) Las decisiones participativas se toman junto con otra persona o grupo.

Hacer una consulta no significa que quien va a tomar la decisión se vea obligado a estar de acuerdo con las opciones que otros ofrecen. Al pedir colaboración, la persona no cede el derecho de tomar la decisión final. Esa regla de decisión debe quedar muy clara para evitar conflictos.

Si ocurren conflictos, significa que las expectativas con respecto a la participación no quedaron bien claras y que el grupo cree que debería tomar decisiones, en vez de sólo hacer recomendaciones.

Decisiones Delegadas.

Las decisiones delegadas las toma el equipo o la persona que recibió poder para ello no requieren aprobación o revisión por parte de la administración. La persona o grupo asume plena responsabilidad por las decisiones, al tener la información, la madurez, las calificaciones y las actitudes suficientes para decidir de la mejor forma posible. (Maximiano, 2009)

4.9. Toma de decisiones financiera

4.9.1. Importancia.

La toma de decisiones no es un tema del cual se pueda ejercer con menor conocimiento, por lo que es muy importante que todo gerente o persona que desempeñe puestos similares es necesario que antes de tomar una decisión efectúe un análisis de las



variables externas e internas que puede afectar al desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio.

Algo muy importante y elemental que se debe saber al momento de iniciar el proceso de la toma de nuestras decisiones financieras es qué tipo de decisión se va a tomar, es decir, si es de tipo de inversión o de financiamiento, o si es de repartición de dividendos, por ejemplo, cuando al final del año al entregar el balance general de la empresa, dependiendo de cuanta utilidad haya tenido la empresa, decidir qué porcentaje de ésta será destinado a los socios, o si es viable la idea de reinvertir en mejoras para la empresa ese capital.

Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros será necesario, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos.

De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios. Es necesario estudiar las diferentes interrelaciones existentes entre estos dos grandes tipos de decisiones financieras. (Llinás, 2012)

4.9.2. Características

- a) Fijación de objetivos: Los objetivos deben ir acordes con las metas de la organización, los objetivos pueden ser múltiples: como la maximización de las utilidades, ventas, responsabilidad social etc.



- b) Jerarquía de objetivos: esto significa que existen objetivos incluidos dentro de otros objetivos e incluso estos dentro de otros objetivos.
- c) Horizonte de planeación: Las decisiones de la alta gerencia involucra periodos de planeación más largos que los de los niveles gerenciales superiores.
- d) Toma de decisiones en secuencia e interrelacionada: La toma de decisiones en secuencia es un proceso que se trata de resolver en forma sucesiva y que son interrelacionados ya que integran un problema complejo, para este caso los administradores pueden dividir los problemas en sub problemas.
- e) La toma de decisiones dinámica: Las tomas de decisiones no pueden ser sucesos únicos ya que las decisiones administrativas del futuro se ven hasta cierto punto afectada por las decisiones del pasado.
- f) Toma de decisiones programadas y no programadas: Las decisiones programadas son aquellas de carácter repetitivo y de rutina, las decisiones no programadas no están estructuradas y son nuevas, es decir no hay una forma establecida para resolverlas.
- g) Costo de la toma de decisiones: La toma de decisiones tiene un costo y la administración debe decidir si el costo del proceso de búsqueda se justifica con relación a la incertidumbre. El costo del proceso de búsqueda no debe ser mayor a los beneficios que se obtengan.

4.9.3. Elemento

Toda decisión viene motivada en origen por la existencia de un problema que se ha detectado y que se pretende solucionar. Decidir consiste en la elección de una posible solución entre varios recursos de acción alternativos. Por tanto, no se puede hablar de toma de decisiones ante una situación problemática para lo que no existe más que una alternativa. Cuando existe una solución posible del problema, no hay capacidad de elección y por tanto, no hay decisión. (Hernández, 2010)

Aun en el caso de contar con varias alternativas posibles, para poder hablar de decisión es necesario que el decisor esté capacitado y dispuesto a dedicar cierto tiempo y recursos a analizar el problema y sus posibles soluciones.



La toma de decisiones está basada en cinco elementos básicos:

a) Información:

Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

b) Conocimientos:

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

c) Experiencia:

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si se carece de experiencia entonces se tendrá que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

d) Análisis:

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes.



En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

e) Juicio:

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.(Hernández, 2010)

4.9.4. Tipos de decisiones financieras

La toma de decisiones es un área en la que los diseñadores de sistemas han hecho mucho énfasis. En este sentido, todas sus acciones son basadas en los niveles de la toma de decisiones y en los tipos de decisiones.

Atendiendo los niveles de la toma de decisiones, éstos se clasifican en: estratégicas, de control administrativo y de control operativo. Estas categorías corresponden a los niveles de la organización (estratégico, administrativo y operativo).

- a) **Toma estratégica de decisiones:** determina los objetivos recursos y políticas de la organización. Un problema de este nivel es la predicción del futuro de la organización y su entorno, así como ajustar las características del entorno a éste.

Generalmente, involucra a un pequeño grupo de directivos que tienen que ver con problemas muy complejos, no rutinarios. Este nivel se caracteriza porque los resultados pueden ser sorprendidos, porque los datos utilizados son semiestructurados, siendo su fuente tanto interna como externa y contando con muchos datos subjetivos.



- b) **Toma de decisiones para el control administrativo:** se refiere a qué tan eficaz y eficientemente se emplean los recursos y qué tan bien se desempeñan las unidades operativas. En este nivel se requiere una interacción cercana entre aquellos que llevan a cabo las tareas organizacionales. Se da en el contexto de las amplias políticas y objetivos establecidos en el nivel de toma estratégica de decisiones. Requiere de un conocimiento íntimo de la toma de decisiones y de cómo se llevan a cabo las tareas. Involucra al nivel medio de la organización.

Se caracteriza por utilizar algunos datos no estructurados, por hacer comparaciones con el pasado. La fuente de los datos es tanto interna como externa y cuenta con algunos datos subjetivos. Este nivel de decisión está orientado al control y asignación de recursos.

- c) **Toma de decisiones para el control operativo:** determina cómo llevar a cabo las tareas específicas establecidas por quienes toman las decisiones a niveles de mediana y alta gerencia. La determinación de qué unidades en la organización deberán llevar a cabo las tareas, estableciendo criterios para su conclusión y la utilización de los recursos y la evaluación de los resultados, requieren de decisiones sobre el control operativo. Los datos utilizados en este nivel son muy estructurados, siendo su fuente netamente interna, considerando información del pasado, con datos muy precisos (no subjetivos).

Este nivel de decisiones está orientado a la tarea y son tomadas por los supervisores de primera línea.

Existe una categoría no mencionada anteriormente, que corresponde a la Toma de decisiones a nivel de conocimientos, la cual contempla la evaluación de nuevas ideas para los productos y servicios, las maneras de comunicar nuevos conocimientos y formas para distribuir información en la organización.



Además de decisiones en otras áreas, en las empresas es necesario tomar decisiones financieras dentro las diferentes actividades, a corto, mediano y largo plazo, desarrolladas en la búsqueda de sus objetivos.

Las decisiones financieras se clasifican en tres categorías:

- a) Inversión
- b) Financiación
- c) Dividendos

4.9.5. Modelos de toma de decisiones financieras

De la misma manera que el individuo toma decisiones que le conciernen y afectan sólo a él, se toman también las decisiones organizacionales. Se Podría decir que se aplican los mismos Modelos de Análisis Racional, con la única, pero importante variación de que muchas de las decisiones organizacionales se toman en grupo, lo cual presenta algunas peculiaridades importantes que en forma específica se verán en el siguiente subtema.

La toma de decisiones organizacionales es con frecuencia más racional porque el impacto de los errores de decisión, puede ser grave desde el punto de vista económico o laboral (aunque en lo personal considero que muchas veces los errores en las decisiones personales son tanto o más graves, porque los efectos en la vida de las personas pueden ser más serios).

La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.



Este modelo del proceso de toma de decisiones establece puntos de verificación para asegurar que se alcancen las metas y los propósitos, permitiendo que de no ser así, se tome una acción correctiva oportunamente. Aunque a la gerencia superior preferiría que se siguieran los pasos del modelo economicista, en la interacción individuo - grupo - organización, la toma de decisiones está notablemente influenciada por los aspectos conductuales.

El modelo economicista

Parte de la suposición básica de que las personas son económicamente racionales y tratan de maximizar los resultados siguiendo un proceso ordenado y secuencial.

Se pueden incluir un número mayor o menor de pasos en el proceso económico de la toma de decisiones, dependiendo de lo detallado que se quiera ser, en su comportamiento en las organizaciones incluyen las siguientes:

- d) Detectar los síntomas del problema.
- e) Identificar el problema en particular que se debe resolver o la meta que se desea alcanzar.
- f) Desarrollo del modelo de decisión para fines de evaluación.
- g) Desarrollar y anotar todas las alternativas de solución.
- h) Evaluación de las alternativas de solución.
- i) Seleccionar el mejor curso de acción.
- j) Implementar la decisión.

Limitaciones del Modelo Economicista:

La dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados. La "capacidad de procesamiento". Se requiere que un Gerente para tomar decisiones esté en posibilidad de:



- a) Almacenar mentalmente la información en alguna forma estable.
- b) Manejarla a través de una serie de cálculos complejos diseñados para proporcionar los valores esperados.
- c) Clasificar todas las evaluaciones de alguna manera consistente con el propósito de seleccionar la mejor alternativa.

4.9.5.1. El modelo para optimizar la toma de decisiones

Describe la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados.

Pasos del Modelo Para Optimizar:

- a) Reconozca la necesidad de tomar una decisión.
- b) Identifique los criterios de decisión.
- c) Asigne una ponderación a esos criterios.
- d) Desarrolle las alternativas.
- e) Evalúe las alternativas.
- f) Seleccione la mejor alternativa.

Los supuestos en este Modelo:

- a) Está orientado a Metas.
- b) Se conocen todas las opciones.
- c) Las preferencias están claras.
- d) Las preferencias son constantes
- e) La selección final maximizar el resultado.

4.9.5.2. El modelo de racionalidad limitada

Este modelo que algunos autores llaman también el modelo satisfactor, considera al que toma las decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad



limitada para procesar información, que aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así, principalmente por dos razones: por una falta de supervisión posterior y porque prefiere la satisfacción.

Etapas del proceso de racionalidad limitada

- a) Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
- b) Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.
- c) Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
- d) Evaluación de la alternativa.
- e) Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
- f) Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.
- g) Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.
- h) Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares.

Cuando se compara este modelo con los anteriores aparentemente el modelo de racionalidad limitada parece ser un punto de vista más realista de la toma de decisiones.(Vértiz, 2012)

4.9.5.3. Otros modelos para la toma de decisiones

El modelo simplificado de la realidad

Parece ser conforme a las evidencias existentes, que la mayoría de los encargados de tomar decisiones emplean un modelo simplificado de la realidad. Cuando se enfrentan a situaciones similares a otras que han resuelto en el pasado, utilizan la misma estrategia



general si tuvieron éxito, y optarán por un nuevo método si la estrategia anterior no dio buenos resultados.

El modelo del favorito implícito

Otro modelo que se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias, es el modelo del favorito implícito. Modelo de toma de decisiones en el cual el que toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

La toma intuitiva de decisiones

Otra forma que las personas utilizan es la toma intuitiva de decisiones, como un proceso inconsciente que se crea a partir del filtrado que se hace de la experiencia, y muchas veces constituye un complemento del análisis racional.

4.9.6. Técnicas para la toma de decisiones.

Mediante estas técnicas se puede considerar un peldaño más para la toma de decisión financieras, basadas en los siguientes:

4.9.6.1. Teorías de preferencias.

Esta teoría encuentra el riesgo, dentro de los análisis de los problemas comerciales que en gran medida involucran inseguridad e incertidumbre, para los altos ejecutivos es de gran importancia que tengan un mismo conocimiento, de la actitud empresarial al tomar decisiones bajo riesgo.



Para la toma de decisiones comerciales es necesario basarse en un análisis formal; para determinar todas las alternativas posibles evaluando:

La capacidad económica de la empresa, ganar o perder, es aquí en donde hay que evaluar el riesgo. Se tiene que definir aspectos técnicos, para minimizar el riesgo como:

- a) Definir y comprender el problema: Esto indica que hay que percatarse de las dificultades potenciales que hay que solucionar, estos pueden ser internos o externos a la empresa.
- b) Enumeración de Alternativas: Aquí se detalla todas y cada una de las alternativas que nos puedan conducir al éxito o fracaso de una decisión.
- c) Costos sobre beneficio: Todo esto tiene un costo ya que hay inversión de tiempo, papelería y otros, si se toma una decisión y esta resulta efectiva se ganará no sólo en dinero si no también experiencia.

4.9.6.2. Teoría de utilidades.

Todo inversionista y administrador financiero el aspecto principal es la decisión que se tome, sea para incrementar las utilidades de una empresa relacionada con periodo y de acuerdo a las circunstancias económicas, sociales y políticas del país.

Para lograr este incremento, existen criterios para maximizar las utilidades, entre estos tenemos:

- a) Reducir al máximo los costos.
- b) Reducir en la medida de lo posible los gastos.
- c) Evaluar los cambios en los activos.



Un administrador financiero necesita conocer todas las herramientas de control y herramientas del rendimiento de capital a invertir así como actualizar sus conocimientos del grado de colón para poder proyectar sus decisiones.

La utilidad que una empresa obtiene en un periodo no siempre estará reflejada en dinero hay que considerar que puede ser una buena utilidad el que en un periodo haya tecnificado los procesos de otras áreas considerando esto como ganancia para las empresas.(Vértiz, 2012)

Entre los más usuales son:

- a) Costos de Adaptación del nuevo personal de ventas.
- b) Costos de entretenimiento al personal de ventas.
- c) Costos de estudios de mercadeo.
- d) Publicidad para identificación de nuevos productos.
- e) Reducciones de márgenes de utilidad para penetración de nuevos productos en el mercado.

Árbol de decisiones

Esta es una teoría técnica de toma de decisiones secuenciales de valores esperados, en una determinada situación de riesgo e incertidumbre.

Este análisis sirve para obtener alternativas tipos de valides, en el aspecto financiero determinando lo siguiente:

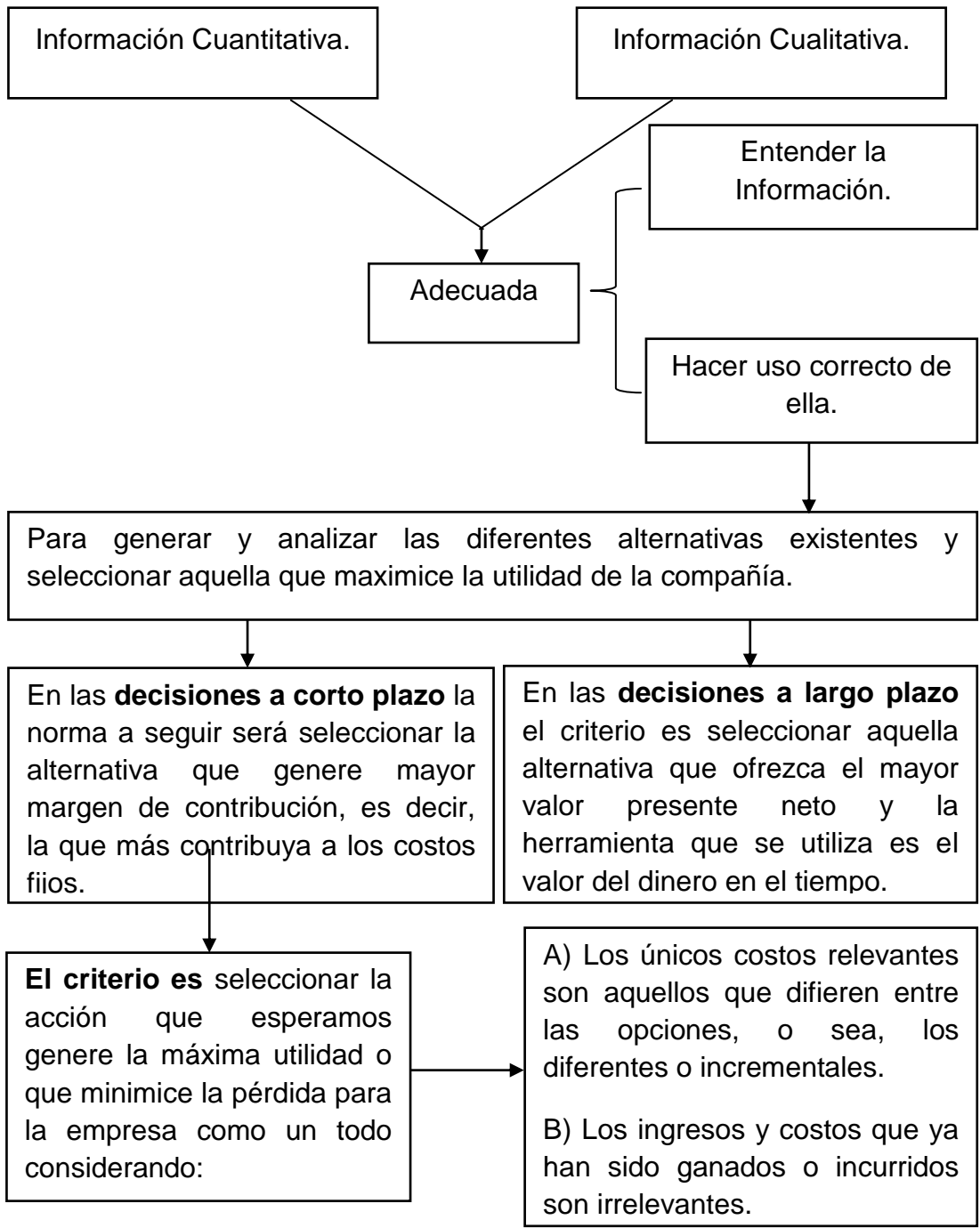
- a) Adquirir para aumentar producción.
- b) Adquirir para reemplazar.
- c) Adquirir para aumentar producción y posteriormente reemplazar.



Criterios para la toma de decisiones

En general, el administrador necesita:

Figura N° 2



Fuente: (Vértiz, 2012)



4.10. Decisiones Financieras a Corto Plazo

Las decisiones financieras a corto plazo se rigen por los mismos principios de administración financiera que las decisiones financieras a largo plazo; la diferencia reside solo en el tiempo: en el primer caso se trata de días, semanas y meses, en lugar de años. La administración del capital de trabajo se centra en la administración de flujos de efectivo de corto plazo, evaluando su momento oportuno, riesgo y efecto sobre el valor de la empresa. (Gitman y Zutter, 2012)

Una consideración importante para todas las empresas es la capacidad de financiar la transición del efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo. Existen diversas estrategias para administrar los activos corrientes con el propósito de reducir el monto del financiamiento necesario para apoyar este ciclo. Además de administrar el efectivo, las empresas también deben administrar las cuentas que representan por lo general la mayor inversión de la empresa en activos corrientes; los inventarios y las cuentas por cobrar. (Gitman L. , 2010)

4.10.1. Administración del capital de trabajo

Fundamentos del capital de trabajo neto

De acuerdo con (Gitman y Zutter, 2012), el estado de situación financiera de la empresa ofrece información, por un lado, sobre la estructura de las inversiones de la empresa y, por otro, sobre la estructura de sus fuentes de financiamiento. Las estructuras elegidas deben maximizar de manera consistente el valor de la inversión de los dueños en la empresa.

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la



capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de la administración del capital de trabajo (o administración financiera a corto plazo) es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa (inventario, cuentas por cobrar, valores negociables y efectivo), así como los pasivos corrientes (documentos por pagar, deudas acumuladas y cuentas por pagar), para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía. (Gitman y Zutter, 2012)

El activo circulante se presenta en el estado de situación financiera en orden de liquidez contable, es decir, la facilidad con que puede tornarse en efectivo y el tiempo que tarda dicha conversión. Cuatro de las más importantes partidas que se encuentran en la sección de activo circulante de un balance general son: efectivo y equivalentes de efectivo, títulos negociables, cuentas por cobrar e inventarios.

De manera análoga a la inversión en activo circulante, las empresas usan varios tipos de deuda a corto plazo, denominados pasivo circulante. Éste se compone de obligaciones que se espera requerirán pago en efectivo en menos de un año (o dentro del periodo de operación si es más de un año). Las tres partidas principales del pasivo circulante son: cuentas por pagar, gastos por pagar (incluidos los salarios e impuestos acumulados) y los documentos por pagar. (Ross, 2010)

Administración del capital de trabajo

Existen dos conceptos importantes de capital de trabajo: capital de trabajo neto y capital de trabajo bruto. Cuando los contadores usan el término capital de trabajo, en general se refieren al capital de trabajo neto.



Van Horne (2010) define el capital de trabajo neto como, “la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes”. Ésta es una medida del grado en el que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez.

Por su parte, (Gitman y Zutter, 2012) lo define como “la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes. Cuando los activos corrientes exceden a los pasivos corrientes, la empresa tiene un capital de trabajo neto positivo. Cuando los activos corrientes son menores que los pasivos corrientes, la empresa tiene un capital de trabajo neto negativo”.

El capital de trabajo, (Gitman y Zutter, 2012) lo define como “activos corrientes que representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción normal del negocio”; los pasivos corrientes representan a las personas ajenas que financian a la empresa a un corto plazo.

Esta idea incluye la transición continua del efectivo a los inventarios, a las cuentas por cobrar y, de nuevo, al efectivo. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo.

La conversión de los activos corrientes del inventario a cuentas por cobrar y, luego, a efectivo da como resultado el efectivo que se usa para pagar los pasivos corrientes.(Gitman y Zutter, 2012)

Por otro lado, los analistas financieros, cuando hablan de capital de trabajo, se refieren a activos corrientes. Por lo tanto, su atención está en el capital de trabajo bruto. Puesto que tiene sentido para los directores financieros participar en la tarea de proveer la cantidad correcta de activos corrientes para la empresa en todo momento.(Van Horne C., 2010)



Entonces, el activo circulante se refiere a, las partidas que significan efectivo, y que de acuerdo al grado de disponibilidad se espera se conviertan en efectivo, recursos o bienes que otorguen una ganancia económica en un futuro, ya sea por su venta, su consumo o su uso en un corto plazo (menor a un año) o del ciclo financiero. El activo circulante está integrado por aquellos bienes que son propiedad de la empresa y que tienen alto grado de disponibilidad, es decir, existen algunos bienes que son recursos monetarios y otros que se pueden convertir muy fácilmente en efectivo.

Según (Gitman y Zutter, 2012), los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa porque incluyen todas las deudas de la empresa que se vencen (es decir, que deben pagarse) en un año o menos. Estas deudas incluyen generalmente los montos que se deben a proveedores (cuentas por pagar), empleados y gobiernos (deudas acumuladas) y bancos (documentos por pagar), entre otros.

Los desembolsos de efectivo para el pago de los pasivos corrientes son relativamente previsibles. Cuando se incurre en una obligación, la empresa por lo general sabe cuándo se vencerá el pago correspondiente. Lo que es difícil de predecir son las entradas de efectivo, es decir, la conversión de los activos corrientes a formas más líquidas.

En general, cuanto mayor sea el margen con el que los activos corrientes de una compañía sobrepasan a sus pasivos corrientes, mayor será la capacidad de esta para pagar sus cuentas a medida que se vencen. (Gitman y Zutter, 2012)

Importancia de la administración de capital de trabajo

(Van Horne C., 2010), interpreta que “la administración del capital de trabajo es importante, tan sólo por la cantidad de tiempo que el director financiero debe dedicarle”, esto se debe a que para las compañías pequeñas, los pasivos corrientes suelen ser la



fueron la principal fuente de financiamiento externo, ya que no tienen acceso a mercados de capital a largo plazo, como no sea adquirir hipoteca sobre un bien inmueble. Por estas razones, el director financiero y el personal dedican una parte considerable de su tiempo a los asuntos del capital de trabajo. La administración del efectivo, los valores comerciales, las cuentas por cobrar, las obligaciones contraídas y otros medios de financiamiento a corto plazo son responsabilidad directa del director financiero; sólo la administración de inventarios no lo es; además estas responsabilidades requieren una supervisión diaria y continua, pero más fundamental es el efecto de las decisiones de capital de trabajo sobre el riesgo, el rendimiento y el precio de las acciones de la compañía.

Equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo

En relación con el manejo del efectivo a corto plazo entre el activo y el pasivo circulante, se debe realizar un análisis de dos conceptos muy importantes: el riesgo y la rentabilidad. Existe un equilibrio entre la rentabilidad de una empresa y su riesgo.

Carlos Robles, 2012, define el riesgo como “aquella probabilidad que existe en una empresa de no poder cumplir con sus obligaciones, ésta se convierte en insolvente y sin liquidez”.

(Gitman y Zutter, 2012), a su vez lo define como “la probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus cuentas a medida que estas se vencen”. Mientras que la rentabilidad “es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas”.

La rentabilidad en términos sencillos, se refiere a la relación que existe entre los ingresos y los costos generados por aquellos activos que fueron utilizados para la operación de la empresa. Las utilidades de una empresa pueden aumentar:



- a) Al incrementar los ingresos, o
- b) Al disminuir los costos.

Cuando una compañía es incapaz de pagar sus obligaciones a medida que vencen, se dice es técnicamente insolvente. Por lo general, se supone que cuanto mayor es el capital de trabajo neto de la empresa, menor es el riesgo. En otras palabras, cuanto mayor es el capital de trabajo neto, más líquida será la empresa y, por lo tanto, menor será su riesgo de volverse técnicamente insolvente. Con estas definiciones de rentabilidad y riesgo, podemos analizar el equilibrio entre ellos considerando los cambios en los activos y los pasivos corrientes por separado. (Gitman y Zutter, 2012)

Cambios en los activos corrientes

La manera en que el cambio de nivel de los activos corrientes de la empresa afecta el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo se muestra usando la razón entre activos corrientes y activos totales. Esta razón indica el porcentaje de los activos totales que es corriente.

Figura N° 3

Efectos del cambio de las razones sobre las utilidades y el riesgo

Razón	Cambio en la razón	Efectos en las utilidades	Efecto en el riesgo
$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Activos totales}}$	Aumento Disminución	Disminución Aumento	Disminución Aumento
$\frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos totales}}$	Aumento Disminución	Aumento Disminución	Aumento Disminución



La Figura N° 3 resume los efectos que un incremento o una disminución de esta razón producen tanto en la rentabilidad como en el riesgo. Cuando la razón aumenta, es decir, cuando los activos corrientes aumentan, la rentabilidad disminuye. ¿Por qué? Porque los activos corrientes son menos rentables que los activos fijos. Los activos fijos son más rentables porque agregan más valor al producto que los activos corrientes. Sin activos fijos, la empresa no podría fabricar el producto.

Sin embargo, el efecto del riesgo disminuye conforme aumenta la razón entre activos corrientes y activos totales. El aumento de los activos corrientes incrementa el capital de trabajo neto, reduciendo así, el riesgo de insolvencia técnica. Adicionalmente, a medida que descendemos en el lado de los activos del balance general, aumenta el riesgo relacionado con los activos: la inversión en efectivo y valores negociables es menos riesgosa que la inversión en cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos. La inversión en cuentas por cobrar es menos riesgosa que la inversión en inventarios y activos fijos. La inversión en inventarios es menos riesgosa que la inversión en activos fijos. Cuanto más cerca esté un activo del efectivo, menos riesgoso será. Los efectos opuestos sobre la utilidad y el riesgo se deben a una disminución de la razón entre activos corrientes y activos totales.

Cambios en los pasivos corrientes

La manera en que el cambio de nivel de los pasivos corrientes de la empresa afecta el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo se muestra mediante la razón entre pasivos corrientes y activos totales. Esta razón indica el porcentaje de activos totales que está financiado con pasivos corrientes. Cuando la razón aumenta, la rentabilidad aumenta porque la empresa usa más financiamiento de pasivos corrientes, que son menos costosos, y menos financiamiento a largo plazo. Cuando aumenta la razón entre pasivos corrientes y activos totales, el riesgo de insolvencia también aumenta porque el aumento de los pasivos corrientes hace disminuir, a la vez, el capital de trabajo neto. Los efectos



opuestos en la utilidad y el riesgo se deben a una disminución de la razón entre pasivos corrientes y activos totales. (Gitman y Zutter, 2012)

4.10.2. El ciclo de conversión del efectivo

La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo. El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa y el de la administración de pasivos corrientes. (Gitman y Zutter, 2012)

Según Van Horne, 2010, existen tres motivos para tener efectivo en la empresa.

- a) Motivo transaccional: para cumplir con los pagos, como compras, salarios, impuestos y dividendos, que surgen diariamente en el curso de los negocios.
- b) Motivo especulativo: para aprovechar las oportunidades temporales, como una baja repentina en el precio de la materia prima.
- c) Motivo precautorio: para mantener una reserva y poder cumplir con necesidades de efectivo inesperadas. Cuanto más predecibles son los flujos de entrada y salida de efectivo para una empresa, menos efectivo se necesita tener como medida de precaución. La posibilidad de obtener préstamos con rapidez para satisfacer salidas de efectivo emergentes también reduce la necesidad de este tipo de saldo en efectivo.

La administración de efectivo incluye la eficiencia en el cobro, los desembolsos y la inversión temporal. El área de finanzas de una compañía suele ser responsable de su sistema de administración de efectivo. Un presupuesto de efectivo, instrumental en el proceso, dice cuánto efectivo es probable que tengamos, cuándo es posible que lo tengamos y por cuánto tiempo. De esta forma, sirve como fundamento para el pronóstico

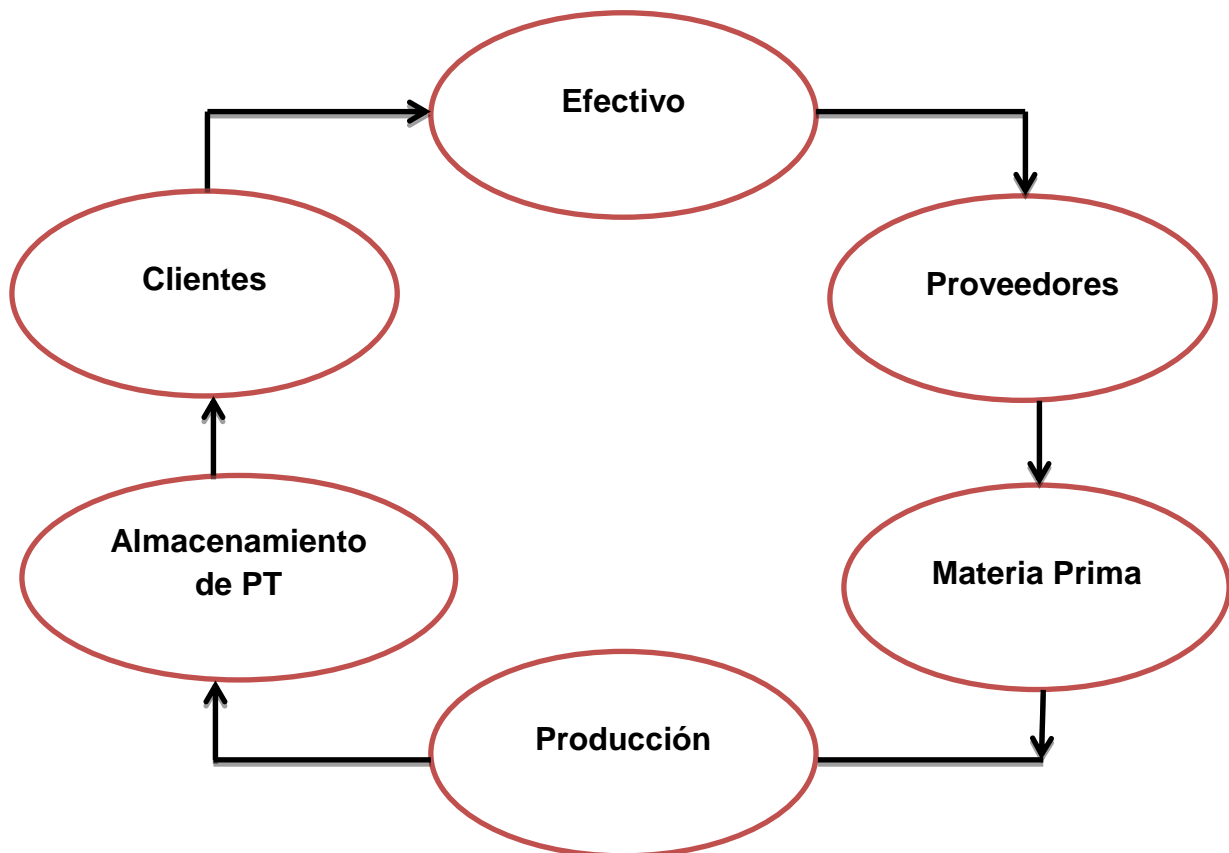


y control del efectivo. Además del presupuesto de efectivo, la empresa necesita información sistemática sobre el efectivo al igual que algún tipo de sistema de control. (Van Horne C., 2010)

El flujo de efectivo es un estado que presenta y determina de manera anticipada el movimiento y las necesidades de efectivo en la empresa, y se puede realizar de manera mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual, entre más corto es el tiempo más se apega a la realidad. Carlos robles

Cálculo del ciclo de conversión del efectivo

Figura N° 4



Fuente: (Gitman y Zutter, 2012)



El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: inventario y cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC).

Ecuación N° 1

$$\mathbf{CO = EPI + PPC}$$

Sin embargo, el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra de los insumos de producción (materias primas), que generan cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pago (PPP).

El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago da como resultado el ciclo de conversión del efectivo. La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es:

Ecuación N° 2

$$\mathbf{CCE = CO - PPP}$$

Si sustituimos la relación de la ecuación 14.1 en la ecuación 14.2, podemos ver que el ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales, como se observa en la ecuación 14.3: 1. Edad promedio del inventario, 2. Periodo promedio de cobro y 3. Periodo promedio de pago:



Ecuación N° 3

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

Financiamiento de las necesidades del ciclo de conversión del efectivo

Podemos usar el ciclo de conversión del efectivo como base para analizar cómo financia la empresa la inversión requerida en activos operativos. Primero, diferenciamos entre las necesidades de financiamiento permanente y estacional y, después, describimos las estrategias de financiamiento estacional, tanto agresivas como conservadoras.

Necesidades de financiamiento permanente versus necesidades de financiamiento estacional.

Si las ventas de la empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa solamente tendrá necesidad de financiamiento permanente. Si las ventas de la compañía son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos varía a través del tiempo de acuerdo con sus ciclos de venta, y tendrá necesidades de financiamiento estacional (o temporal), además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos.

Estrategias agresivas versus conservadoras de financiamiento estacional

Los fondos a corto plazo, por lo general, son menos costosos que los fondos a largo plazo. (La curva de rendimiento tiene comúnmente una pendiente ascendente). Sin embargo, los fondos a largo plazo permiten a la empresa inmovilizar el costo de sus fondos durante un periodo y evitar así el riesgo de aumentos en las tasas de interés a



corto plazo. Además, el financiamiento a largo plazo garantiza que los fondos requeridos estén disponibles para la empresa cuando se necesiten.

El financiamiento a corto plazo expone a la compañía al riesgo de que esta no sea capaz de obtener los fondos requeridos para cubrir sus necesidades máximas estacionales. Con una estrategia agresiva de financiamiento, la empresa financia sus necesidades estacionales con deuda a corto plazo, y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo. Con una estrategia conservadora de financiamiento, la empresa financia sus necesidades tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo.

Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo

Algunas empresas establecen metas para el ciclo de conversión del efectivo y luego supervisan y controlan el ciclo real de conversión para obtener el valor deseado. Un ciclo positivo de conversión del efectivo significa que la empresa debe usar pasivos negociados (como préstamos bancarios) para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, de modo que la empresa se beneficia si disminuye al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. En pocas palabras, la meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo, lo que reduce al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las siguientes estrategias:

- a) Hacer una rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin desabastos que ocasionen pérdida de ventas.
- b) Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
- c) Controlar los tiempos de envío por correo, procesamiento y compensación, para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
- d) Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar la clasificación de crédito de la empresa. (Gitman y Zutter, 2012)



4.10.3. Administración de inventarios

La administración de inventarios es fundamental para todas aquellas empresas comerciales e industriales, debido a que un gran porcentaje de su inversión se encuentra en ese rubro, por eso es importante el manejo correcto de los productos para lograr mayores ventas, así como también es esencial la materia prima para producir más rápidamente un artículo para su venta.

La administración de los inventarios se ha convertido en una especialidad cada vez más importante por derecho propio, y la administración financiera a menudo sólo hace algunas contribuciones a la decisión.

Tipos de inventarios

Para un fabricante, el inventario se clasifica en una de tres categorías.

- a) Materias primas: Son todo lo que usa la empresa como punto de partida en el proceso de producción.
- b) Producción en proceso, y es lo que su nombre indica: producto sin terminar. La magnitud de esta parte del inventario depende en buena medida de la duración del proceso de producción.
- c) Productos terminados: productos listos para la venta o envío.

Según Gitman, 2012, el primer componente del ciclo de conversión del efectivo “es la edad promedio del inventario”. El objetivo de administrar el inventario es lograr la rotación del inventario tan rápido como sea posible. El gerente financiero tiende a actuar como consejero o “vigilante” en los asuntos relacionados con el inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí brinda asesoría para su proceso de administración.



Diferentes puntos de vista sobre el nivel de inventario

La disposición general del gerente financiero hacia los niveles de inventario es mantenerlos bajos, para tener la seguridad de que el dinero de la empresa no se está invirtiendo de manera imprudente en recursos excesivos. Por otro lado, el gerente de marketing preferiría tener grandes niveles de inventario de los productos terminados de la empresa. Esto garantizaría que todos los pedidos se surtieran con rapidez, y evitaría que hubiera pedidos pendientes debido a desabastos.

La principal responsabilidad del gerente de manufactura es poner en marcha el plan de producción para obtener la cantidad deseada de bienes terminados, de calidad aceptable y a bajo costo. Para llevar a cabo esta tarea, el gerente de manufactura mantendría niveles altos de los inventarios de materias primas para evitar retrasos en la producción. Además, favorecería los grandes lotes de producción para lograr menores costos de producción por unidad, lo que generaría niveles altos de inventarios de bienes terminados.

El gerente de compras se relaciona únicamente con los inventarios de materias primas. Debe tener a la mano, en las cantidades correctas, en los momentos deseados y a un precio favorable, cualquier materia prima que se requiera para la producción.

Sin el control adecuado, en un esfuerzo por obtener descuentos por volumen o anticipando aumentos de precios o la escasez de ciertos materiales, el gerente de compras puede adquirir mayores cantidades de recursos de los que se requieren realmente en ese momento.

Técnicas comunes para la administración de inventarios

Existen diversas técnicas para administrar con eficiencia el inventario de la compañía. Aquí consideraremos brevemente cuatro de ellas utilizadas con frecuencia.



Método ABC

Es una herramienta que permite ordenar y clasificar cualquier variable identificable y cuantificable de la operación, definiendo los elementos más representativos en análisis.

En el caso de inventarios, se utiliza el ABC costo – consumo para analizar la relación de valor ligada a la cantidad de artículos.

Van Horne, 2010, lo define como “el método que controla más de cerca los artículos costosos en el inventario que los menos costosos”.

Ross interpreta que, el método ABC es un enfoque simple de la administración de inventarios en el cual la idea básica consiste en dividir el inventario en tres (o más) grupos.

Según Gitman 2012, el grupo A de este método incluye artículos que requieren la mayor inversión en valor monetario. Por lo general, este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la compañía, pero representa el 80% de su inversión en inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

El grupo del inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo. Los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa, debido a la enorme inversión monetaria. Comúnmente, se mantiene un registro de los artículos del grupo A en un sistema de inventario perpetuo que permite la verificación diaria del nivel de inventario de cada artículo. Los artículos del grupo B, por lo regular, se controlan a través de verificaciones periódicas, quizá semanales, de sus niveles. Los artículos del grupo C se



supervisan con técnicas sencillas, como el control de inventarios de dos contenedores. En el control de inventarios de dos contenedores, el artículo se almacena en dos contenedores.

A medida que se utiliza tal artículo, se retira del primer contenedor. Cuando ese contenedor está vacío, se hace un pedido para rellenar el primer contenedor, en tanto que se utiliza el inventario del segundo contenedor. El segundo contenedor se usa hasta que se vacía, y así sucesivamente.

La gran inversión en los artículos de los grupos A y B sugiere la necesidad de un mejor método de administración de inventarios que el sistema ABC.

El modelo CEP, que se analiza a continuación, es un modelo adecuado para la administración de los artículos de los grupos A y B. (Gitman y Zutter, 2012)

El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)

Una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). El modelo CEP considera varios costos de inventario y luego determina qué volumen de pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario.

El modelo CEP supone que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento de existencias. (El modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de ellos tiene ciertos componentes y características clave. Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de colocación y recepción de pedidos: el costo de elaborar una orden de compra, procesar el



apeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido.

Los costos de mantenimiento de existencias son los costos variables por unidad de un artículo que se conserva en inventario durante un periodo específico. Los costos de mantenimiento de existencias incluyen los costos de almacenamiento, los costos del seguro, los costos de deterioro y obsolescencia, y el costo de oportunidad o costo financiero de tener fondos invertidos en el inventario. Estos costos se establecen en dólares por unidad por periodo.

Los costos de pedido disminuyen conforme aumenta el tamaño del pedido. Sin embargo, los costos de mantenimiento de existencias se incrementan cuando aumenta el volumen del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento de existencias para determinar la *cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario*.

Desarrollo matemático de la CEP Es posible desarrollar una fórmula para determinar la CEP de la empresa para un artículo específico en el inventario, en la cual:

S= uso en unidades por periodo

O= costo de pedido por pedido

C= costo de mantenimiento de existencias por unidad por periodo

Q= cantidad de pedido en unidades.

El primer paso consiste en obtener las funciones de costos para el costo de pedido y el costo de mantenimiento de existencias. El costo de pedido se expresa como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como el número de pedidos es



igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido (S/Q), el costo de pedido se expresa de la siguiente manera:

Ecuación N°4

$$\text{Costo de pedido} = O \times (S / Q)$$

El costo de mantenimiento de existencias se define como el costo de conservar una unidad de inventario por periodo, multiplicado por el inventario promedio de la compañía.

El inventario promedio es la cantidad de pedido dividida entre 2 (Q/2), porque se supone que el inventario se agota a una tasa constante. Así, el costo de mantenimiento de existencias se expresa de la siguiente manera:

Ecuación N°5

$$\text{Costo de mantenimiento de existencias} = C \times (Q / 2)$$

El costo total de inventario de la empresa se obtiene sumando el costo de pedido y el costo de mantenimiento de existencias. Por lo tanto, la función del costo total es:

Ecuación N°6

$$\text{Costo total} = [O \times (S / Q)] + [C \times (Q / 2)]$$

En vista de que la CEP se define como la cantidad de pedido que disminuye al mínimo la función de costo total, debemos resolver la función de costo total para despejar la CEP.

Aunque el modelo CEP tiene debilidades, sin duda es mejor que la toma subjetiva de decisiones. A pesar del hecho de que el uso del modelo CEP está fuera del control del gerente financiero, este debe estar consciente de su utilidad y proporcionar ciertos



datos, específicamente en relación con los costos de mantenimiento de existencias del inventario.

Punto de reposición

(Van Horne C., 2010), define el punto de reposición como “cantidad a la que el inventario debe disminuir para indicar que debe hacerse un pedido de reabastecimiento de un artículo”.

Según Gitman, 2012, una vez que la empresa ha calculado su cantidad económica de pedido, debe determinar el momento adecuado para solicitar el pedido. El punto de reposición refleja el número de días necesarios para solicitar y recibir un pedido y el uso diario que hace la empresa del artículo en inventario. Si suponemos que el inventario se consume a una tasa constante, la fórmula para determinar el punto de reposición es:

Ecuación N°7

$$\text{Punto de reposición} = \text{Días de tiempo de entrega} \times \text{Uso diario}$$

Por ejemplo, si una empresa sabe que requiere 3 días para solicitar y recibir un pedido y si usa 15 unidades diarias del artículo en inventario, entonces el punto de reposición es de 45 unidades de inventario (3 días x 15 unidades / día). Así, tan pronto como el nivel de inventario del artículo cae hasta el punto de reposición (45 unidades en este caso), se solicitará un reabastecimiento de la CEP del artículo. Si los cálculos de entrega y la tasa de uso son correctos, entonces el pedido llegará exactamente cuando el nivel de inventario llegue a cero. Sin embargo, los tiempos de entrega y las tasas de consumo no son precisos, por lo que la mayoría de las empresas mantienen un inventario de seguridad (existencias adicionales) para evitar la escasez de artículos importantes.

La meta de inventario de la empresa es efectuar la rotación tan rápido como sea posible, sin que se produzcan desabastos. La rotación del inventario se calcula mejor dividiendo el costo de los bienes vendidos entre el inventario promedio. El modelo CEP



determina el volumen óptimo del pedido e, indirectamente, el inventario promedio, si se supone un uso constante. Así, el modelo CEP determina la tasa óptima de rotación del inventario, considerando los costos específicos del inventario de la empresa.

Sistema justo a tiempo (JIT)

El sistema justo a tiempo (JIT, por las siglas de just-in-time) se usa para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Se basa en la premisa de que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. De manera ideal, la empresa tendría solamente inventario del trabajo en proceso. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ningún inventario de seguridad (o, si acaso, muy poco). Debe existir una gran coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las compañías transportadoras para garantizar que los insumos lleguen a tiempo. Si los materiales no llegan a tiempo, habrá una interrupción en la línea de producción hasta que estos lleguen. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad.

Cuando surgen problemas de calidad, la producción debe detenerse hasta que los problemas se resuelvan. La meta del sistema JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia, poniendo énfasis en la calidad de los materiales empleados y su entrega oportuna. Cuando el sistema JIT funciona adecuadamente, hace que emerjan las deficiencias de los procesos. Por supuesto, conocer el nivel de inventario es una parte importante del sistema de administración de inventarios.

4.10.4. Administración de cuentas por cobrar

El segundo componente del ciclo de conversión del efectivo es el periodo promedio de cobro. Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde la venta a



crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El periodo promedio de cobro consta de dos partes. La primera es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que el cliente envía el pago hasta que la empresa recibe los fondos correspondientes en su cuenta bancaria. La primera parte del periodo promedio de cobro implica administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa, y la segunda parte implica cobrar y procesar los pagos.

(Van Horne C., 2010), interpreta que, las cuentas por cobrar “es la cantidad de dinero que deben a una empresa los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito”. Las cuentas por cobrar son un activo corriente.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.

Componentes de la política de crédito

Si una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, tiene que establecer procedimientos para concederlo y cobrar. En particular, la empresa tendrá que determinar los siguientes componentes de la política crediticia:

- a) Términos de venta: Condiciones en las que una empresa vende sus productos y servicios al contado o a crédito. Si le concede crédito a un cliente, los términos de venta especifican (quizá de manera implícita) el plazo del crédito, el descuento por pronto pago y el periodo de descuento, así como el tipo de instrumento de crédito.
- b) Análisis de crédito: Proceso para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen. Para otorgar crédito, la empresa determina cuánto esfuerzo invertir en tratar de distinguir entre los clientes que pagan y los que no. Las empresas usan



diversos mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen y, en conjunto, éstos se denominan análisis de crédito.

- c) Política de cobranza: Procedimientos seguidos por una empresa para cobrar las cuentas. Después de autorizar el crédito, la empresa tiene el posible problema de cobrar el efectivo, para lo cual debe establecer una política de cobranza.

Estándares de crédito y selección para su otorgamiento

La selección para el otorgamiento de crédito consiste en la aplicación de técnicas con la finalidad de determinar qué clientes merecen recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la compañía, es decir, los requisitos mínimos de esta para otorgar crédito a un cliente.

Las cinco "C" del crédito

Una técnica de uso común para determinar si se otorga un crédito se denomina las cinco "C" del crédito, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y los gastos implicados, este método de selección se usa en solicitudes de crédito de grandes montos de dinero. Las cinco C son:

- a) Características del solicitante: Se refiere al historial del solicitante para cumplir con obligaciones pasadas.
- b) Capacidad: La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para enfrentar las obligaciones de deuda.
- c) Capital: La deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial.
- d) Colateral: El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una compañía recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.



- e) Condiciones: Esto es, las condiciones económicas existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin tener que presionarlos, dentro de los términos y plazos establecidos.

Calificación de crédito

La calificación de crédito es un método de selección para el otorgamiento de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y escaso monto en dólares. La calificación de crédito aplica ponderaciones obtenidas estadísticamente a los puntajes de las características financieras y crediticias clave de un solicitante de crédito, para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado. En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante, y esa calificación se usa para tomar la decisión de aceptación o rechazo del otorgamiento del crédito al solicitante. Las numerosas operaciones de tarjetas de crédito, como las de bancos, empresas petroleras y tiendas departamentales, son las que usan con mayor frecuencia la calificación de crédito. La finalidad de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas, con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión con base en una calificación errónea es pequeño. No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces deberá reevaluarse el sistema de calificación.

Términos de crédito

(Van Horne C., 2010), define como el “tiempo total durante el cual se extiende el crédito a un cliente para que pague una factura”.



(Ross, 2010), define el plazo de crédito como “el periodo básico durante el cual se otorga crédito”. El plazo del crédito varía mucho de una industria a otra, pero casi siempre es entre 30 y 120 días.

Según Gitman, los términos de crédito “son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa otorga un crédito”.(Gitman y Zutter, 2012)

Los términos de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde del inicio del periodo de crédito (comúnmente fin de mes o fecha de factura) para pagar el costo total de la factura. Algunas empresas ofrecen *descuentos por pago de contado*, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo especificado. Por ejemplo, los términos de 2/10, 30 netos significan que el cliente puede recibir un descuento del 2% del monto de la factura si realiza el pago en los primeros 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o puede pagar el monto total de la factura en 30 días.

El giro del negocio de la empresa tiene mucho que ver con sus términos de crédito regulares. Por ejemplo, una empresa que vende artículos perecederos tendrá plazos de crédito muy cortos porque sus artículos tienen poco valor colateral a largo plazo; una empresa con un negocio de temporada puede adaptar sus plazos para que coincidan con los ciclos de la industria. Una empresa alinea sus términos de crédito regulares a los estándares de su industria. Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores, perderá el negocio; si sus condiciones son menos restrictivas que las de sus competidores, atraerá a clientes de mayor riesgo que probablemente no pagarían en las condiciones habituales de la industria. Lo primordial es que una firma compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de bienes y servicios, y no con base en sus condiciones de crédito. En consecuencia, los términos de crédito regulares de la empresa deben coincidir con los estándares de la industria, pero los términos para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.



Descuento por pago de contado

Según Ross, “en la medida que el descuento por pronto pago alienta a los clientes a pagar con anticipación, reduce el periodo de las cuentas por cobrar y, si no intervienen otros factores, disminuye la inversión de la empresa en cuentas por cobrar”.(Ross, 2010)

Gitman, 2012, interpreta que incluir un descuento por pago de contado en los términos de crédito es una manera común de acelerar los pagos sin ejercer presión sobre los clientes. El descuento por pago de contado ofrece un incentivo a los clientes para que paguen más rápido. Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la compañía en las cuentas por cobrar, pero también disminuye las utilidades por unidad. Además, establecer un descuento por pago de contado debería reducir las deudas incobrables porque los clientes pagarán más rápido, y debería incrementar el volumen de ventas porque los clientes que aprovechan el descuento pagan un precio más bajo por el producto. Por consiguiente, las compañías que consideran ofrecer un descuento por pago de contado deben realizar un análisis de costos y beneficios para determinar si es rentable otorgar ese descuento.

Periodo del descuento por pago de contado

El gerente financiero puede modificar el periodo del descuento por pago de contado, es decir, el número de días después del inicio del periodo de crédito durante los cuales está disponible el descuento por pago de contado. El efecto neto de los cambios en este periodo es difícil de analizar debido a la naturaleza de los factores que participan.

Si una compañía aumentara en 10 días su periodo de descuento por pago de contado (por ejemplo, modificando sus términos de crédito de 2/10, 30 netos a 2/20, 30 netos), se esperaría que ocurrieran los siguientes cambios:



- a) Aumentarían las ventas, afectando positivamente las utilidades;
- b) Disminuirían los gastos por deudas incobrables, lo que afectaría de manera positiva las utilidades;
- c) Disminuirían las utilidades por unidad como resultado de que más personas aprovecharían el descuento, lo que afectaría negativamente las utilidades.

La dificultad para el gerente financiero radica en evaluar el efecto que un aumento del periodo de descuento por pago de contado produciría en la inversión en las cuentas por cobrar de la empresa. Esta inversión disminuirá porque los clientes que no aprovechan el descuento pagarán ahora más rápido. No obstante, la inversión en las cuentas por cobrar aumentará por dos razones:

- a) Los clientes que aprovechan el descuento lo seguirán obteniendo, pero pagarán después de lo acostumbrado, y
- b) Los nuevos clientes atraídos por la nueva política generarán nuevas cuentas por cobrar.

Periodo de crédito

Gitman, 2012, afirma, que los cambios en el periodo de crédito, es decir, el número de días después del inicio de la vigencia del crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, el aumento en el periodo de crédito de 30 días netos de una empresa a 45 días netos debería incrementar las ventas, afectando positivamente las utilidades. Sin embargo, tanto la inversión en las cuentas por cobrar como los gastos por deudas incobrables también aumentarían, afectando negativamente las utilidades. El aumento de la inversión en las cuentas por cobrar se debería a más ventas y a pagos en general más lentos en promedio, como resultado del periodo de crédito más prolongado. El aumento de los gastos por cuentas incobrables se debe al hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito, mayor es el tiempo disponible que tiene una compañía para fracasar, al ser



incapaz de pagar sus cuentas por pagar. Una disminución del periodo de crédito producirá los efectos opuestos.

Supervisión de crédito

El aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión de crédito, que consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos. Si los clientes no pagan a tiempo, la supervisión de crédito advertirá a la compañía del problema.

Los pagos lentos son costosos para una compañía porque prolongan el periodo promedio de cobro, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión de crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, las compañías utilizan varias técnicas comunes de cobro.

Periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobro es el segundo componente del ciclo de conversión del efectivo, es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago. El periodo promedio de cobro tiene dos componentes:

1. El tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago y
2. El tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago una vez que el cliente lo envía.

La fórmula para calcular el periodo promedio de cobro es:



Ecuación N°8

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

Si suponemos que el tiempo de recepción, procesamiento y cobro es constante, el periodo promedio de cobro indica a la empresa, en promedio, cuándo pagan los clientes sus cuentas.

El conocimiento de este periodo de cobro permite a la compañía determinar si existe un problema general con las cuentas por cobrar.

Por ejemplo, una firma que tiene términos de crédito de 30 netos esperaría que su periodo promedio de cobro (menos el tiempo de recepción, procesamiento y cobro) fuera igual a 30 días. Si el periodo de cobro real es significativamente mayor de 30 días, la empresa tiene una razón para revisar sus operaciones de crédito. Si el periodo de cobro promedio aumenta con el paso del tiempo, la compañía tendrá razón para preocuparse por la administración de sus cuentas por cobrar. El primer paso para analizar un problema con las cuentas por cobrar es “determinar la antigüedad” de estas cuentas. Por medio de este proceso, la compañía determina si el problema se encuentra en sus cuentas por cobrar en general o es atribuible a algunas cuentas específicas.

Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar

Un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, de los últimos tres o cuatro meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos.



El objetivo del calendario de vencimientos es permitir a la compañía detectar los problemas.

Técnicas comunes de cobro

Se emplean varias técnicas de cobro, que van desde el envío de cartas hasta emprender acciones legales. A medida que una cuenta sigue incurriendo en mora, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso.

4.10.5. Administración de ingresos y egresos

El periodo promedio de cobro (el segundo componente del ciclo de conversión del efectivo) consta de dos partes:

- a) El tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo y;
- b) El tiempo de recepción, procesamiento y cobro.

El tercer componente del ciclo de conversión del efectivo, el periodo promedio de pago, también consta de dos partes:

- a) El tiempo que transcurre desde la compra de bienes a cuenta hasta que la empresa envía su pago por correo y;
- b) El tiempo de recepción, procesamiento y cobro que requieren los proveedores de la compañía.



El tiempo de recepción, procesamiento y cobro de la empresa, tanto de sus clientes como de sus proveedores, es el punto central de la administración de ingresos y egresos.

Flotación

La flotación se refiere a los fondos que el pagador ha enviado, pero que el receptor del pago aún no puede utilizar. La flotación es importante en el ciclo de conversión del efectivo porque su presencia extiende tanto el periodo promedio de cobro de la compañía como su periodo promedio de pago. Sin embargo, la meta de la empresa debe ser acortar su periodo promedio de cobro y prolongar su periodo promedio de pago. Ambas situaciones se logran por medio de la administración de la flotación.

La flotación tiene tres componentes:

- a) La flotación postal es el tiempo que transcurre desde que el pago se envía por correo hasta que se recibe.
- b) La flotación de procesamiento es el tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa.
- c) La flotación de compensación es el tiempo que transcurre entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos están disponibles para que la empresa los gaste. Este componente se atribuye al tiempo que requiere un cheque para pasar por el sistema bancario.

A continuación se describen algunas técnicas comunes para administrar los componentes de la flotación con el propósito de acelerar los cobros y prolongar los periodos de pago.



Aceleración de cobros

La aceleración de los cobros reduce el tiempo de flotación, acortando así el periodo promedio de cobro de la empresa, lo cual, a la vez, disminuye la inversión que esta debe realizar en su ciclo de conversión del efectivo.

Postergación de pagos

La flotación también es un componente del periodo promedio de pago de la empresa. En este caso, la flotación está a favor de la empresa, ya que esta se beneficia al aumentar los tres componentes de su flotación de pagos.

Una técnica común para aumentar la flotación de pagos es el desembolso controlado, que implica el uso estratégico de oficinas de correo y cuentas bancarias para prolongar la flotación postal y la flotación de compensación, respectivamente. No obstante, este método debe utilizarse con precaución porque los periodos de pago más prolongados pueden tensar las relaciones con los proveedores.

En resumen, una política general razonable para la administración de la flotación es:

- a) Cobrar los pagos tan rápido como sea posible, porque una vez que el pago está en el correo, los fondos pertenecen a la empresa y
- b) Retrasar el pago a los proveedores, porque una vez que la empresa envía el pago por correo, los fondos pertenecen al proveedor.



Concentración del efectivo

La concentración del efectivo es el proceso que usa la empresa para reunir en un banco, denominado con frecuencia banco concentrador, los depósitos de las cajas de seguridad y otros depósitos.

La concentración del efectivo tiene tres ventajas principales:

- a) Crea una enorme reserva de fondos para realizar inversiones de efectivo a corto plazo. Como existe un componente de costo fijo en el costo de la transacción relacionado con estas inversiones, invertir una sola reserva de fondos disminuye los costos de transacción de la empresa. Esta enorme reserva de inversión también permite a la compañía elegir una gran variedad de instrumentos de inversión a corto plazo.
- b) La concentración del efectivo de la empresa en una sola cuenta mejora el control y seguimiento del efectivo.
- c) Tener un banco concentrador permite a la compañía implementar estrategias de pago que disminuyan los saldos del efectivo improductivo.

Existen diversos mecanismos para transferir efectivo del banco que participa en el sistema de caja de seguridad y otros bancos cobradores al banco concentrador. Un mecanismo es el cheque de transferencia de depósito (CTD), que es un cheque sin firmar girado de una de las cuentas bancarias de una empresa y depositado en otra.

Para la concentración del efectivo, se gira un CTD de cada caja de seguridad o cuenta bancaria de cobro y se deposita en la cuenta del banco concentrador. Una vez que el CTD sale del banco donde se giró (lo cual puede tardar varios días), la transferencia de fondos se completa. Actualmente, la mayoría de las compañías transmiten información de los depósitos por teléfono al banco concentrador, el cual prepara y deposita en su cuenta el CTD proveniente de la caja de seguridad u otra cuenta bancaria de cobro.



Es evidente que la empresa debe equilibrar los costos y beneficios de la concentración del efectivo para determinar el tipo y el momento de las transferencias de sus cajas de seguridad y otras cuentas de cobro a su cuenta concentradora. El mecanismo de transferencia seleccionado debe ser el más rentable. (La utilidad por periodo de cualquier mecanismo de transferencia es igual a las ganancias sobre la mayor disponibilidad de fondos menos el costo del sistema de transferencia).

Cuentas de saldo cero

Las cuentas de saldo cero (CSC) son cuentas de desembolso que al final del día siempre tienen un saldo igual a cero. El objetivo es eliminar los saldos del efectivo improductivo de las cuentas de cheques corporativas. La CSC funciona bien como una cuenta de desembolso en un sistema de concentración del efectivo.

Las cuentas de saldo cero funcionan de la siguiente manera. Una vez que se presentan todos los cheques de un día específico para pagarse con la cuenta de saldo cero, el banco notifica a la compañía sobre el monto total de los cheques y esta transfiere fondos a la cuenta para cubrir el monto de los cheques de ese día. Esto deja un saldo al final del día de \$0 (cero dólares). La CSC permite a la empresa mantener todo su efectivo operativo en una cuenta que gana intereses, eliminando así los saldos de efectivo improductivo. De modo que una compañía que usa una cuenta CSC, junto con un sistema de concentración del efectivo, necesita dos cuentas.

La empresa concentra su efectivo de las cajas de seguridad y otros bancos de cobro en una cuenta que gana intereses y gira cheques contra su CSC. Luego, cubre el monto exacto de los cheques presentados contra la CSC con transferencias desde la cuenta que gana intereses, dejando en \$0 el saldo de la CSC al final del día.

Una CSC es una herramienta de administración de desembolsos. La empresa desea incrementar al máximo su flotación de pago. Sin embargo, algunos administradores



de efectivo consideran que intentar deliberadamente aumentar el tiempo de flotación de pagos es poco ético.

Una CSC permite a la empresa incrementar al máximo el uso del tiempo de flotación de cada cheque, sin alterar el tiempo de flotación de los pagos a sus proveedores.

Mantener todo el efectivo en una cuenta que devenga intereses permite a la compañía incrementar al máximo las ganancias de sus saldos de efectivo al aprovechar todo el tiempo de flotación de cada cheque que gira.

Inversión en valores negociables

Los valores negociables son instrumentos del mercado de dinero, a corto plazo, que devengan intereses y pueden convertirse con facilidad en efectivo. Los valores negociables se clasifican como parte de los activos líquidos de la empresa y permiten obtener un rendimiento de los fondos temporalmente improductivos.

Para que un valor sea en verdad negociable debe tener:

- a) Un mercado bien establecido que permita disminuir al mínimo el tiempo que se requiere para convertirlo en efectivo y;
- b) Seguridad del principal, lo que significa que experimenta poca o ninguna pérdida de valor con el paso del tiempo.

Los valores que se mantienen con mayor frecuencia como parte de la cartera de valores negociables se clasifican en dos grupos:



- a) Emisiones gubernamentales, que tienen rendimientos relativamente bajos debido a su escaso riesgo y;
- b) Emisiones privadas, que ofrecen rendimientos ligeramente mayores que las emisiones gubernamentales, con plazos de vencimiento similares, debido al riesgo ligeramente mayor relacionado con ellas.

Enfoque en el valor

(Gitman y Zutter, 2012), comenta que para una compañía es importante mantener un nivel razonable de capital de trabajo neto. Para lograrlo, debe equilibrar los niveles de utilidades y riesgo. Altos niveles de utilidades y riesgo están asociados con bajos niveles de activos corrientes y altos niveles de pasivos corrientes; niveles bajos de utilidad y riesgo están asociados con altos niveles de activos corrientes y bajos niveles de pasivos corrientes. Una estrategia que logra un equilibrio razonable entre las utilidades y el riesgo contribuye positivamente al valor de la empresa.

4.10.6. Administración de pasivos corrientes

Pasivos espontáneos

Los pasivos espontáneos surgen de la operación normal de un negocio. Por ejemplo, cuando un minorista realiza un pedido de bienes para inventario, el fabricante de esos bienes normalmente no exige el pago inmediato, sino que otorga un préstamo a corto plazo que aparece en el balance general del minorista en el rubro de cuentas por pagar.



Cuanto mayor sea el número de bienes que solicite el minorista, mayor será el saldo de las cuentas por pagar. Por otro lado, en respuesta al incremento de las ventas, también se incrementan las deudas acumuladas de la empresa, ya que los salarios se elevan debido a los mayores requerimientos de mano de obra, y los impuestos aumentan como resultado de mayores ganancias. Por lo general, no existe un costo explícito vinculado con alguno de estos pasivos corrientes, aunque sí tienen ciertos costos implícitos.

Además, ambos pasivos son formas de financiamiento a corto plazo sin garantía, es decir, financiamiento a corto plazo que se obtiene sin dar en garantía activos específicos como colateral. La compañía debe aprovechar estas fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, “libres de intereses”, siempre que sea posible.

Administración de las cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios. Se derivan de transacciones en las que se adquiere una mercancía, pero no se firma ningún documento formal que estipule la responsabilidad del comprador ante el vendedor. De hecho, el comprador acuerda pagar al proveedor el monto requerido según las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura.

Papel en el ciclo de conversión del efectivo

El periodo promedio de pago es el componente final del ciclo de conversión del efectivo. El periodo promedio de pago consta de dos partes:



- a) El tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago por correo, y
- b) El tiempo de flotación del pago (el tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago por correo hasta que el proveedor retira los fondos de la cuenta de la empresa).

La administración por parte de la compañía del tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y el envío de su pago al proveedor se conoce como administración de las cuentas por pagar.

Cuando el vendedor de bienes no cobra intereses ni ofrece un descuento al comprador por pronto pago, la meta del comprador es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según los términos de crédito que establece el proveedor.

Por ejemplo, si las condiciones son de 30 netos, entonces la cuenta debería pagarse en 30 días a partir del inicio del periodo de crédito, que por lo regular es la fecha de factura o el fin de mes (FDM) en el que se realizó la compra.

Esto permite al comprador el beneficio máximo de un préstamo sin intereses por parte del proveedor y no perjudica la calificación de crédito de la compañía (porque la cuenta se paga dentro de los plazos de crédito establecidos). Adicionalmente, algunas compañías ofrecen de manera explícita o implícita un “periodo de gracia” que extiende unos cuantos días más la fecha de pago establecida; si el hecho de aprovechar el periodo de gracia no pone en riesgo la relación del comprador con el vendedor, el cliente normalmente aprovechará ese periodo.



Análisis de los términos de crédito

Los términos (o condiciones) de crédito que ofrecen los proveedores a una compañía permiten a esta diferir los pagos de sus compras. Como el costo para el proveedor por tener su dinero inmovilizado en mercancía después de venderla se refleja en el precio de compra, el comprador ya está pagando de manera indirecta por este beneficio.

Algunas veces el proveedor ofrece un descuento por pagar de contado y pronto. En ese caso, el comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar el mejor momento para pagar al proveedor. El comprador debe sopesar los beneficios de postergar el pago al proveedor tanto como sea posible contra los costos de desaprovechar el descuento por pronto pago.

Aprovechar el descuento por pago de contado Si una firma decide aprovechar el descuento por pago de contado, debería pagar el último día del periodo de descuento. No existe un beneficio adicional por pagar antes de esa fecha.

Renunciar al descuento por pago de contado Si la empresa decide renunciar al descuento por pago de contado, debería pagar el último día del periodo de crédito.

Existe un costo implícito por renunciar a un descuento por pago de contado. El costo de renunciar a un descuento por pago de contado es la tasa de interés implícita que se paga por retrasar el pago de una cuenta pendiente durante un número de días adicionales.

En otras palabras, cuando una compañía renuncia al descuento, paga un costo más alto por los bienes que adquiere. El mayor costo que paga la empresa se vuelve



como el interés sobre un préstamo, y el plazo de este préstamo es el número de días adicionales que el comprador retrasa el pago al vendedor.

Uso del costo por renunciar a un descuento por pago de contado en la toma de decisiones. El gerente financiero debe determinar si es aconsejable aprovechar un descuento por pago de contado. Una consideración importante que influye en esta decisión es el costo de financiamiento de otras fuentes a corto plazo. Cuando una compañía puede obtener financiamiento de un banco u otra institución a un costo más bajo que la tasa de interés implícita que ofrecen los proveedores, es mejor para la empresa solicitar un préstamo al banco para aprovechar el descuento por pago de contado que ofrece el proveedor.

También es necesario considerar otros factores relacionados con las estrategias de pago. Por ejemplo, en particular las pequeñas y aquellas que tienen una mala administración, renuncian por lo regular a todos los descuentos porque carecen de fuentes alternativas de financiamiento a corto plazo sin garantía, o porque no son capaces de reconocer los costos implícitos de sus decisiones.

Efectos de diferir el pago de las cuentas por pagar

Una estrategia que utilizan las compañías con frecuencia es diferir el pago de las cuentas por pagar, es decir, saldar sus cuentas pendientes tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación de crédito. Esta estrategia reduce el costo de renunciar a un descuento por pago de contado.

Aunque diferir el pago de las cuentas por pagar es una medida atractiva financieramente, plantea una cuestión ética importante: puede hacer que la compañía viole el acuerdo que estableció con su proveedor al adquirir la mercancía. Es evidente que



un proveedor no verá con buenos ojos a un cliente que pospone de manera regular e intencional el pago de sus compras.

Deudas acumuladas

La segunda fuente espontánea de financiamiento empresarial a corto plazo son las deudas acumuladas. Las deudas acumuladas son los pasivos por servicios recibidos cuyo pago aún está pendiente. Los rubros que la empresa acumula con más frecuencia son los salarios e impuestos. Como los impuestos son pagos al gobierno, la compañía no puede manipular su acumulación. Sin embargo, la acumulación de salarios puede manipularse en cierta medida. Esto se logra al retrasar el pago de estos, recibiendo así un préstamo sin intereses por parte de los empleados, a quienes se paga en algún momento después de haber realizado el trabajo. Las regulaciones sindicales o las leyes federales y estatales establecen con frecuencia el periodo de pago para los empleados que ganan una tarifa por hora. No obstante, en otros casos, la frecuencia del pago es a discreción de la administración de la empresa.

Fuentes de préstamos a corto plazo sin garantía

Las empresas obtienen préstamos a corto plazo sin garantía de dos fuentes principales: los bancos y la venta de papel comercial. A diferencia de las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo sin garantía, los préstamos bancarios y el papel comercial son resultado de las negociaciones que lleva a cabo el gerente financiero de la empresa.

Los préstamos bancarios son más comunes porque están disponibles para compañías de cualquier tamaño; el papel comercial está disponible generalmente para las grandes corporaciones. Además, se usan préstamos internacionales para financiar transacciones internacionales.



Préstamos bancarios

Los bancos son una fuente importante de préstamos a corto plazo sin garantía para las empresas. El tipo principal de préstamo que los bancos otorgan a las empresas es el préstamo autoliquidable, a corto plazo. Estos préstamos tienen el objetivo de apoyar a la empresa en temporadas de fuertes necesidades de financiamiento, que se deben sobre todo a aumentos del inventario y de las cuentas por cobrar. A medida que los inventarios y las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, se generan los fondos necesarios para reembolsar estos préstamos. En otras palabras, el uso que se le da al dinero prestado constituye el mecanismo a través del cual el préstamo se reembolsa; de ahí el término autoliquidable.

Los bancos prestan fondos a corto plazo sin garantía en tres formas básicas: a través de pagarés de pago único, líneas de crédito y contratos de crédito continuo (revolvente).

Antes de examinar estos tipos de préstamos, se analizan las tasas de interés de los préstamos.

Tasas de interés sobre préstamos

La tasa de interés de un préstamo bancario puede ser fija o flotante, y generalmente se basa en la tasa de interés preferencial.

(Gitman y Zutter, 2012), determina que “La tasa de interés preferencial (tasa preferencial) “es la tasa de interés más baja que cobran los principales bancos sobre préstamos comerciales a sus clientes empresariales más importantes”. La tasa preferencial fluctúa con los cambios en las relaciones de la oferta y la demanda de fondos a corto plazo.



(Van Horne C., 2010), define que “la tasa preferencial es la tasa cobrada en préstamos de negocios a corto plazo para compañías con finanzas sólidas”. Los grandes bancos del mercado de dinero suelen establecer la tasa, y ésta es relativamente uniforme en todo el país. Aunque el término *tasa preferencial* parece implicar una tasa de interés que el banco cobra a sus clientes más dignos de crédito.

Por lo general, los bancos determinan la tasa que se cobrará a los diversos prestatarios agregando una prima a la tasa preferencial para ajustarla al “riesgo” del prestatario.

Préstamos de tasa fija y tasa flotante. Los préstamos pueden tener tasas de interés fijas o flotantes. En un préstamo de tasa fija, la tasa de interés se determina por un incremento establecido por arriba de la tasa preferencial en la fecha del préstamo, y permanece sin variar en esa tasa hasta el vencimiento del préstamo.

En un préstamo de tasa flotante, la tasa de interés se establece en un principio por un incremento por arriba de la tasa preferencial y se permite que “flote”, o varíe, por arriba de la tasa preferencial conforme esta varía hasta el vencimiento del préstamo. Por lo general, el incremento por arriba de la tasa preferencial será menor en un préstamo de tasa flotante que en uno de tasa fija de riesgo equivalente, porque el prestamista asume menos riesgo con un préstamo de tasa flotante. Como consecuencia de la naturaleza volátil de la tasa preferencial en años recientes, en la actualidad la mayoría de los préstamos comerciales a corto plazo son préstamos de tasa flotante.

Método para calcular el interés Después de fijar la tasa nominal (o establecida) anual, se determina el método para calcular el interés. El interés se puede pagar cuando un préstamo vence, o bien, por adelantado. Si el interés se paga al vencimiento, la tasa efectiva anual (o verdadera), es decir, la tasa pagada en realidad, para un periodo supuesto de 1 año es igual a:



Ecuación N°9

Interés / Monto prestado

La mayoría de los préstamos bancarios para compañías requieren el pago del interés al vencimiento. Cuando el interés se paga por adelantado, se deduce del préstamo de tal manera que el prestatario recibe en realidad menos dinero del que solicitó (y menos del que debe pagar). Los préstamos en los que el interés se paga por adelantado se denominan préstamos con descuento. La tasa efectiva anual para un préstamo con descuento, considerando un periodo de 1 año, se calcula de la siguiente manera:

Ecuación N°10

Interés / monto prestado – Interés

El pago del interés por adelantado aumenta la tasa efectiva anual por arriba de la tasa anual establecida.

Pagarés de pago único

Un pagaré de pago único es un préstamo que un prestatario comercial solvente puede obtener de un banco comercial. Este tipo de préstamo normalmente se otorga en un solo monto a un prestatario que necesita fondos para un objetivo específico durante un breve periodo. El instrumento resultante es un pagaré, firmado por el prestatario, que establece los términos del préstamo, incluyendo la duración de este y la tasa de interés. Este tipo de pagaré a corto plazo tiene un vencimiento de entre 30 días y 9 meses o más. Por lo general, el interés cobrado se relaciona de alguna manera con la tasa de interés preferencial.



Líneas de crédito

Según (Gitman L. , 2010) “una línea de crédito es un acuerdo entre un banco comercial y una empresa que especifica el monto del financiamiento a corto plazo, sin garantía, que el banco tendrá disponible para la compañía durante un periodo determinado”. Es similar al contrato con el cual los emisores de tarjetas de crédito, como Master Card, Visa y Discover, otorgan créditos pre-aprobados a los tarjetahabientes. Un contrato de línea de crédito normalmente tiene una vigencia de un año y con frecuencia establece ciertos límites para el prestatario. Es un préstamo sin garantía, pero indica que si el banco tiene fondos disponibles suficientes, permitirá al prestatario deberle hasta cierto monto de dinero. El límite de una línea de crédito es el monto máximo que la empresa puede deber al banco en cualquier momento.

(Ross, 2010), interpreta que, la Línea de crédito “es un contrato de conformidad con el cual la empresa queda autorizada a disponer de hasta cierta cantidad especificada en calidad de préstamo”. Para garantizar que la línea se use para efectos de corto plazo, el prestamista requiere en ocasiones que el prestatario liquide la línea, la deje en cero y la mantenga así durante un periodo a lo largo del año, en general 60 días.

(Van Horne C., 2010), define que “una línea de crédito es un acuerdo informal entre un banco y su cliente que especifica la cantidad máxima de crédito que el banco permitirá que le deba la empresa en un momento dado”. Es común que las líneas de crédito se establezcan por un periodo de un año y puedan renovarse después de que el banco recibe el último reporte anual y tiene oportunidad de revisar el progreso del prestatario.

Cuando el prestatario solicita una línea de crédito, se le pide que presente documentos, como su presupuesto de caja, su estado de resultados pro forma, su balance general pro forma y sus estados financieros recientes. Si el banco considera que el cliente es aceptable, aprobará la línea de crédito. El principal atractivo de una línea de crédito desde el punto de vista del banco es que elimina la necesidad de examinar la



capacidad crediticia de un cliente cada vez que este solicita dinero en préstamo durante el año.

Tasas de interés. La tasa de interés sobre una línea de crédito se establece normalmente como una tasa flotante: la tasa preferencial más una prima. Si la tasa preferencial cambia, la tasa de interés que se cobra sobre el préstamo nuevo y el existente se modifica en forma automática. El monto que se cobra a un prestatario por encima de la tasa preferencial depende de su capacidad crediticia.

Cuanto mayor es la capacidad crediticia del prestatario, menor será la prima (incremento del interés) por arriba de la tasa preferencial, y viceversa.

Restricciones de cambios operativos. En un contrato de línea de crédito, un banco puede imponer restricciones de cambios operativos, que le otorgan el derecho a revocar la línea si ocurre cualquier cambio importante en la condición financiera o en las operaciones de la compañía con el que no esté de acuerdo. Por lo general, se solicita a la compañía que presente sus estados financieros actualizados y, de preferencia, auditados, para su revisión periódica. Además, el banco debe estar informado de los cambios en el personal administrativo clave o de las operaciones de la compañía antes de que estas se lleven a cabo. Tales cambios pueden afectar el éxito futuro y la capacidad de pago de la deuda de la empresa y, por lo tanto, modificar su condición crediticia. Si el banco no está de acuerdo con los cambios propuestos y, aun así, la empresa los lleva a cabo, el banco tiene el derecho de revocar la línea de crédito.

Saldo de Compensación

(Gitman y Zutter, 2012), interpreta que el saldo de compensación para tener la seguridad de que el prestatario será un “buen cliente”, muchos préstamos bancarios a corto plazo y sin garantía (pagarés de pago único y líneas de crédito) requieren que el



prestatario mantenga, en una cuenta de cheques, un saldo de compensación igual a un porcentaje del monto obtenido en préstamo. Un saldo de compensación no solo obliga al prestatario a ser un buen cliente del banco, sino que también puede aumentar el costo del interés para el prestatario.

(Ross, 2010), define que “Un saldo compensatorio o de compensación es una parte del dinero de la empresa depositada en el banco en cuentas que pagan intereses bajos o sin intereses. Al dejar estos fondos en el banco y recibir poco o ningún interés, la empresa incrementa aún más la tasa de interés efectiva que percibe el banco sobre la línea de crédito, con lo cual “compensa” al banco. Un saldo compensatorio puede ser de 2 a 5% de la suma entregada en préstamo.

Según (Van Horne C., 2010) los saldos de compensación “son saldos mínimos que el prestatario requiere que mantenga en depósitos a la vista en el banco, en proporción directa ya sea con la cantidad de fondos prestados o con la cantidad del compromiso”. La cantidad requerida en el saldo de compensación varía según las condiciones competitivas en el mercado para préstamos y las negociaciones específicas entre el prestatario y el prestamista.

Los bancos en general desean obtener saldos por lo menos iguales al 10% de una línea de crédito. El resultado de los saldos de compensación requeridos es que se eleva el costo efectivo del préstamo si se requiere que el prestatario mantenga saldos por arriba de la cantidad que la empresa tendría normalmente.

Limpiezas anuales. Para garantizar que el dinero prestado en el marco de un contrato de línea de crédito realmente se utilice para cubrir las necesidades de financiamiento estacional, muchos bancos establecen como requisito una limpieza anual.



Esto significa que el prestatario debe tener un saldo de préstamo igual a cero, es decir, no deber nada al banco durante algunos días del año. Insistir en que el prestatario mantenga un balance igual a cero en el préstamo durante cierto periodo asegura que los préstamos a corto plazo no se conviertan en préstamos a largo plazo.

Todas las características del contrato de línea de crédito son negociables en cierta medida. En la actualidad, los bancos hacen propuestas competitivas para atraer a empresas grandes y reconocidas. Un prestatario potencial debe intentar negociar una línea de crédito con la tasa de interés más favorable, por un monto óptimo de fondos y con un mínimo de restricciones. En la actualidad, los prestatarios pagan con frecuencia comisiones a los prestamistas en lugar de mantener saldos de depósitos como compensación de los préstamos y otros servicios. El prestamista trata de obtener un buen rendimiento con la máxima seguridad. Las negociaciones deberían generar una línea de crédito que sea conveniente tanto para el prestatario como para el prestamista.

Contratos de crédito continuo (revolvente)

Según (Gitman y Zutter, 2012), un contrato de crédito continuo (revolvente) no es más que una línea de crédito garantizada. Está garantizada en el sentido de que el banco comercial asegura al prestatario que estará disponible un monto específico de fondos sin importar la escasez de dinero. La tasa de interés y otros requisitos son similares a los de una línea de crédito. Es común que un contrato de crédito continuo se establezca para un periodo mayor de un año. Como el banco garantiza la disponibilidad de los fondos, se cobra una comisión de compromiso en un contrato de crédito continuo.

Ross (2010) interpreta que un *crédito revolvente* se parece a una línea de crédito, pero por lo general está abierto durante dos o más años, mientras que una línea de crédito en general se evalúa cada año.



(Van Horne C., 2010), determina que “Un acuerdo de crédito continuo es un compromiso legal formal de un banco para conceder crédito hasta una cantidad máxima”. Mientras el compromiso esté vigente, el banco debe extender el crédito siempre que el prestatario lo desee y siempre que el total de préstamos no exceda la cantidad máxima especificada.

Papel comercial

(Gitman y Zutter, 2012), define que “el papel comercial es una forma de financiamiento que consiste en pagarés a corto plazo sin garantía, que emiten las empresas con alta capacidad crediticia”. Por lo general, solo las corporaciones muy grandes con una solidez financiera incuestionable tienen la capacidad de emitir papel comercial. La mayoría de las emisiones de papel comercial tienen plazos de vencimiento que varían de 3 a 270 días. Aunque no existe ninguna denominación establecida, este financiamiento se emite, por lo general, en múltiplos de \$100,000 o más. Las empresas financieras emiten la gran mayoría del papel comercial; las compañías de manufactura son responsables de una porción menor de este tipo de financiamiento. Las empresas adquieren con frecuencia papel comercial, que mantienen como valores negociables, para tener una reserva de liquidez que devengue intereses.

Según (Ross, 2010) “el papel comercial consiste en los pagarés a corto plazo emitidos por empresas grandes de solvencia reconocida. En general, estos pagarés tienen vencimientos cortos, que llegan hasta 270 días; más allá de ese límite, la empresa tiene que presentar una declaración de registro ante la SEC, Comisión de Valores y Bolsa. En virtud de que la empresa emite de manera directa estos pagarés y por lo general respalda la emisión con una línea bancaria especial de crédito, el tipo de interés que la empresa obtiene a menudo es muy inferior a la tasa que un banco cobraría por un préstamo directo.

Van Horne interpreta que, “el papel comercial representa un pagaré a corto plazo y no garantizado, que se vende en el mercado de dinero”. Como estas notas o pagarés son



un instrumento del mercado de dinero, sólo las compañías más solventes pueden usar el papel comercial como fuente de financiamiento a corto plazo. (Van Horne C., 2010)

Las compañías grandes y bien establecidas algunas veces piden prestado a corto plazo a través del papel comercial y otros instrumentos del mercado de dinero. La ventaja principal del papel comercial como fuente de financiamiento a corto plazo es que en general es más barato que el préstamo a corto plazo de un banco comercial. Para muchas compañías, el papel comercial es un complemento del crédito del banco.

Interés sobre el papel comercial

El papel comercial se vende a un precio de descuento respecto de su valor a la par o nominal. La magnitud del descuento y el tiempo al vencimiento determinan el interés que paga el emisor del papel.

Fuentes de préstamos a corto plazo con garantía

Cuando una empresa ha agotado sus fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, puede obtener préstamos adicionales a corto plazo con garantía.

El financiamiento a corto plazo con garantía mantiene activos específicos como colateral. El colateral adquiere comúnmente la forma de un activo, como cuentas por cobrar o inventario. El prestamista obtiene una garantía con el colateral a través de la realización de un convenio de garantía con el prestatario; tal convenio especifica el colateral del préstamo. Además, los términos del préstamo por el que se mantiene la garantía forman parte del convenio. El registro del convenio brinda a los prestamistas subsiguientes información sobre los activos que un posible prestatario ya no puede usar como colateral. El requisito de registro protege al prestamista al establecer legalmente la garantía de este.



Características de los préstamos a corto plazo con garantía

Aunque muchas personas creen que mantener el colateral como garantía reduce el riesgo de un préstamo, en realidad, los prestamistas no piensan de esta manera. Ellos reconocen que mantener el colateral reduce las pérdidas si el prestatario no cumple, pero la presencia del colateral no influye en el riesgo de incumplimiento. Un prestamista exige el colateral para garantizar la recuperación de cierta parte del préstamo en caso de incumplimiento. Sin embargo, lo que los prestamistas desean, ante todo, es que se les reembolse el dinero de acuerdo con lo programado. En general, ellos prefieren conceder préstamos menos riesgosos a tasas de interés más bajas que estar en una posición en la cual tengan que liquidar el colateral.

Colateral y condiciones

(Gitman y Zutter, 2012), explica que los prestamistas de fondos a corto plazo con garantía prefieren un colateral que tenga una duración similar al plazo del préstamo. Los activos corrientes constituyen el colateral más conveniente para los préstamos a corto plazo porque, normalmente, pueden convertirse en efectivo con mayor rapidez que los activos fijos. Así, el prestamista a corto plazo de fondos con garantía acepta solo activos corrientes líquidos como colateral.

(Van Horne C., 2010), expresa que una empresa no puede obtener crédito sin garantía, ya sea porque son nuevas y no están probadas o porque los banqueros no tienen buena opinión de la capacidad de éstas para pagar la cantidad de deuda que solicitan. Para hacer préstamos a estas compañías, los prestamistas pueden requerir una garantía (colateral) que reduzca su riesgo de pérdida. Con una garantía, los prestamistas tienen dos fuentes para recuperar el préstamo: la capacidad para obtener flujo de efectivo de la empresa para pagar la deuda y, si esa fuente falla por alguna razón, el valor colateral de la garantía. La mayoría de los prestamistas no harán un préstamo a menos que la empresa tenga suficiente flujo de efectivo esperado para que el pago adecuado de



la deuda sea más probable. Para reducir el riesgo, sin embargo, pueden requerir esta garantía.

En la garantía colateral el exceso del valor de mercado sobre el activo comprometido por la cantidad de un préstamo determina el margen de seguridad del prestamista. Si el prestatario no logra cumplir con una obligación, el prestamista puede vender el bien para así solventar la deuda.

Si el prestatario no logra cumplir con una obligación, el prestamista puede vender el bien para así solventar la deuda. Si el colateral se vende por una cantidad mayor que el préstamo y el interés que se deben, la diferencia se remite al prestatario. Si se vende por menos, el prestamista se convierte en un acreedor general, o sin garantía, por la diferencia. Como los prestamistas que exigen colaterales no desean convertirse en acreedores generales, suelen buscar garantías con un valor de mercado que esté suficientemente arriba de la cantidad del préstamo para minimizar la probabilidad de no poder venderlas para saldar por completo el préstamo.

Por lo general, el prestamista determina el anticipo porcentual que conviene realizar contra el colateral. Este anticipo porcentual constituye el principal del préstamo garantizado y, por lo regular, representa entre el 30 y el 100% del valor en libros del colateral. Varía de acuerdo con el tipo y la liquidez del colateral.

Por lo general, la tasa de interés que se cobra sobre los préstamos a corto plazo con garantía es más alta que la tasa sobre los préstamos a corto plazo sin garantía.

Normalmente, los prestamistas no consideran los préstamos garantizados menos riesgosos que los que carecen de garantía. Además, negociar y administrar préstamos con garantía es más problemático para el prestamista que negociar y administrar préstamos sin garantía. Por lo tanto, el prestamista requiere normalmente una



compensación adicional en la forma de un cargo por servicio, una tasa de interés más alta, o ambos.

Instituciones que extienden préstamos a corto plazo con garantía

Las fuentes principales de préstamos a corto plazo con garantía para las corporaciones son los bancos comerciales y las compañías financieras comerciales. Ambas instituciones negocian préstamos a corto plazo garantizados principalmente con cuentas por cobrar e inventario. Ya se describieron las operaciones de los bancos comerciales. Las compañías financieras comerciales son instituciones de préstamo que realizan únicamente préstamos con garantía, tanto a corto como a largo plazos, a empresas. A diferencia de los bancos, las compañías financieras no tienen permiso de mantener depósitos.

Solo cuando un prestatario agota su capacidad de endeudamiento a corto plazo con y sin garantía en el banco comercial, recurrirá a la compañía financiera comercial para obtener préstamos adicionales con garantía. Como la compañía financiera presta generalmente a clientes de mayor riesgo, sus cargos de interés sobre los préstamos a corto plazo con garantía suelen ser más elevados que los de los bancos comerciales.

Uso de las cuentas por cobrar como colateral

Dos medios que se usan comúnmente para obtener financiamiento a corto plazo con cuentas por cobrar son la cesión en garantía de cuentas por cobrar y el factoraje de cuentas por cobrar. En realidad, solo una cesión en garantía de cuentas por cobrar genera un préstamo a corto plazo garantizado; el factoraje implica realmente la venta de las cuentas por cobrar a un precio de descuento. Aunque el factoraje no es en realidad una forma de financiamiento a corto plazo con garantía, sí implica el uso de cuentas por cobrar para obtener los fondos a corto plazo necesarios.



Cesión en garantía de cuentas por cobrar

(Gitman y Zutter, 2012), expresa que con frecuencia se usa una cesión en garantía de cuentas por cobrar para garantizar un préstamo a corto plazo. Como las cuentas por cobrar por lo regular son bastante líquidas, constituyen una forma atractiva de colateral de préstamos a corto plazo.

(Van Horne C., 2010), explica que las cuentas por cobrar son uno de los activos más líquidos de una empresa. En consecuencia, son una garantía deseable para un préstamo a corto plazo. Desde el punto de vista del prestamista, las mayores dificultades con este tipo de garantía son el costo de procesamiento del colateral y el riesgo de fraude en el caso de que el prestatario comprometa cuentas inexistentes.

Una compañía puede buscar un préstamo contra cuentas por cobrar en un banco comercial o una institución financiera. Como un banco suele cobrar una tasa de interés más baja que una compañía financiera, la empresa tratará primero de solicitar el préstamo en un banco. Al evaluar la solicitud de préstamo, el prestamista analiza la calidad de las cuentas por cobrar para determinar cuánto podría prestar. Cuanto más alta sea la calidad de la cuentas que mantiene la empresa, más alto es el porcentaje que el prestamista está dispuesto a adelantar contra el valor nominal de las cuentas comprometidas.

El proceso de cesión en garantía. Cuando se solicita un préstamo contra cuentas por cobrar, el prestamista evalúa primero las cuentas por cobrar de la empresa para determinar su conveniencia como colateral. El prestamista elabora una lista de las cuentas aceptables, la cual incluye las fechas de facturación y los montos. Si la compañía solicita un préstamo por un monto fijo, el prestamista necesita seleccionar solamente las cuentas suficientes para garantizar los fondos solicitados. Si el prestatario desea obtener el préstamo máximo disponible, el prestamista evalúa todas las cuentas para seleccionar el monto máximo de colateral aceptable.



Después de seleccionar las cuentas aceptables, el prestamista normalmente ajusta el valor en dólares de esas cuentas a las devoluciones esperadas de las ventas y otros descuentos. Si un cliente cuyas cuentas se mantienen como garantía devuelve mercancía o recibe algún tipo de descuento, como un descuento por pago de contado, el monto del colateral se reduce de manera automática. Para protegerse de estas situaciones, el prestamista reduce normalmente el valor del colateral aceptable en un porcentaje fijo. Para proteger sus intereses en el colateral, el prestamista tramita un derecho de retención, que es un derecho legal sobre un colateral que se comunica públicamente.

Notificación. La cesión en garantía de las cuentas por cobrar normalmente se realiza sin notificación, lo que significa que no se da aviso de la situación al cliente cuya cuenta se presentó como colateral. En el arreglo sin notificación, el prestatario sigue haciendo los cobros correspondientes de la cuenta que dio en garantía, y el prestamista confía en que el prestatario le remitirá los pagos conforme los reciba. Si una cesión en garantía de cuentas por cobrar se realiza con notificación, se da aviso de la situación al cliente de la cuenta para que remita el pago directamente al prestamista.

Factoraje de cuentas por cobrar

(Gitman y Zutter, 2012), explica que el factoraje de cuentas por cobrar implica la venta directa de las cuentas por cobrar, a un precio de descuento, a una institución financiera. Una empresa de factoraje (también llamada factor) es una institución financiera que se especializa en comprar cuentas por cobrar de las empresas. Aunque no es lo mismo que obtener un préstamo a corto plazo, el factoraje de cuentas por cobrar es similar a solicitar un préstamo ofreciendo cuentas por cobrar como colateral.

(Van Horne C., 2010), expresa que las cuentas por cobrar pueden comprometerse con un prestamista como garantía de un préstamo. Sin embargo, en vez de comprometerlas, una empresa puede optar por el factoraje de las cuentas por cobrar para



obtener efectivo. Al comprometer las cuentas, la empresa conserva el título sobre esas cuentas por cobrar. Cuando hace factoraje, transfiere sus cuentas por cobrar vendiéndolas, de hecho, a un agente de factoraje (a menudo una subsidiaria de un banco). Es común que la venta se haga “sin recurso”, lo que significa que la empresa que vende no es responsable por las cuentas no cobradas por el agente.

Al hacer factoraje, una empresa con frecuencia se libera del gasto de mantener un departamento de crédito y de realizar la cobranza. Para muchos el factoraje tal vez parezca un concepto extraño. Entonces usted se sorprenderá al saber que quizás haya sido parte de numerosas transacciones de factoraje sin siquiera darse cuenta. Cada vez que hace una compra usando una tarjeta de crédito bancaria, está implicado en un arreglo de factoraje. La cuenta por cobrar generada por su compra con tarjeta de crédito se está vendiendo a un banco.

Contrato de factoraje. Un contrato de factoraje establece normalmente las condiciones y los procedimientos exactos para la compra de una cuenta. La empresa de factoraje, al igual que un prestamista que acepta cuentas por cobrar como garantía, elige las cuentas que comprará y selecciona solamente las que parecen tener riesgos de crédito aceptables. Cuando el factoraje se realiza de manera continua, el factor en realidad toma las decisiones de crédito de la compañía porque esto le garantiza la aceptabilidad de las cuentas. Por lo regular, el factoraje se realiza con notificación y la empresa de factoraje recibe el pago de la cuenta directamente del cliente. Además, cuando un factor compra cuentas por cobrar, normalmente lo hace por medio del factoraje sin recurso. Esto significa que la empresa de factoraje acepta todos los riesgos del crédito. Por lo tanto, si una cuenta por cobrar se vuelve incobrable, la empresa de factoraje debe absorber la pérdida. (Gitman y Zutter, 2012)



V. Caso Práctico

5.1. Introducción

Hoy en día parte de la sociedad goza de un buen estatus social y económico. Lo que quieren es viajar y descubrir diferentes paisajes turísticos donde tengan la opción de divertirse, y a la vez relajarse para alejarse de la rutina y los ajetreos que se encuentran en la mayoría de las ciudades.

De esta manera, en el país vienen cada año miles de turistas extranjeros, procedentes de otros países. Nicaragua goza de hermosas ciudades de arquitectura colonial y una riqueza cultural inigualable.

Uno de los destinos preferidos por muchos de estos turistas suele ser la ciudad de Granada, donde se encuentra ubicado el Hotel Bello Amanecer que dispone de 60 habitaciones bien equipada. En las que se ofrece la posibilidad de poder descansar en sus habitaciones con unas magníficas vistas en donde se puede admirar un ambiente colonial.

El caso desarrollado a continuación es de origen mixto. La información financiera obtenida es real mientras que las generalidades del Hotel son supuestas, ya que la identidad, ubicación y nombre real del hotel es confidencial.

5.2. Justificación

Los hoteles como las empresas tienen como única finalidad el lucro, es decir, obtener dinero a través de la venta de un servicio y maximizar sus ganancias. El presente trabajo práctico se basa en los informes financieros del Hotel Bello Amanecer, S.A el cual



lleva bastante tiempo en función, donde se evalúa los estados financieros, aplicando técnicas y estrategias financieras para determinar la situación financiera del Hotel.

El propósito como estudiante es evaluar la situación financiera del Hotel realizando un determinado análisis en los activos y pasivos circulantes de la entidad, donde se realizan las actividades a corto plazo.

5.3. Objetivos

- λ Analizar los estados financieros del Hotel Bello Amanecer, S.A para determinar la situación financiera de la entidad.
- λ Evaluar la información financiera a través de la aplicación de razones e indicadores financieros para este tipo de industria.
- λ Determinar la situación financiera que presenta la industria en el corto plazo.
- λ Ejecutar mediante el diagnóstico realizado la proyección financiera para el periodo 2014 del Hotel Bello Amanecer, S.A

5.4. Generalidades del Hotel Bello Amanecer

El Hotel Bello Amanecer es de estilo colonial, neoclásico que concuerda con la arquitectura y estilo de la ciudad. Fundado en 1970 ubicado en Granada a unos km del Lago de Nicaragua y en los lugares más culturales e interesantes de la ciudad.

También alberga un restaurante que sirve variadas platillos de comidas. A 600 metros del establecimiento, se encuentran una selección de restaurantes y bares. Se Facilita las actividades, como excursiones a las isletas de Granada, coches de caballos.



Hay una tienda de regalos en el establecimiento y se ofrece un servicio de alquiler de coches.

El hotel dispone de 60 habitaciones equipadas con:

- λ Teléfono
- λ T.V. por cable
- λ Aire Acondicionado
- λ Baño privado con agua caliente

Además cuenta con:

- λ Servicio de Restaurante con comidas nacionales e internacionales
- λ Cafetería con ambiente acogedor rodeada de áreas verdes
- λ Piscina
- λ Guías turísticas bilingües
- λ Agencia de viajes y renta de vehículos
- λ Tienda de artesanías
- λ Agencia de Viajes y Renta de Vehículos
- λ Caja de seguridad gratuita
- λ Centro de Negocios
- λ Auditorios
- λ Cyber.
- λ Oficina Tour.



Misión

Ofrecerle al huésped el mejor servicio con un trato personalizado para hacerlos sentir como en su propia casa, en un ambiente de tranquilidad, comodidad y confort, a través de colaboradores comprometidos que buscan la superación personal para obtener una mejor calidad de vida.

Visión

Ser una empresa líder que ofrezca el mejor servicio de hospedaje y alimentación en el país, compitiendo con los estándares nacionales de calidad. Así como de contar con el mejor personal profesional en la materia.

Objetivos

- λ Prestar al huésped un servicio personalizado desde su llegada hasta el fin de su estadía.
- λ Satisfacer al huésped con una atención permanente en los detalles requeridos, haciendo de su estadía una experiencia memorable.
- λ Ofrecer el mejor servicio de hospedaje y alimentación en el país.
- λ Brindar un ambiente de comodidad, tranquilidad y confort, con una cuidadosa selección de exquisitos muebles y obras de arte que embellecieron los salones.
- λ Demostrar la responsabilidad, limpieza y respeto que se merecen los huéspedes.
- λ Proporcionar una de las mejores instalaciones completamente restauradas y transformadas en un lujoso Hotel, para satisfacer a los viajeros más exigentes.



Valores

- λ Hospitalidad, que nos lleva a apreciar e interesarnos por nuestros huéspedes.
- λ Autenticidad, porque somos fieles a nuestros orígenes y convicciones.
- λ Expresamos una realidad y cultura diferente en el ámbito hotelero.
- λ Creatividad Hotelera, para superar las expectativas de nuestros huéspedes.
- λ Personal, calificado y comprometido a ofrecer los mejores servicios.



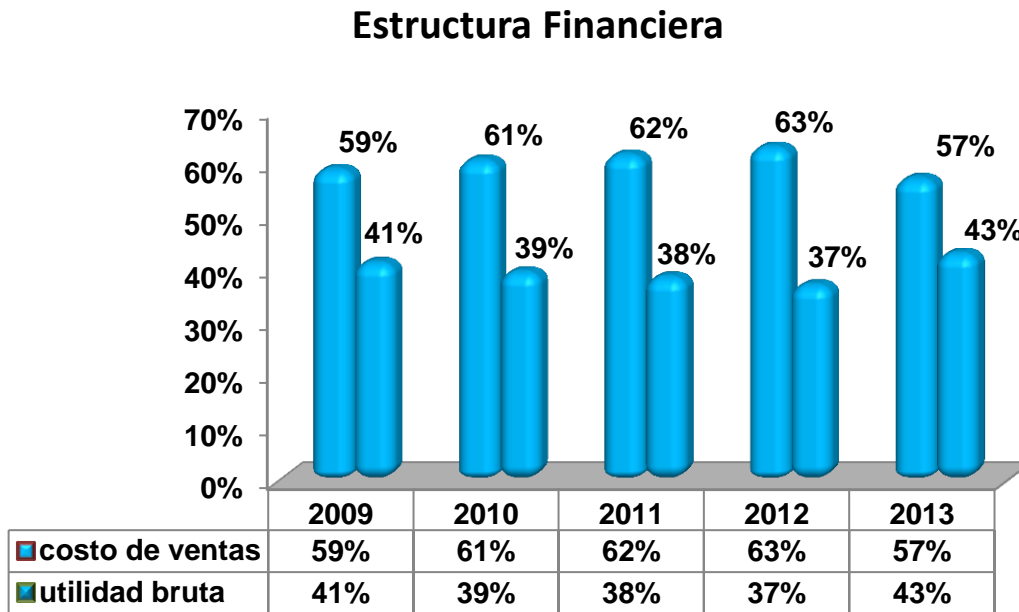
5.5. Análisis financiero e interpretación

5.5.1. Análisis vertical

Análisis vertical del Estado de Resultados

A continuación se analiza la composición del Estado de Resultados Histórico. La cuenta Ventas Netas representará el 100% y las demás partidas se repartirán proporcionalmente de acuerdo a la incidencia que tenga con la cuenta ventas.

Gráfico Nº 1



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

El costo de ventas tiene un comportamiento muy similar en los cinco periodos analizados con porcentajes que oscilan entre 57% al 63%. El año que presenta el porcentaje más alto de costo de venta con respecto a las ventas es el periodo 2012.



Al igual que el costo de venta, los gastos operacionales tuvieron un comportamiento similar dado que el rango de porcentaje fue de 29% al 39%. El año que represento el porcentaje más alto en cuanto a los gastos de operación fue el año 2011. Según como se presentan los gastos operacionales el problema radica en cómo fueron asignados tanto los costos como los gastos dentro de la empresa.

En el año 2013 que es el último periodo analizado la administración de los gastos operativos ha mejorado de manera positiva dado que el porcentaje que representan los gastos para este periodo es 29% con relación a los años anteriores.

Gráfico N° 2



Fuente: *Elaboración Propia*

Análisis:

En este caso los gastos operativos están conformados por cuentas como publicidad, atención al cliente, comisiones, es decir, todo lo relacionado con las ventas.



Los gastos administrativos comprenden los honorarios profesionales, remuneraciones en especie, suministros de oficina, suscripciones (revistas), entre otros.

La utilidad operacional se obtiene de la diferencia entre las ventas con costo de ventas y gastos operacionales. En el año 2010 la utilidad operacional se redujo a 6% con respecto al año 2009 el cual fue 11%, esta disminución se da por el incremento que experimento el costo de venta y gastos operativos en el 2010.

En el año 2011 la situación desmejoro dado que el porcentaje resulto de -1%, este comportamiento ocurre porque los gastos operativos representan para este periodo el porcentaje más alto del 39%. Esto indica que los costos y gastos para este año superaron los ingresos de dicho periodo. El comportamiento cambia para el año 2012, ya que la utilidad operacional aumenta a 3%.

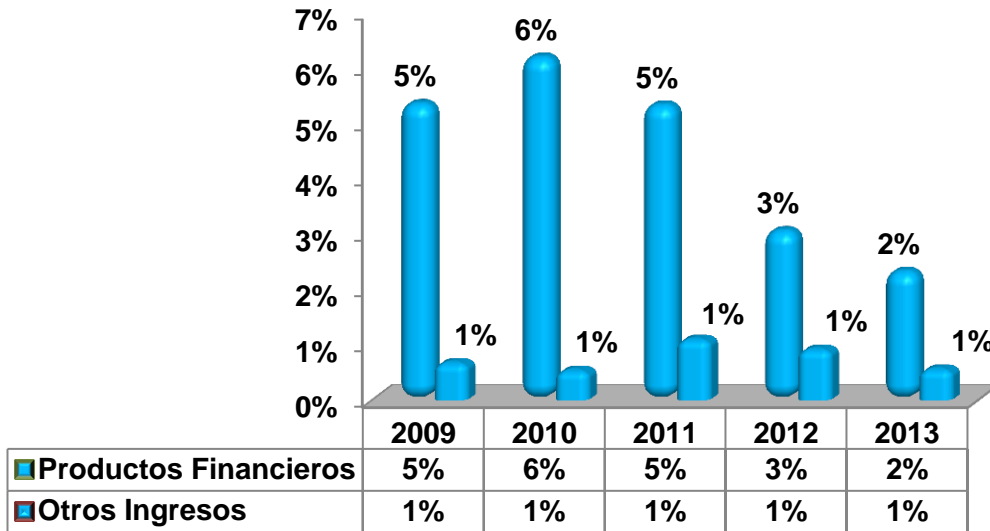
Sin embargo, para el año 2013 la utilidad operacional incrementa a 14%, en este periodo la administración del costo de venta y gastos de operación fueron tratados con mayor eficiencia con respecto a los años anteriores, en este periodo dichos costos y gastos representan el porcentaje más bajo en los cinco años estudiados.

Ahora se analiza el comportamiento de productos financieros y otros ingresos del periodo 2009 al 2013.



Gráfico N° 3

Productos financieros y Otros Ingresos



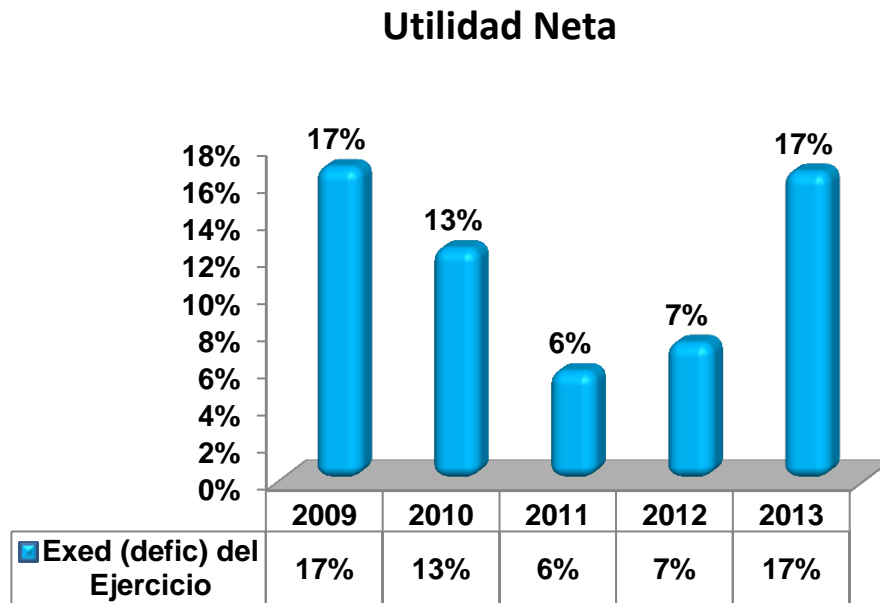
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La cuenta otros ingresos ha llegado a ser determinante al momento de definir los respectivos márgenes netos, como en el caso del año 2011 los ingresos no operacionales tuvieron un papel muy preponderante al determinar el margen neto lo cuales lograron cubrir los costos y gastos operativos de dicho periodo.



Gráfico N° 4



Fuente: *Elaboración Propia*

Análisis:

La utilidad neta es una de las cuentas de mayor importancia dentro de estructura financiera, porque es el resultado que se obtiene luego de un período económico, en este caso se observa que durante los años 2009 y 2010 el porcentaje de ganancia que se obtuvo fue de 17% y 13% respectivamente. Para los años 2011 y 2012 el comportamiento del margen neto disminuyó de 6% a 7% para cada año correspondientemente.

En el año 2013 el margen neto experimentó un aumento del 17% en relación a los dos años anteriores mejorando la rentabilidad de la entidad.

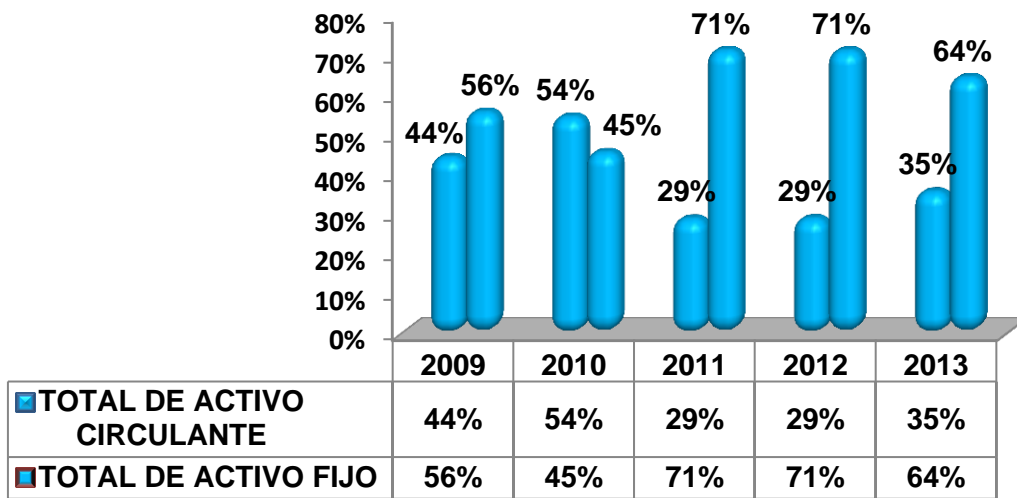


Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

De acuerdo al análisis vertical del estado de situación financiera para el Hotel Bello Amanecer, S.A. el total de los activos es representado con un 100% y lo mismo sucede con el total de las cuentas del pasivo y patrimonio que conjuntamente conforma el 100%.

Gráfico N° 5

Total de Activos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Para el Activo:

Dentro del Activo se encuentra las partidas del Activo Corriente, activo fijo y otros activos.

Dentro de los activos corriente la empresa cuenta con Fondos por Depositatar, Fondos fijos, Fondos en Banco, otros Fondos, Inventario, pagos amortizar, clientes,



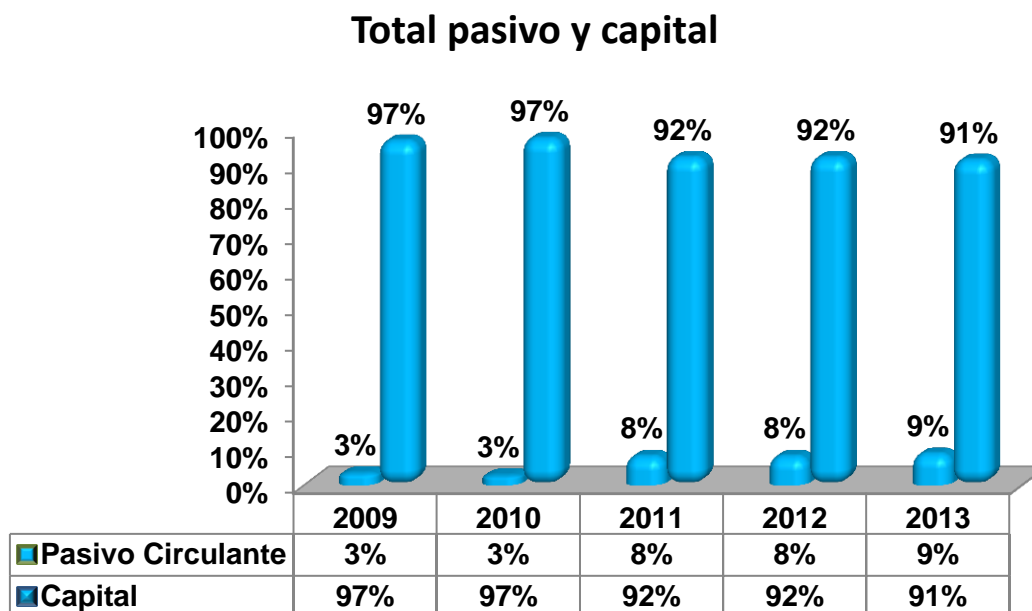
Cuentas por Cobrar Empleados, Seguros Pagados por Anticipado, Impuesto pagados por anticipado, Otros Pagos Anticipados y desde el año 2011 con la cuenta Faltante de Caja.

Otros fondos es la cuenta que resalta dentro del grupo de activos corriente en todos los años, lo que significa que es la cuenta que tiene mayor rentabilidad.

Con excepción a la cuenta de activos fijos es el grupo con mayor posición dentro del activo total, escenario que es totalmente justificado ya que son inversiones que se requieren para cumplir los servicios por los cuales el Hotel Bello Amanecer S.A. existe.

En cambio para el 2011, 2012 se observa que en la cuenta de edificios aumenta su valor debido las construcciones que se hicieron en esos años.

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración Propia



Análisis:

Para el pasivo:

Para los años 2009, 2010, 2011 y 2012 las cuentas que se encuentran en este grupo son Gastos acumulados por pagar, Retenciones por pagar, Impuestos acumulado por pagar, Anticipo Recibí. Clientes y Otras cuentas por pagar.

Podemos observar que el pasivo no ha tenido mayor participación en la empresa durante los años de análisis, siendo esto muy positivo ya que el Hotel Bello Amanecer, S.A. una gran autonomía financiera.

Para el patrimonio:

Las cuentas que se encuentran son Capital Social, Exced. (Defic) Ejercicio, Exced. (Defic) Acumulada, Superavit Reval. Activos, Ajustes a Period. Anters.

Uno de los rubros más importantes dentro este grupo es la Exced. (Defic) Ejercicio con la cual podemos observar que la empresa no pudo utilizar al máximo los recursos con que cuenta para poderla maximizar y obtener mejores resultados.



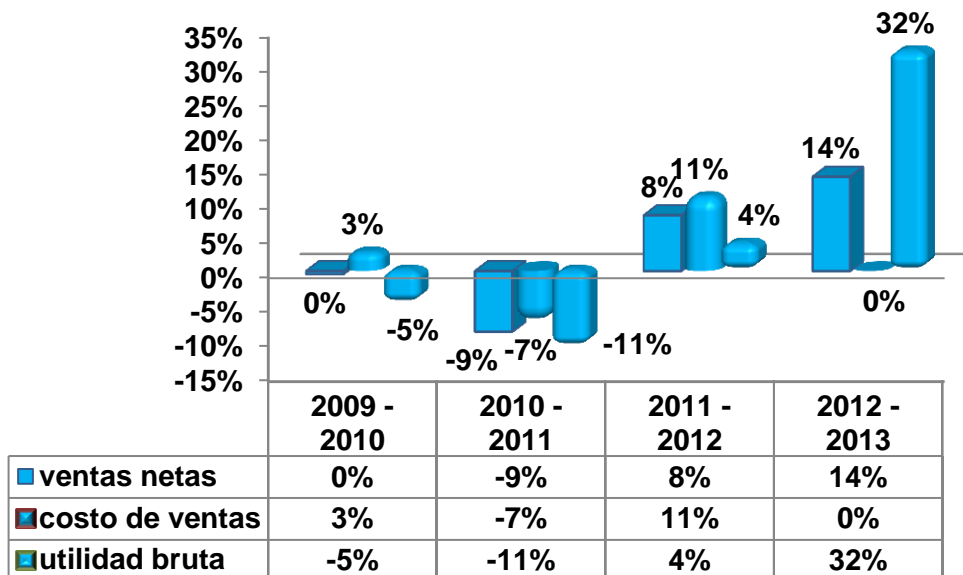
5.5.2. Análisis Horizontal

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

El procedimiento del Análisis Horizontal se realiza mediante una comparación entre las mismas cuentas cuyo procedimiento se basará en el análisis de tendencias de un año respecto al año inmediato anterior.

Gráfico N° 7

Estructura Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La tendencia de las Ventas ha sido variada, el ingreso por ventas en el año 2010 descendió a -0.43% debido a la disminución por ingreso de C\$41, 587.22 con relación al año 2009. Para el año 2011 los ingresos siguieron descendiendo a -9%. Sin embargo, la tendencia mejoró para el año 2012 incrementado los ingresos con relación a los años anteriores a 8%.



La tendencia continuo mejorando para el año 2013, el incremento fue significativo, sobrepasando el nivel de ventas conseguido en los cuatros años anteriores. El porcentaje de ingreso para este periodo fue de 14% con relación al año 2012.

El costo de ventas tiene un comportamiento cambiante, sin embargo en el año 2010 los costos aumentaron a 3% con relación al año 2009, en este periodo la tendencia creciente de los costos no es similar al de las ventas ya que estas disminuyeron. Sin embargo, para el año 2011 los costos experimentan una disminución al igual que las ventas, para este periodo el porcentaje de los costos fue de -7%.

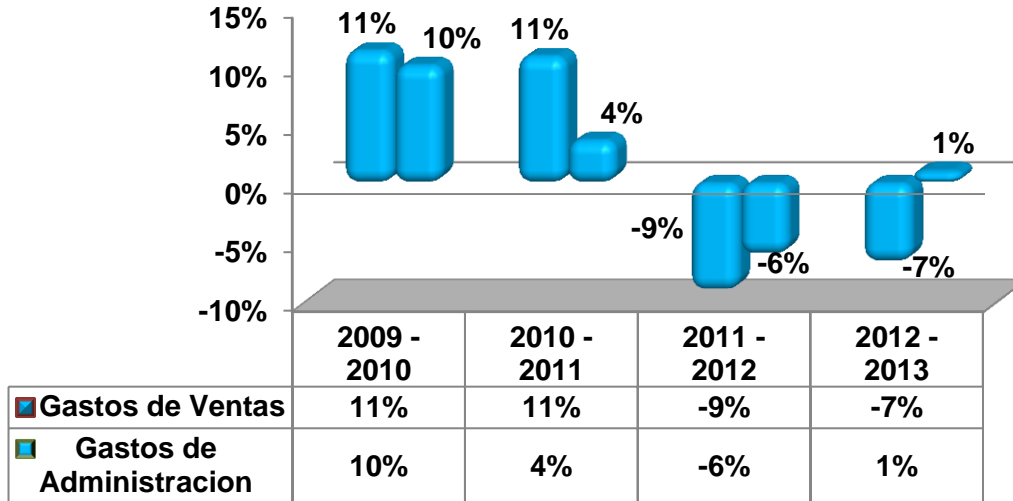
En el año 2012 los costos aumentan a 11%, aunque se presentó también aumento en las ventas netas, el porcentaje de los costos fue superior al de los ingresos donde las ventas aumentaron apenas un 8% para este periodo.

Para el año 2013 la tendencia de los costos mejora de manera satisfactoria dado que los costos representan para este año 0% con relación al año anterior donde sobrepasaron en porcentaje el incremento de las ventas. Para este mismo periodo el porcentaje de las ventas netas fue de 14%. Sin duda, este es el año donde los costos fueron custodiados con mayor cautela por la gerencia beneficiando en gran parte a la entidad logrando así una mayor rentabilidad.



Gráfico N° 8

Gastos Operativos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

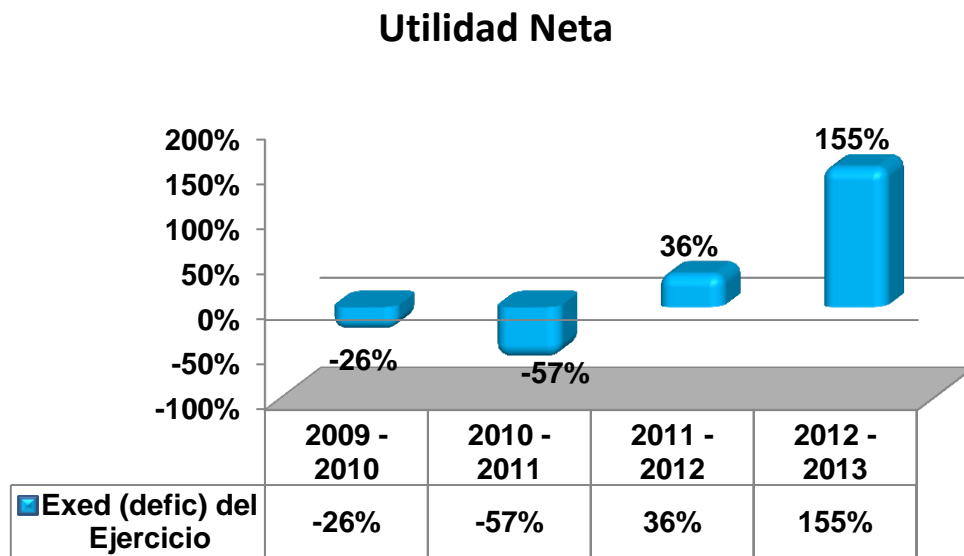
La tendencia de los gastos operativos tuvo el siguiente comportamiento. Para el año 2010 los gastos crecieron a 21% los cuales fueron mayores que el porcentaje del costo de venta 3%; recordando que para este mismo periodo dichos costos y gastos sobre pasaron el porcentaje que representa las ventas netas las cuales disminuyeron a -0.43% con relación al año 2009. Para los siguientes dos años los gastos disminuyen a 15% para el 2011 hasta -15% en 2012. Para el año 2013 los gastos operativos representan -6%. Esto ocurre por la redistribución que se dieron en las cuentas de costos y gastos operativos.

Una vez conocido el comportamiento que tuvo las ventas, el costo de ventas y los gastos operacionales se analizó cómo evolucionó la Utilidad Operacional. Ésta tuvo un comportamiento cambiante; para los primeros cuatro años analizados la utilidad operacional disminuyo a -47% correspondiente al año 2010 con relación al 2009, -108% correspondiente al año 2011 con relación al 2010 y a -828% correspondiente al año 2012 con relación al año 2011 donde la entidad sufrió un déficit operativo.



Para el año 2013 la utilidad operacional alcanza su punto más alto en rendimiento ya que para este periodo aumento a 353% debido a los costos y gastos más bajos que ha presentado el hotel en los cinco años analizados.

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

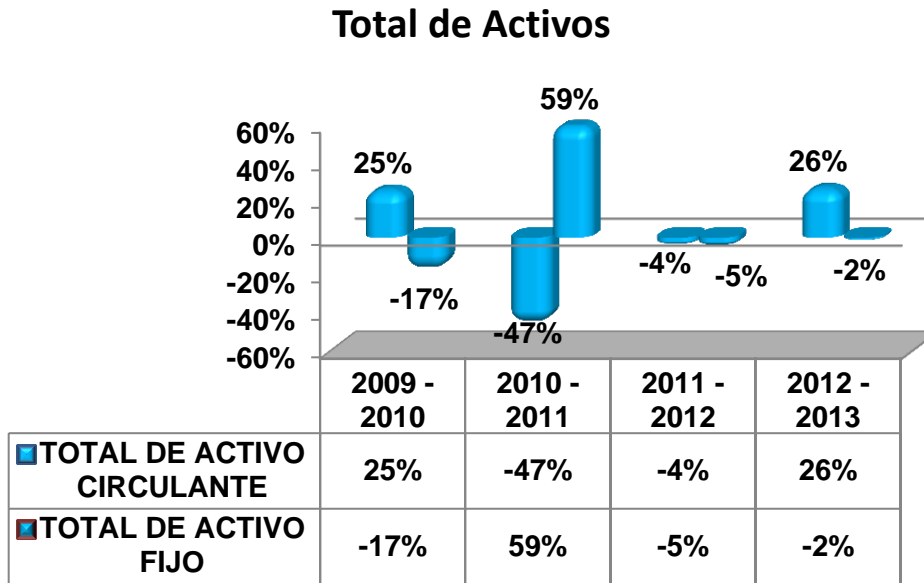
Por último la tendencia de la utilidad neta como resultado del comportamiento en las partidas anteriores, en los años 2012 y 2013 el margen neto incrementó a 36% y 155% respectivamente, mientras que en los años 2010 y 2011 esta disminuyó -26% y -57% respectivamente.

Análisis horizontal del estado de situación financiera

El procedimiento del Análisis Horizontal se realiza mediante una comparación entre las mismas cuentas cuyo procedimiento se basará en el análisis de tendencias de un año respecto al año inmediato anterior, es decir se comparará el año 2009 con el 2010 y así sucesivamente.



Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Para el Activo:

Otros fondos ha tenido grandes variaciones a lo largo del tiempo, como en el caso del año 2010, 2011 se obtuvo un decrecimiento de 47 % con respecto al año 2011, 2012 hubo un decrecimiento del 9% y para el año 2012, 2013 un crecimiento de 17% esta es una cuenta importante dentro del activo.

Faltante de Caja es la cuenta que aparece en el año 2011 para el año 2013 está llega a incrementarse 90% con respecto al año anterior.

Como resultado de las cuentas anteriores, la tendencia que ha tenido el activo corriente ha sido variante principalmente en el año 2010 y 2011 los cuales tienen un decremento de 47% seguido del año 2012 con un 4% y con los años 2009 y 2013 tienen un decrecimiento del 25% y 26% respectivamente. Básicamente el decrecimiento del año

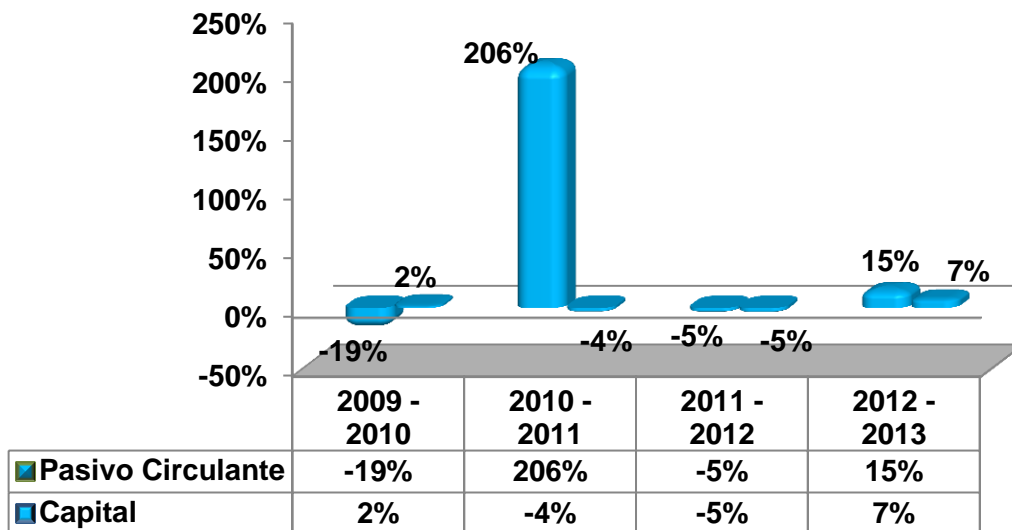


2010 y 2011 se da debido a la baja que se da por la cuenta de otros fondos realizada en ese año.

Edificio aumento en el año 2010 y 2011 un 28% para el año 2013 con respecto al año anterior su incremento fue 2%, ya que para el año 2010 se decidieron hacer construcción para el hotel lo que genero un crecimiento en ese año.

Gráfico N° 11

Total pasivo y capital



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Para el Pasivo:

La cuenta por pagar para el año 2009 y 2010 incremento 124%, para el año 2011 se dio un crecimiento de 303% el en año 2012 se obtuvo un decrecimiento del 26%.



Para el Patrimonio:

El Capital Social se ha mantenido constante con C\$149746, lo que significa que los accionistas no han realizado incrementos en esta cuenta durante estos años.

Finalmente la tendencia que ha tenido la Utilidad Neta ha sido muy variable, en el año 2009 se dio un decremento 26% y 2011 57% para el año 2012 creció 36% mientras que en los años 2013 incremento 61% siendo el año 2013 con la utilidad más alta conseguida por la empresa.

5.6. Razones financieras

A continuación se presentan las razones utilizadas para el análisis:

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración Propia



Análisis:

Para el año 2009, Hotel Bello Amanecer, S.A cumple con sus obligaciones corrientes teniendo un margen de C\$13.38 por cada unidad monetaria de obligación respectivamente.

En el 2010 la razón circulante aumento a C\$ 20.53, este aumento se debió a que el activo circulante aumento en un 54% en relación al año anterior mientras que el pasivo circulante se mantuvo estable en un 3%.

En el año 2011 la tendencia desmejoró dado que la razón disminuyó a C\$ 3.59, esto se debió a la disminución de activo circulante hasta un 29% con relación al año anterior.

Para el año 2012, la razón circulante se mantiene constante con C\$ 3.59 de margen para cubrir su obligación de corto plazo.

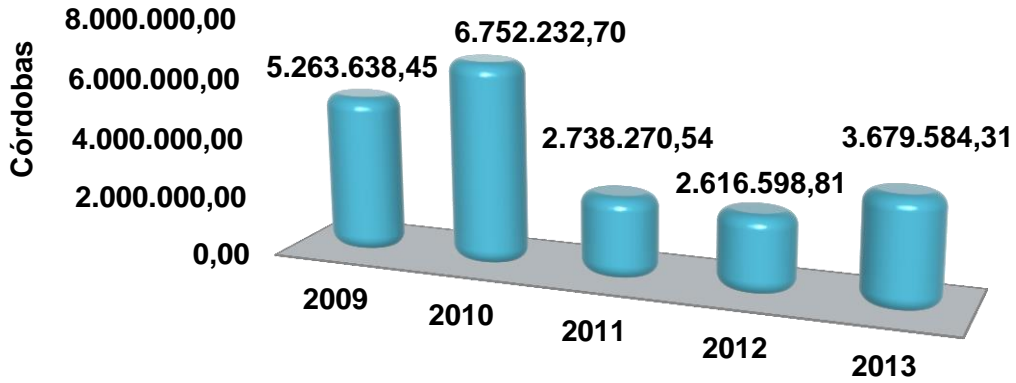
Finalmente en el año 2013, la razón circulante tuvo un significativo aumento con margen de C\$ 4.09.

En los cinco años analizados Hotel Bello Amanecer, S.A se encuentra en capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, la empresa tiene mayor liquidez debido a que los activos circulantes están integrados principalmente por el efectivo y las cuentas por cobrar.



Gráfico N° 13

Capital de trabajo



	2009	2010	2011	2012	2013
Capital de trabajo	5.263.638,45	6.752.232,70	2.738.270,54	2.616.598,81	3.679.584,31

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

El capital de trabajo para los años 2009 y 2010 fue positivo con un monto de C\$ 5, 263,638.45 y C\$ 6,752232.70 respectivamente lo que fue bastante beneficioso para Hotel Bello Amanecer, S.A ya que a simple vista la empresa tuvo suficiente liquidez para enfrentar complicaciones que se le pudo presentar en el periodo.

En los años siguientes el capital de trabajo disminuyó significativamente puesto que en el 2011, 2012 y 2013 el activo circulante disminuyó mientras que el pasivo circulante tuvo incremento con relación a los periodos anteriores.

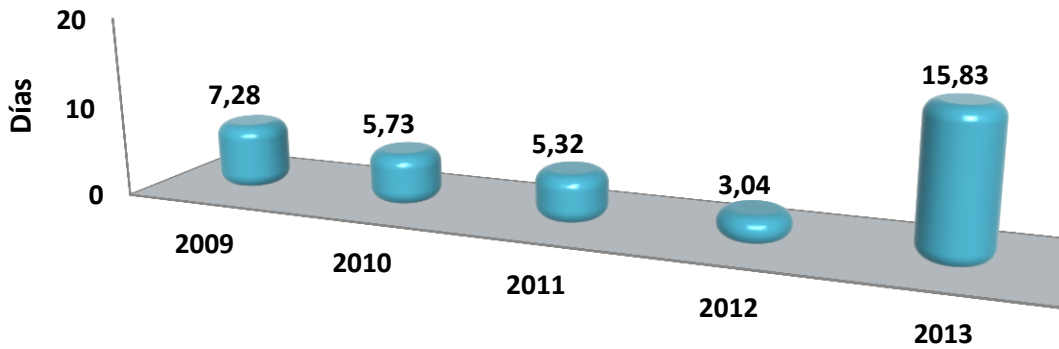
A pesar de la disminución que sufrió el capital de trabajo en los últimos tres años muestra la capacidad del Hotel Bello Amanecer, S.A para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes.



Razón de Actividad

Gráfico N° 14

Periodo promedio de cobro



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Periodo promedio de cobro	7,28	5,73	5,32	3,04	15,83

Fuente: Elaboración Propia

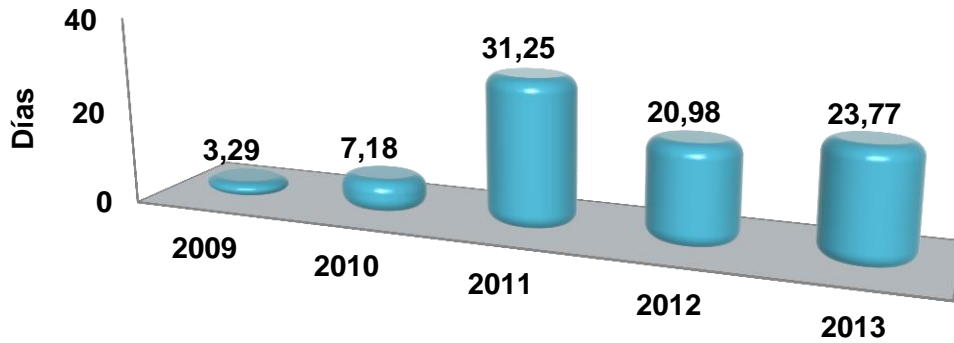
Análisis:

Según el análisis realizado del periodo promedio de cobro se obtuvo que para el año 2009 fue de 7,28 días. En el año 2010 y 2011 presento un rango de 5,73 a 5,32 días como se aprecia en la gráfica. En el año 2012 el periodo de cobro fue más corto con relación a los años anteriores donde el cobro se realizó en 3,04 días. Para el año 2013 el periodo de cobro se efectuó a los 15,83 días después de otorgar el crédito.



Gráfico N° 15

Periodo promedio de pago



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Periodo promedio de pago	3,29	7,18	31,25	20,98	23,77

Fuente: *Elaboración Propia*

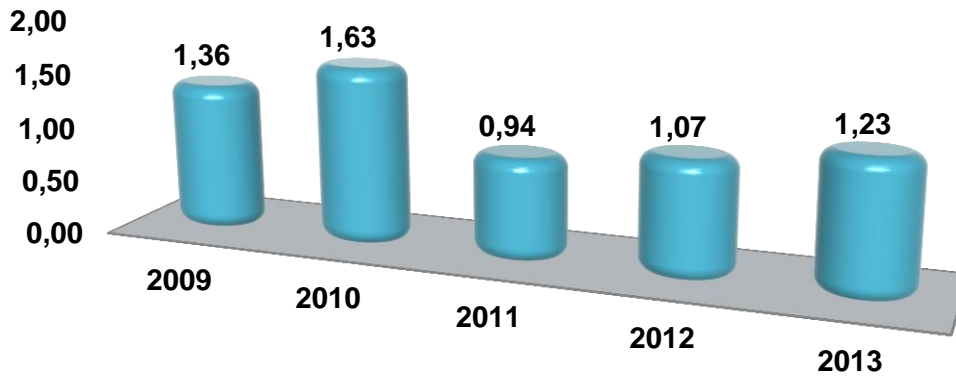
Análisis:

Según el análisis realizado del periodo promedio de pago durante los cinco años se obtuvo que para el año 2009 y 2010 este proceso estuvo en el rango de 3,29 a 7,18 días respectivamente. En el año 2011 el pago a proveedores se efectuó en 31,25 días. En el año 2012 el periodo de pago fue de 20,98 días. Para el año 2013 el periodo de pago se efectuó a los 23,77 días después de adquirir el crédito.



Gráfico N° 16

Rotación activo fijos



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Rotación activo fijos	1,36	1,63	0,94	1,07	1,23

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La rotación de activos fijos indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear su planta y su equipo en la generación de ingresos.

En el año 2009 y 2010 la razón fue similar con 1.36 y 1.63 respectivamente. En el año 2011 disminuyó la rotación del activo fijo en 0.94 a pesar que en este periodo el valor del activo fijo aumentó hasta un 118% con relación a los años anteriores, este comportamiento se da por la disminución que sufrió las ventas en el mismo año.

Para los años 2012 y 2013 el comportamiento de la rotación de activo fijo se mantiene en 1.07 y 1.23. En estos periodos el estado de situación financiera refleja incremento en el activo fijo.

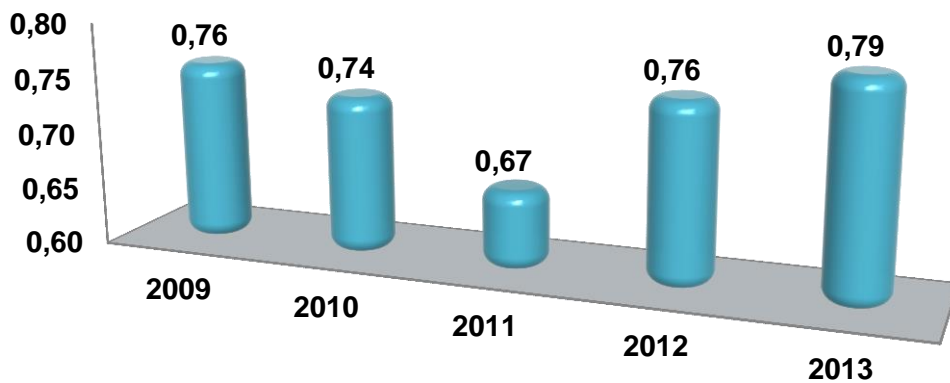
Esto indica la eficiencia con que el Hotel ha empleado sus activos fijos para generar ingresos.



Como se observa el periodo donde se ha obtenido mayor eficiencia en la administración del activo fijo con relación a los ingresos generados fue en el año 2010.

Gráfico N° 17

Rotación activo totales



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Rotación activo totales	0,76	0,74	0,67	0,76	0,79

Fuente. Elaboración Propia

Análisis:

Esta razón indica la productividad de los activos totales, es decir, la capacidad que tienen para generar ventas. Mide la rotación de los activos del Hotel.

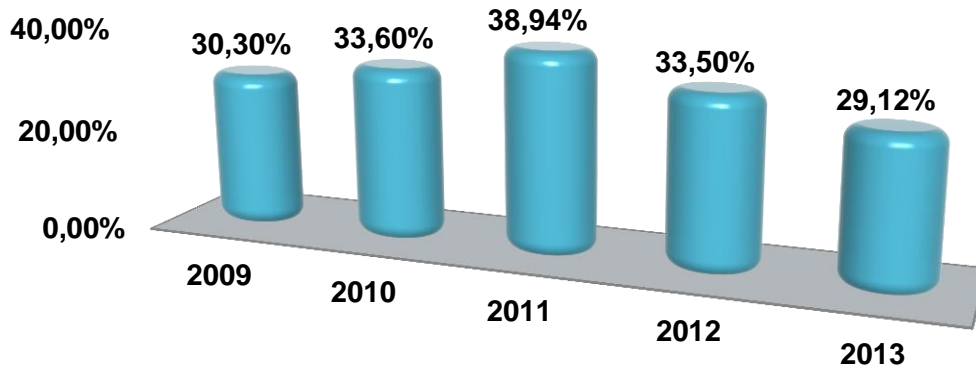
Durante el año 2009 y 2010 la razón fue 0.76, 0.74 veces respectivamente, esto quiere decir que por cada córdoba de activo se obtuvo C\$0.76 y C\$ 0.74 de venta; en 2011 disminuyó a 0.67 veces, esto se debió a una disminución en los ingresos por ventas.

En el año 2012 y 2013 la rotación fue de 0.76 y 0.79 veces. Este comportamiento ha sido constante en los últimos cinco años de operación.



Gráfico N° 18

Impacto gastos operativos



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Impacto gastos operativos	30,30%	33,60%	38,94%	33,50%	29,12%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

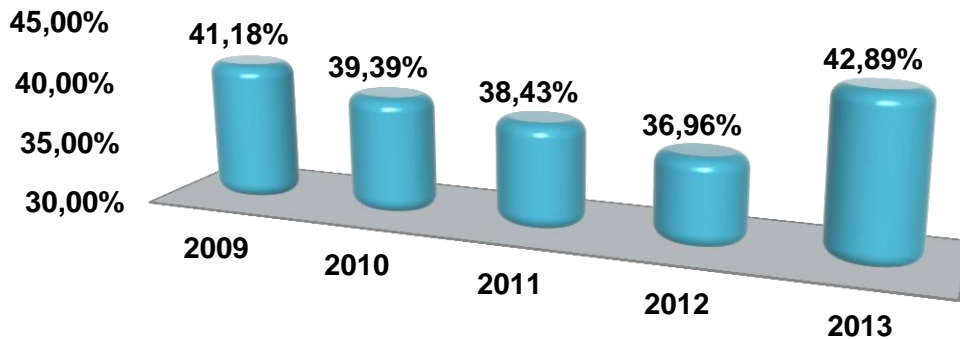
En el año 2009 el impacto de los gastos de venta y administración en las operaciones del Hotel se mantuvo en un 30%.

En el año 2010 los gastos de operación representaron el 34% del total de ingresos por ventas; en el 2011 el impacto aumentó a 39% los gastos aumentaron en este periodo; mientras que en el año 2012 y 2013 sufrió disminución de 34% y 29% respectivamente.



Gráfico N° 19

Utilidad bruta



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Utilidad Bruta	41,18%	39,39%	38,43%	36,96%	42,89%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

En el año 2009 el porcentaje de dinero que le quedó a la empresa después de restar los costos de venta fue de 41%.

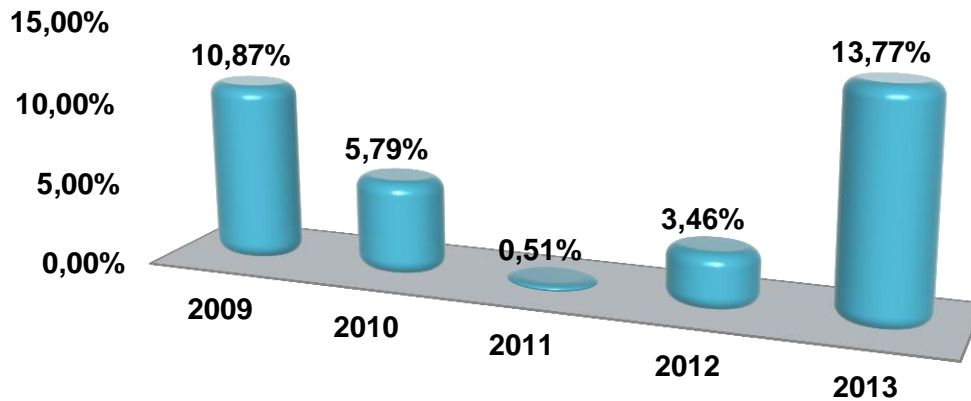
En el año 2010, 2011 y 2012 la utilidad bruta se mantuvo en el rango de 37% a 39%. El costo de venta en estos tres años sufrió incrementó con relación al año anterior por tal razón el margen de utilidad disminuyó.

Por ultimo en el año 2013 la utilidad incrementó hasta un 43%, siendo el periodo donde se refleja mayor utilidad bruta obtenida. Esto se debe a que el costo de venta disminuyó en relación a los años anteriores.



Gráfico N° 20

Utilidad de operación



	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad de Operación	10,87%	5,79%	0,51%	3,46%	13,77%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

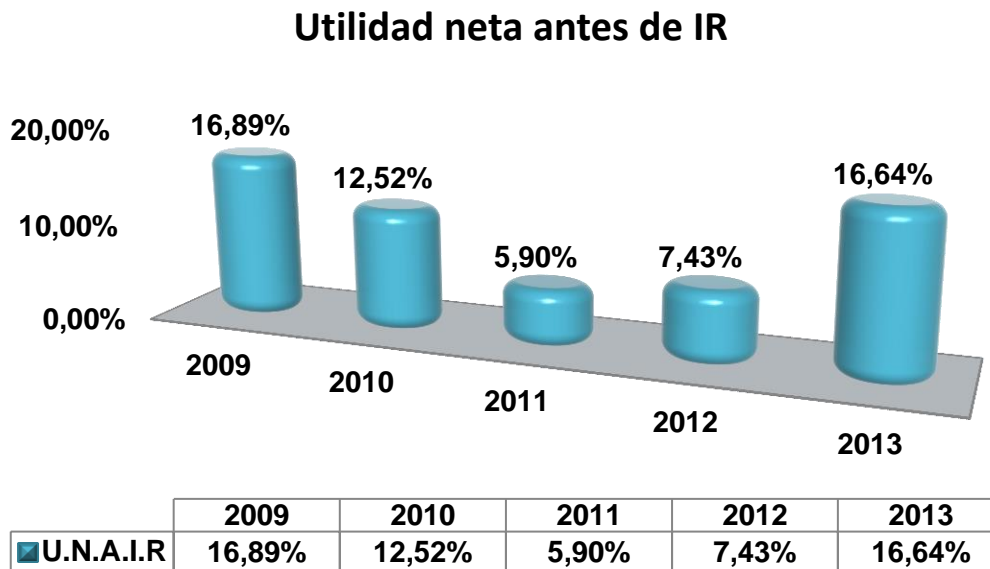
En el año 2009 la utilidad después de los gastos de operación fue de 10.87%. En el año 2010 el margen de utilidad disminuyó hasta un 5.79% con relación al año anterior esto debido a que tanto el costo de venta y los gastos operativos en este periodo aumentaron.

Mientras tanto en el año 2011 la utilidad disminuyó hasta un 0.51% en este año el costo de venta y los gastos operativos aumentaron considerablemente, en cuanto el ingreso de venta disminuyó en unidades monetarias manteniendo el mismo porcentaje de ingreso con relación a los años anteriores. En el año 2012 la utilidad mejora incrementando a 3.46% disminuyendo los gastos operativos y aumentando las ventas en este periodo.



El periodo que presentó el mejor porcentaje de utilidad después de restar los gastos de operación fue el año 2013 con 13.77%, en este año el costo de venta y los gastos de operación fueron menores con relación a los años anteriores.

Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La razón de utilidad neta antes de ir representa el porcentaje de ganancia que le queda a la empresa después de restar los costos de venta, los gastos de administración y ventas, los gastos financieros y otros gastos; pero sin deducir el porcentaje correspondiente al IR.

En el año 2009 esta razón representó el 16.89% siendo este periodo en el que se logró el mayor porcentaje de utilidad neta antes de IR. En el año 2010 la utilidad antes de impuesto representó el 12.52%, ya que los costos y gastos operativos aumentaron en para este periodo.



En el año 2011 el porcentaje de utilidades disminuyó a 5.90% debido a que el costo de venta y gastos de operación aumentaron, las ventas disminuyeron con relación a los años anteriores. Mientras que en el año 2012 la utilidad antes de IR aumenta a 7.43% al incrementar los ingresos por venta de habitaciones y disminuir los gastos de operación para este periodo.

Durante el año 2013 el porcentaje de utilidad antes de impuestos mejoró considerablemente dado que las ventas experimentaron un aumento mientras que los gastos de operación disminuían.

Gráfico N° 22



Fuente: *Elaboración Propia*

Análisis:

La razón de utilidad neta después de IR representa el porcentaje de ganancia que le queda a la empresa después de restar los costos de venta, los gastos de administración y ventas, los gastos financieros y otros gastos y la deducción del porcentaje correspondiente al IR.



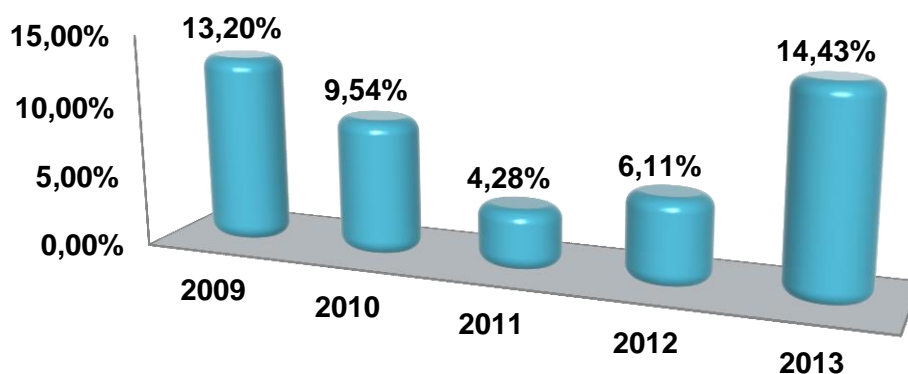
En el año 2009 esta razón representó el 16.89% siendo este periodo en el que se logró el mayor porcentaje de utilidad después de IR. En esta razón se determina las ganancias de la entidad, el 16.89% de las ventas totales corresponde a ganancia de los socios en el periodo 2009, esta razón indica que los socios obtuvieron C\$16.89 por cada C\$100 que se vendió en el periodo.

La situación en el año 2010 disminuyó, puesto que las utilidades de los socios bajaron al 12.52%, por cada C\$100 de venta los socios ganaron C\$12.52. Mientras que en los siguientes dos años la situación desmejoró donde la utilidad disminuyó a 5.90% en el 2011 y 7.43% en el 2012.

Durante el año 2013 el porcentaje de utilidad después de impuestos mejoró considerablemente a 16.64%, donde los socios obtuvieron por cada C\$ 100 de venta C\$ 16.64 de ganancia.

Gráfico N° 23

Rendimiento sobre patrimonio



	2009	2010	2011	2012	2013
■ ROE	13,20%	9,54%	4,28%	6,11%	14,43%

Fuente: *Elaboración Propia*



Análisis:

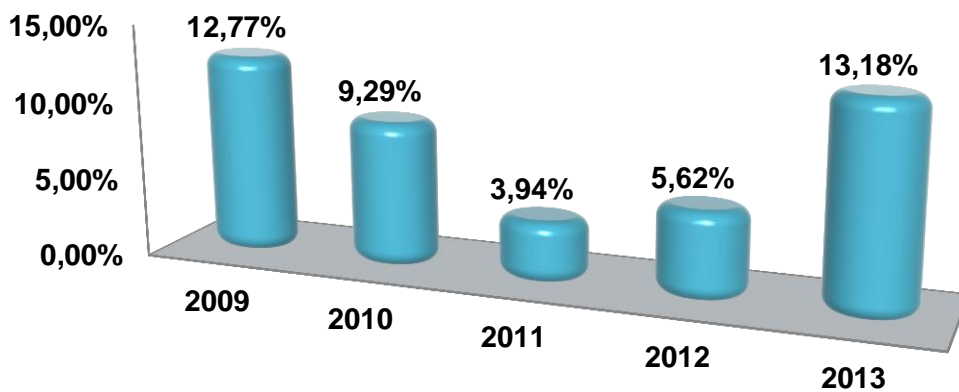
El ROE mide la tasa de rendimiento de la inversión de los accionistas, se observa que en el 2009 dicha tasa fue de 13.20% esta razón indica el rendimiento que genera el patrimonio de la entidad. (Derecho de los accionistas sobre los activos netos de la misma).

En el 2010 disminuyó a 9.54% esto se debió a una disminución de la utilidad neta y a un aumento en el patrimonio.

En el año 2011 la razón se redujo a 4.28% a causa de una disminución tanto en las utilidades como en el patrimonio. Mientras en el 2012 la razón fue de 6.11%. Finalmente en el año 2013 el rendimiento mejoró incrementándose hasta un 14.43%

Gráfico N° 24

Rendimiento sobre activos



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Rendimiento sobre activos	12,77%	9,29%	3,94%	5,62%	13,18%

Fuente: Elaboración Propia



Análisis:

En el año 2009 la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos fue de 12.77%, a partir de los activos disponibles.

En el año 2010 la eficiencia de la administración desmejoró, la razón bajó a 9.29% debido a una disminución en la utilidad neta y a un aumento en el activo neto. Mientras que en el año 2011 disminuyó a 3.94% debido a una disminución en las utilidades, caso contrario al año 2012 en el que la eficiencia incrementa a 5.62%.

Finalmente en el año 2013 la razón aumenta considerablemente a 13.18% debido al aumento de las utilidades así como el aumento de los activos totales siendo este el periodo de mayor porcentaje.

Una vez realizado el análisis vertical y horizontal a los estados financieros, y las razones financieras al Hotel Bello amanecer, S.A se continúa con el desarrollo del cálculo del ciclo de conversión del efectivo (CCE) para estudiar mejor la administración del capital de trabajo. Como se mencionaba anteriormente el ciclo de conversión del efectivo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo tales como el inventario y las cuentas por cobrar.

5.7. Evaluación de la administración del capital de trabajo

Para determinar el ciclo de conversión del efectivo se calcula primero el ciclo operativo.

Hotel Bello Amanecer, S.A para el periodo 2013 registro ingresos anuales por C\$ 10, 042,512.96, un costo de los ingresos igual a C\$ 6, 205,441.55 y cuentas por pagar de



Toma de decisión financiera a corto plazo

C\$ 282,858.40. La edad promedio de inventario fue de cero día, el periodo promedio de cobro de 15.83 días, y un periodo promedio de pago de 23.77. El ciclo de conversión del efectivo fue de -7.94 días (0+15.83 -23.77)

Los recursos que el Hotel invirtió en este ciclo de conversión del efectivo (suponiendo un año de 365 días) fueron:

Inventario	=	6.205.441,55	x	(0,00 ÷ 365)	=	0
+ cuentas por cobrar	=	10.042.512,96	x	(15,83 ÷ 365)	=	435.542,38
- cuentas por pagar	=	282.858,4	x	(23,77 ÷ 365)	=	18.420,67
		Recursos invertidos				<u>C\$ 453.963,05</u>

Como se puede observar Hotel Bello Amanecer, S.A ha disminuido al mínimo el ciclo de conversión del efectivo lo cual es positivo para dicha entidad, ya que el cobro de cartera es más rápido que el pago de cuentas por pagar.

Se considera que la administración de las cuentas por cobrar ha sido eficiente ya que el periodo promedio de cobro según el análisis realizado es de 15.83 días para el año 2013 cobrando antes del plazo definido. El Hotel tiene como política de crédito a clientes un plazo de 30 días en el caso de las tours operadoras y un plazo de 8 días a clientes independientes.

Continuando con la valoración de la administración del capital de trabajo, la cuenta otros fondos está integrada por inversiones en bienes raíces y otros negocios. Esta cuenta representa mayor porcentaje en el activo circulante. El Hotel Bello Amanecer, S.A como se aprecia ocupa los recursos ociosos en inversiones para no poseer recursos improductivos.



Después de examinar la administración de los activos circulantes se continúa con la administración del pasivo circulante. Dentro de este rubro tenemos las cuentas por pagar y gastos acumulados como financiamiento espontáneos de corto plazo que refleja el estado de situación financiera del Hotel.

Para una eficiente administración de las cuentas por pagar hay que considerar el término del plazo de crédito. Según el análisis realizado a las cuentas por pagar de Hotel Bello Amanecer, S.A para el año 2013 dicha obligación se canceló en un periodo promedio de pago de 23.77 días, dicha acción se considera media ya que lo ideal sería cancelar la deuda en un plazo de 30 a 90 días el cual es el termino de crédito que el Hotel tiene de parte de sus proveedores.

Dentro de los gastos acumulados se encuentra el pago por servicios básicos, impuestos y salarios por pagar. La eficiencia acá se mide por medio del pago de servicios básicos el cual se cancela un día antes de su vencimiento, mientras que los impuestos y salarios no pueden ser retrasados debido a las leyes establecidas en el país por lo cual no hay otra opción más que realizar el debido pago de estos en tiempo y forma.

Después de haber obtenido la información necesaria para determinar la situación financiera del Hotel Bello Amanecer, S.A mediante los análisis financieros y la evaluación de la administración del capital de trabajo, se continúa ahora con la proyección de los estados financieros proforma para el periodo 2014.



5.8. Informe del análisis financiero

En el Hotel Bello Amanecer, S.A se ha realizado el análisis a los estados financieros que corresponden del periodo 2009 al periodo 2013, donde realizó el estudio respectivo de los ingresos costos y gastos correspondientes que presento cada periodo en el estado de resultados; al igual que las cuentas de activos, pasivos y patrimonio que conforman el estado de situación financiera del Hotel para conocer el comportamiento histórico de cada una de estas cuentas.

Este estudio se realizó a través de la aplicación del análisis vertical y horizontal, uso de ratios financieros y métodos gráficos para saber la situación financiera en que se encuentra la empresa y como ha venido desarrollándose a lo largo de estos cinco periodos.

En el caso de la aplicación de los ratios financieros no abarca todos los indicadores. Esto debido a la información escasea que se obtuvo, por ejemplo, en los ratio de actividad como es el caso de la rotación y días de inventarios no se realizó ya que el saldo de esta cuenta es contabilizado como gastos por lo cual en los últimos dos periodos el saldo de la cuenta de inventario es cero. Otro caso es la realización del ratio de endeudamiento el cual no se elaboró por la falta de información con respecto a los gastos financieros los cuales no fueron facilitados por la entidad.

A pesar de no contar con la información suficiente para haber realizado un análisis integral de la situación financiera se concluye con el estudio de forma satisfactoria.



5.9. Diagnostico financiero

El Hotel Bello Amanecer, S.A según el análisis realizado, es una industria que cuenta con un equilibrio financiero a corto plazo y largo plazo.

Como se observa en los periodos 2009-2013 de ejercicio analizados, el Hotel Bello Amanecer, S.A ha mantenido liquidez a pesar de las variaciones sufridas en el transcurso de sus operaciones como es el caso de la recesión económica mundial que ha afectado económicamente a la industria del turismo. Para el año 2013 el Hotel cuenta con C\$ 4,09 por cada unidad monetaria de obligación lo cual indica que tiene la capacidad de cumplir con dichos pagos, además cuenta con recursos necesarios que la hace capaz de endeudarse para obtener financiamiento en el corto plazo.

De acuerdo al análisis efectuado al estado de situación financiera la mayor parte de las inversiones de la entidad son financiadas con recursos propios y la minoría de fuente externa.

El Hotel presenta buena liquidez, sin embargo existen deficiencia en el control interno ya que para el periodo 2013 la cuenta faltante de caja incremento a C\$ 22,254.37 con respecto al año anterior lo cual indica que no se efectuaba arqueo de caja al finalizar la jornada laboral. La cuenta otros fondos es una cuenta que depende de la disponibilidad de efectivo ocioso del Hotel donde se utiliza en inversiones en bienes raíces y otros negocios. En cuanto a la administración del capital de trabajo el cobro a clientes se efectúa antes del periodo de vencimiento, la conversión del ciclo de efectivo se redujo al mínimo ya que se realiza con anticipación el cobro de cartera que el pago de cuentas por pagar.

Con respecto al análisis del estado de resultado el periodo con mayor margen de utilidad bruta fue el año 2013 obteniendo después de los costos relacionados a las ventas



el 43% de utilidad siendo este periodo el de mayor margen con respecto a los años anteriores lo cual indica que la actividad operacional del Hotel ha sido capaz de generar beneficios. Los gastos operativos representan para este mismo año 2013 los gastos más bajos con relación a los años anteriores.

La cuenta otros ingresos se deriva del ingreso que recibe el Hotel por arrendar parte del edificio al restaurante donde una de las deficiencias que existe acá es que el Hotel no estableció una mensualidad por el arrendamiento, sino que recibe un porcentaje de las utilidades del restaurante, acá también se percibe ingresos por arrendamiento al cyber al cual si se estableció un monto fijo por dicho alquiler.

A pesar de estas deficiencias el Hotel Bello Amanecer, S.A está obteniendo rendimientos derivados de la actividad, esto determina la capacidad de autofinanciamiento, es decir, la capacidad que tiene el Hotel de reinvertir en la actividad operacional.



5.10. Proyección de los estados financieros

Las proyecciones financieras son herramientas que permiten estimar las cifras futuras de una entidad en el corto, mediano y largo plazo, ya que mediante su aplicación puede pronosticar los resultados económicos y financieros de la empresa, permitiendo identificar los posibles riesgos y actuar aplicando diversas estrategias para evitar un impacto negativo en el funcionamiento de la empresa.

La finalidad de realizar la proyección del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera es obtener una idea de la posición financiera del Hotel Bello Amanecer, S.A para el periodo 2014.

5.10.1. Estado de Resultados proyectado 2014

ventas netas

El punto de partida es el pronóstico de ventas: se empieza con la revisión de las ventas habidas a lo largo de los cinco últimos años.

Para el año 2014 se estima que las ventas aumenten a un 15%. La siguiente proyección se realizará de forma mensual.

Ventas proyectadas							
I Semestre							
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Ventas	376.539,99	1.639.145,62	1.728.637,23	2.261.323,29	1.329.791,53	600.968,29	C\$ 7.936.405,95



Ventas proyectadas

Mes	II Semestre						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	660.523,90	1.095.699,57	388.334,05	283.513,67	930.696,38	1.200.488,76	C\$ 4.559.256,32

Al saber que el costo de ventas y los gastos operativos varían en relación directa con las Ventas, se calcula el porcentaje que representará cada uno de estos egresos en el próximo año.

El costo de ventas para este periodo representara el 58.86% del total de las ventas, los gastos operativos representara el 33,40% según el comportamiento historico que presentó en los cinco años anteriores. Se detalla a continuacion el promedio de gasto de ventas y gastos administrativos:

Porcentaje promedio de Gastos de Ventas:

CUENTAS	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos y Costos					
Ventas Netas	9.734.240,05	9.692.652,83	8.839.414,56	9.556.061,82	10.865.793,28
Gastos de ventas	- 828.065,82	- 921.589,82	- 1.021.405,15	- 928.169,23	- 865.926,44
% de Gastos de ventas	9%	10%	12%	10%	8%
% promedio de Gasto de ventas	9,80%				

El gasto de ventas ocupará 9,80% del valor de las Ventas para el año 2014.

Porcentaje promedio de Gastos de Administración:

CUENTAS	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos y Costos					
Ventas Netas	9.734.240,05	9.692.652,83	8.839.414,56	9.556.061,82	10.865.793,28
Gastos de administración	-2.121.692,29	-2.334.976,29	-2.420.820,69	-2.273.561,92	-2.298.547,19
% de Gastos de administración	22%	24%	27%	24%	21%
% promedio de Gasto de admon	23,60%				



Los gastos administrativos tendrán una participación del 23,60% del valor de las Ventas para el año de proyección.

Productos financieros

Ya que los valores de esta cuenta son independientes de lo que ocurra con las ventas, se pronostica el saldo de esta cuenta mediante el comportamiento que ha presentado según el análisis de tendencia el cual será -14,75%.

Otros ingresos

Al igual que la cuenta productos financieros, otros ingresos será promediado según su comportamiento histórico en los periodos 2009 - 2013 analizados. Esta incrementa en un 6% para el año de proyección.

5.10.2. Estado de Situación Financiera Proyectado 2014

En el estado de situación financiera se supone que algunas partidas varían en forma directa con las ventas y otras no. En el caso de las partidas que sí varían con las ventas, se expresa cada una como un porcentaje de las ventas obtenido de los años 2009-2013. Las partidas que no varían de acuerdo a las ventas se proyectan de diferente manera.

A continuación se detalla el comportamiento que tendrá cada una de las cuentas para el año de proyección.



Activo

Activo Circulante

Fondos fijos

El saldo para el año de proyección en esta cuenta no cambia sino que será permanente. El monto fijo será de C\$ 5350.00.

Fondos en bancos

El saldo en esta cuenta para el año de proyección será el saldo final después de haber recibido los ingresos por ventas y cancelación de clientes; al igual que los desembolsos efectuados durante el año de proyección por obligaciones correspondientes. Además será la cuenta de ajuste al presentarse un superávit o déficit del activo total con relación al total pasivo y patrimonio.

Otros fondos

Esta es una cuenta independiente del ingreso por venta del Hotel, ya que es una cuenta que depende de la disponibilidad de efectivo de caja y banco. Para el año de proyección se toma el crecimiento promedio que ha tenido en los años anteriores según el análisis de tendencia.

CUENTA	AÑOS			
	2010	2011	2012	2013
Otros fondos	23%	-47%	-9%	17%
% crecimiento promedio	-16%			



Pagos amortizar

Al igual que la cuenta otros fondos, pagos amortizar será promediado según su comportamiento histórico en los cinco años analizados. Esta incrementa en un 7,75% para el año de proyección.

Clientes

El saldo de esta cuenta será el monto total de las ventas a crédito al final del periodo de proyección.

Seguros y otros pagados anticipados

Estas cuentas también serán promediadas según el comportamiento histórico que han presentado. Seguro pagados por anticipado tuvo un crecimiento promedio de 6,75%, mientras que otros pagos anticipados el 32%.

CUENTAS	AÑOS			
	2010	2011	2012	2013
Seguro pagado por anticipado	30%	-1%	-7%	5%
% crecimiento promedio	5,40%			

CUENTAS	AÑOS			
	2010	2011	2012	2013
Otros pagos anticipado	370%	-61%	-31%	-150%
% crecimiento promedio	32,00%			



Impuestos pagados por anticipados:

CUENTAS	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	9.734.240,05	9.692.652,83	8.839.414,56	9.556.061,82	10.865.793,28
Impuesto pagado por anticipado	68.761,66	69.495,61	114.365,56	180.657,15	309.585,69
% de las ventas	0,71%	0,72%	1,29%	1,89%	2,85%
% promedio de las ventas	1,49%				

El porcentaje promedio de las ventas que representa esta cuenta será de 1,49%.

Pasivos

Pasivo circulante

Cuentas por pagar

El saldo de esta cuenta será el monto total de las compras a credito al final del periodo de proyección.

Gastos acumulados por pagar

CUENTAS	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	9.734.240,05	9.692.652,83	8.839.414,56	9.556.061,82	10.865.793,28
Gastos Acumulados por pagar	314.955,00	206.518,10	677.347,00	670.482,00	690.479,00
% de las ventas	3,24%	2,13%	7,66%	7,02%	6,35%
% promedio de las ventas	5,28%				

Los gastos acumulados por pagar para el año de proyección será de 5,28% con relación a las ventas del Hotel.



Anticipo recibido de Clientes

CUENTAS	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	9.734.240,05	9.692.652,83	8.839.414,56	9.556.061,82	10.865.793,28
Anticipo recibi. clientes	-	14.097,90	34.587,00	23.708,60	102.572,30
% de las ventas	0,00%	0,15%	0,39%	0,25%	0,94%
% promedio de las ventas	0,35%				

La cuenta anticipo recibido de clientes comprenderá el 0,35% de las ventas del Hotel para el año de proyección.



VI. Conclusión

La dirección financiera es de gran importancia por que brinda las herramientas y técnicas necesarias para la eficiente planificación, gestión y control financiero que permite tomar decisiones adecuadas de inversión o de financiamiento.

La administración eficaz de capital de trabajo facilitará a la empresa cumplir con sus obligaciones operativas ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del director financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de la administración del capital de trabajo (o administración financiera a corto plazo) es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa, así como los pasivos corrientes (documentos por pagar, deudas acumuladas y cuentas por pagar), para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la empresa.

El Hotel Bello Amanecer, S.A al haber realizado los análisis correspondientes determinamos que la empresa cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Al haber evaluado la administración de capital de trabajo con respecto al ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo determinamos que la empresa ha disminuido al mínimo el ciclo de conversión del efectivo siendo de -7.94 días lo cual es positivo para la empresa, ya que el cobro de cartera se efectúa con mayor rapidez que el pago de cuentas por pagar.



VII. Bibliografía

- Ross, R. W. (2012). *Finanzas Corporativas* (Novena Edición ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Alberca, D. C. (28 de Enero de 2011). *www.monografias.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos82/direccion-gestion-financiera/direccion-gestion-financiera2.shtml>
- Alzate, J. B. (s.f). *www.ugca.edu.co*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2014, de http://www.ugca.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=165
- Amaru, A. C. (2009). *Funadamento de la Administracion Financiera Teoria General y Proceso administrativo* (Primera edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamento de la Administracion Financiera Teoria General y Proceso administrativo* (Primera edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (Novena Edición ed.). México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gitman y Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera* (Decimo Segunda Edición ed.). Mexico: Person Educacion.
- Gitman, L. (2010). *Principios de Administracion Financiera* (Decimoprimer ed.). Pearson Educacion.
- Gitman, L. J. (2010). *Principios de Administracion Financiera* (Decimoprimer ed.). Pearson Educacion.
- Gitman, I. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera* (Decimo Segunda Edición ed.). Mexico: Person Educacion.
- Hernández, J. G. (7 de Diciembre de 2010). *monografia*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos82/elementos-y-etapas-proceso-decisiones/elementos-y-etapas-proceso-decisiones.shtml#elementosa>
- Llinás, C. Q. (4 de Enero de 2012). *Pymex*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Gestiopolis: <http://pymex.pe/finanzas/financiamiento/la-importancia-de-la-toma-de-decisiones-financieras>
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administracion teoria general y proceso administrativo* (primera ed., Vol. I). (P. M. Rosos, Ed.) México: Pearson Educacion.
- Pablo, U. d. (S.F.). *dspace.ceu.es*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/488/2/Resumen.pdf>



Toma de decisión financiera a corto plazo

- Robles, C. L. (2012). *Fundamento de Administracion Financiera* (Primera Edicion ed.). Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Roman, C. I. (2012). *Fundamento de Administracion Financiera* (Primera Edicion ed.). Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Ross A., R. W. (2012). *Finanzas Corporativas* (Novena Edicion ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Ross, S. A. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (novena ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Santillan, M. d., & Lambreton Torres, V. y. (2007). *Introduccion a las Finanzas* (Primera Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Van Horne C., J. W. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educacion.
- Vértiz, R. R. (29 de Noviembre de 2012). Toma de desiciones a corto plazo dirigida a eficientar la operación. México, Monterrey, México: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 9 de Septiembre de 2014
- Weston, J. F. (2009). *Finanzas en administración* (Octava Edicion ed.). Mexico: McGraw-Hill.

VIII. ANEXOS

Anexo 1.

Catálogo Del Hotel Bello Amanecer, S.A

1 Activo

1.1 Activo Circulante

1.1.01 Disponible

1.1.01.01 Fondos

1.1.01.01.001 Fondos a Depositar

1.1.01.01.002 Fondo Fijo

1.1.01.02 Fondos en Bancos

1.1.01.02.001 Fondo Banco Bancentro

1.1.01.02.005 Fondo Banco Banpro

1.1.01.03 Otros Fondos

1.1.02 Exigible

1.1.02.01 Clientes

1.1.02.01.001 Hab-1-11

1.1.02.02 Cuentas por Cobrar Ciudad

1.1.02.02.001 Tarjetas de Crédito

1.1.02.02.010 Agencias de Viajes

1.1.02.05 Cuentas por cobrar Empleados

1.1.02.05.001 Dolly Cardozo

1.1.02.50 Efectos por Cobrar

1.1.02.50.01 Faltante de Caja

- 1.1.02.80 IVA Crédito Fiscal
- 1.1.02.99 Provisión para Cuentas Incobrables
- 1.1.03 Realizable
 - 1.1.03.01 Inventario de suministros P/ Huésped
 - 1.1.03.02 Inventario de suministros de limpieza
 - 1.1.03.03 Inventario de suministros generales
- 1.1.04 Pagos anticipados
 - 1.1.04.01 Seguros pagados
 - 1.1.04.02 Impuesto Pagados
 - 1.1.04.03 Otros Pagos
- 1.2 Propiedad, Planta y Equipo.
 - 1.2.01 Terrenos
 - 1.2.02 Edificios
 - 1.2.10 Mobiliario y Equipo de Habitaciones
 - 1.2.25 Mobiliario y Equipo de Oficina
 - 1.2.35 Equipo de Transporte
 - 1.2.80 Lencería
 - 1.2.85 Cubiertos, Cristales y Platos
 - 1.2.90 Uniformes
 - 1.2.99 Depreciación Acumulada
- 1.3 INVERSIONES PERMANENTES
- 1.4 CARGOS DIFERIDOS
 - 1.4.01 Gastos de Instalación
 - 1.4.05 Publicidad y Propaganda

1.4.99 Amortización Acumulada

1.5 Otros Activos

1.5.01 Acciones e Inversiones

2 Pasivo

2.1 Pasivo Circulante

2.1.01 Cuentas por Pagar

2.1.02 Gastos acumulados por pagar

2.1.04 Retenciones por Pagar

2.1.05 Documentos por Pagar

2.1.10 Impuesto Acumulados por pagar

2.1.25 Anticipos de Clientes

2.1.25.01 Depósitos por Reservas Habitaciones

3 Capital

3.1 Capital Social

3.1.01 Accionistas comunes

3.2 Superavit

3.2.01 Reservas

3.2.01.001 Reserva Legal

3.2.02 Utilidades

3.2.02.001 Utilidad de ejercicios anteriores

3.2.02.005 Utilidad del ejercicio

4 Ingresos

4.1 Ingresos Ordinarios

4.1.01 Ingreso de Habitaciones

4.1.01.001 Hab1-11

4.1.01.999 Descuento y ajuste en Ingreso p/habitaciones

4.1.04 Ingreso de Teléfonos

4.1.04.001 Llamadas larga Distancia

4.1.04.002 Llamadas Internacionales

4.1.2.999 Descuento y ajuste en Ingreso p/ Teléfono

4.1.05 Ingreso de Lavandería

4.1.06 Ingreso por Otras Operaciones

4.1.06.001 Alquiler de Salones

4.1.06.005 Servicio de Catering

4.1.06.999 Descuento y ajuste

4.2 OTROS INGRESOS

4.2.01 Productos Financieros

4.2.02 Alquiler de Locales

5 Gastos

5.1 Gastos de Administración

5.1.01 Gastos de Personal

5.1.01.001 Sueldos

5.1.01.005 Horas Extras

5.1.01.050 Alimentación a trabajadores

5.1.01.100 Honorarios

5.1.01.110 Seguros

5.1.01.200 Depreciación

5.2 Gastos De Ventas

5.2.01 Publicidad

5.2. 02 Gasto de Personal

5.1.02.001 Sueldos

5.1.02.005 Horas Extras

5.1.02.050 Alimentación a trabajadores

5.1.02.100 Honorarios

5.1.02.110 Seguros

5.1.02.200 Depreciación

5.3 Gastos Financiero

5.2.01 Gastos de Intereses

5.2.01.001 Intereses pagados

6. Costos de Servicios

6.1 Departamento de Habitaciones

6.1.01 Costo de alojamiento

6.1.01.01 Inventario suministros p/huésped utilizado

6.1.01.01.001 Art. Aseo personal

6.1.01.02 Gastos de personal

6.1.01.02.001 Sueldos

6.1.01.02.005 Horas Extras

6.1.01.03 Gastos de servicio

6.1.01.03.001 Música ambiental

6.1.01.03.005 Lavandería

6.1.01.03.010 Gastos de reposición lencería

7 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

7.1 Cuentas de orden Deudoras

7.1.01 Efectos enviados al cobro

7.1.01.100 Efectos enviados al cobro

8 Cuentas de Orden Acreedoras

8.1 Cuentas de orden Acreedoras

8.1.01 Efectos enviados al cobro per-contra

8.1.01.100 Efectos enviados al cobro per-contra

Anexo 2

HOTEL BELLO AMANECER, S.A

Estado de Pérdida y Ganancia

Análisis Vertical

Expresado en Córdoba

Periodo	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
INGRESOS										
Ventas Brutas	9.734.240,05	100%	9.692.652,83	100%	8.839.414,56	100%	9.556.061,82	100%	10.865.793,28	100%
Ventas Habitaciones	8.946.092,63	92%	8.914.492,55	92%	8.094.285,41	92%	8.801.066,24	92%	10.042.512,96	92%
Ventas Alquileres	705.299,05	7%	715.442,06	7%	727.051,36	8%	730.959,92	8%	800.279,91	7%
Ventas Servicios Telefónico	24.407,44	0%	13.728,41	0%	8.017,60	0%	9.511,00	0%	5.192,91	0%
Venta Servicio Lavandería	30.786,90	0%	24.786,41	0%	9.795,46	0%	14.524,66	0%	17.777,23	0%
Ventas Varias	<u>27.654,03</u>	0%	<u>24.203,40</u>	0%	<u>264,73</u>	0%	<u>-</u>	0%	<u>30,27</u>	0%
EGRESOS										
Costo de Venta	5.725.972,79	59%	5.874.410,19	61%	5.442.574,40	62%	6.023.930,91	63%	6.205.441,55	57%
Utilidad Bruta	4.008.267,26		3.818.242,64		3.396.840,16		3.532.130,91		4.660.351,73	

Gastos Operativos

Gastos de Venta	828.065,82	9%	921.589,82	10%	1.021.405,15	12%	928.169,23	10%	865.926,44	8%
Gastos de Administración	<u>2.121.692,29</u>	22%	<u>2.334.976,29</u>	24%	<u>2.420.820,69</u>	27%	<u>2.273.561,92</u>	24%	<u>2.298.547,19</u>	21%
Utilidad Operación	1.058.509,15	11%	561.676,53	6%	- 45.385,68	-1%	330.399,76	3%	1.495.878,10	14%

OTROS INGRESOS

Productos Financieros	520.573,90	5%	599.609,05	6%	470.516,83	5%	292.050,80	3%	252.117,62	2%
Otros Ingresos	65.493,00	1%	51.903,87	1%	96.768,52	1%	87.464,96	1%	60.570,87	1%

EXCED (DEFIC) DEL EJERCICIO	<u>C\$ 1.644.576,05</u>	17%	<u>C\$ 1.213.189,45</u>	13%	<u>C\$ 521.899,67</u>	6%	<u>C\$ 709.915,52</u>	7%	<u>C\$ 1.808.566,59</u>	17%
------------------------------------	--------------------------------	-----	--------------------------------	-----	------------------------------	----	------------------------------	----	--------------------------------	-----

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 3

HOTEL BELLO AMANECER, S.A

Estado de Situación Financiera
Análisis Vertical
Expresado en Córdoba

ACTIVOS	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
<u>CIRCULANTES</u>										
Fondos por depositar	6.480,00	0%	15.109,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Fondos fijos	5.450,00	0%	5.350,00	0%	5.350,00	0%	5.350,00	0%	5.350,00	0%
Fondos en bancos	-20.739,61	0%	28.858,64	0%	-237.133,45	-2%	-136.159,83	-1%	-156.964,44	-1%
Otros fondos	4.924.473,64	38%	6.070.145,18	46%	3.190.899,31	24%	2.894.007,16	23%	3.498.347,46	25%
Inventarios	285.722,72	2%	270.729,64	2%	313.461,75	2%	0,00	0%	0,00	0%
Pagos amortizar	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	366.590,21	3%	528.015,36	4%
Clientes	194.163,59	2%	152.136,65	1%	128.776,35	1%	79.525,54	1%	471.377,04	3%
Cuentas por cobrar empleados	38.696,30	0%	38.546,57	0%	7.142,76	0%	8.283,14	0%	4.577,09	0%
Faltante de caja	0,00	0%	0,00	0%	2.120,58	0%	2.120,58	0%	22.254,37	0%
seguros pagados por anticipad	125.286,63	1%	163.201,15	1%	160.914,41	1%	150.329,08	1%	157.907,10	1%
Impuestos pagados por anticipad	68.761,66	1%	69.495,61	1%	114.365,56	1%	180.657,15	1%	309.585,69	2%
Otros pagos anticipados	60.512,22	0%	284.396,26	2%	111.500,27	1%	76.485,88	1%	30.533,94	0%
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	5.688.807,15	44%	7.097.968,70	54%	3.797.397,54	29%	3.627.188,91	29%	4.870.983,61	35%

ACTIVO FIJO

Terreno	877.739,94	7%	877.739,94	7%	877.739,94	7%	877.739,94	7%	877.739,94	6%
	12.257.297,0		12.257.297,0		15.678.595,7	118	126	16.185.400,5	118	
Edificios	2	95%	2	94%	5	%	15.924.529,87	%	0	%
Mobiliarios y equipos	3.231.344,79	25%	3.304.598,45	25%	4.160.713,08	31%	4.485.682,13	36%	4.992.741,21	36%
Construcción en proceso	0,00	0%	66.874,76	1%	-4.067,42	0%	0,00	0%	0,00	0%
			-		-			-		
Depreciación acumulada	-9.211.976,30	-72%	10.575.278,77	-81%	11.303.505,29	-85%	12.325.370,82	-98%	13.238.778,76	-96%
TOTAL DE ACTIVO FIJO	7.154.405,45	56%	5.931.231,40	45%	9.409.476,06	71%	8.962.581,12	71%	8.817.102,89	64%

OTROS ACTIVOS

			13.065.448,50							
Acciones e inversiones	36.248,40	0%	36.248,40	0%	36.248,40		36.248,40	0%	36.248,40	0%
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	36.248,40	0%	36.248,40	0%	36.248,40		36.248,40	0%	36.248,40	0%
TOTAL ACTIVOS	12.879.461,00	100%	13.065.448,50	100%	13.243.122,00	100%	12.626.018,43	100%	13.724.334,90	100%

PASIVO**CIRCULANTE**

Cuentas por pagar	36.116,70	0%	80.857,00	1%	326.182,00	2%	242.363,00	2%	282.858,00	2%
Gastos acumulados por pagar	314.955,00	2%	206.518,10	2%	677.347,00	5%	670.482,00	5%	690.479,00	5%
Retenciones por pagar	74.097,00	1%	71.138,00	1%	42.985,00	0%	53.708,63	0%	115.490,00	1%
Impuestos acumulado por pagar	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Anticipo recibido	0,00	0%	14.097,90	0%	34.587,00	0%	23.708,63	0%	102.572,30	1%

clientes										
Otras cuentas por pagar	0,00	0%	-26.875,00	0%	-21.974,00	0%	20.322,54	0%	0,00	0%
Total pasivo circulante	425.168,70	3%	345.736,00	3%	1.059.127,00	8%	1.010.590,10	8%	1.191.399,30	9%
TOTAL PASIVO	<u>425.168,70</u>	3%	<u>345.736,00</u>	3%	<u>1.059.127,00</u>	8%	<u>1.010.590,10</u>	8%	<u>1.191.399,30</u>	9%
CAPITAL										
Capital social	149.746,00	1%	149.747,00	1%	149.747,00	1%	149.747,00	1%	149.747,00	1%
Exced (defec) ejercicio	1.644.576,05	13%	1.213.189,45	9%	521.899,67	4%	709.916,30	6%	1.808.566,59	13%
Exced (defec) acumulada	6.347.791,00	49%	6.991.418,85	54%	7.147.019,00	54%	6.496.482,97	51%	6.315.339,00	46%
Superavitreal.										
Activos	4.449.903,25	35%	4.449.903,30	34%	4.449.903,00	34%	4.449.903,35	35%	4.449.903,21	32%
Ajustes a periodo anteriores	-137.724,00	-1%	-84.573,10	-1%	-84.573,67	-1%	-190.620,29	-2%	-190.620,20	-1%
	<u>12.454.292,3</u>		<u>12.719.685,5</u>		<u>12.183.995,0</u>		<u>11.615.429,33</u>		<u>12.532.935,6</u>	
CAPITAL TOTAL	0	97%	0	97%	0	92%	11.615.429,33	92%	0	91%
TOTAL PASIVO + CAPITAL	<u>12.879.461,0</u>	100%	<u>13.065.421,5</u>	100%	<u>13.243.122,0</u>	100%	<u>12.626.019,43</u>	100%	<u>13.724.334,9</u>	100%
	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 4

HOTEL BELLO AMANECER, S.A

Estado de Pérdida y Ganancia

Análisis Horizontal

Expresado en Córdoba

Periodo	Aumento o (Disminución)				% Aumento o (Disminución)			
	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
INGRESOS								
Ventas Brutas	- 41.587,22	- 853.238,27	716.647,26	1.309.731,46	0%	-9%	8%	14%
Ventas Habitaciones	- 31.600,08	- 820.207,14	706.780,83	1.241.446,72	0%	-9%	9%	14%
Ventas Alquileres	10.143,01	11.609,30	3.908,56	69.319,99	1%	2%	1%	9%
Ventas Servicios								
Telefónico	- 10.679,03	- 5.710,81	1.493,40	- 4.318,09	-44%	-42%	19%	-45%
Venta Servicio								
Lavandería	- 6.000,49	- 14.990,95	4.729,20	3.252,57	-19%	-60%	48%	22%
Ventas Varias	- 3.450,63	- 23.938,67	- 264,73	30,27	-12%	-99%	-100%	0%
EGRESOS								
COSTO DE VENTAS	148.437,40	- 431.835,79	581.356,51	181.510,64	3%	-7%	11%	0%
Utilidad Bruta	- 190.024,62	- 421.402,48	135.290,75	1.128.220,82	-5%	-11%	4%	32%
Gastos Operativos								
GASTOS DE VENTAS	93.524,00	99.815,33	- 93.235,92	- 62.242,79	11%	11%	-9%	-7%

GASTOS DE ADMNSTRACION	213.284,00	85.844,40	-	147.258,77	24.985,27	10%	4%	-6%	1%
Utilidad Operación	- 496.832,62	- 607.062,21		375.785,44	1.165.478,34	-47%	-108%	-828%	353%
OTROS INGRESOS									
PRODUCTOS FINANCIEROS	79.035,15	- 129.092,22	-	178.466,03	- 39.933,18	15%	-22%	-38%	-14%
OTROS INGRESOS	- 13.589,13	44.864,65	-	9.303,56	- 26.894,09	-21%	86%	-10%	-31%
EXCED (DEFIC) DEL EJERCICIO	- 431.386,60	- 691.289,78		188.015,85	1.098.651,07	-26%	-57%	36%	155%

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 5

HOTEL BELLO AMANECEER, S.A

Estado de situación financiera

Análisis Horizontal

Expresado en Córdoba

ACTIVOS	Aumento o (Disminución)				% Aumento o (Disminución)			
	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
<u>CIRCULANTES</u>								
Fondos por depositar	8.629,00	-15.109,00	0,00	0,00	133%	-100%	0%	0%
Fondos fijos	-100,00	0,00	0,00	0,00	-2%	0%	0%	0%
Fondos en bancos	49.598,25	-265.992,09	100.973,62	-20.804,61	-239%	-922%	-43%	13%
Otros fondos	1.145.671,54	-2.879.245,87	-296.892,15	604.340,30	23%	-47%	-9%	17%
Inventarios	-14.993,08	42.732,11	-313.461,75	0,00	-5%	16%	-100%	0%
Pagos amortizar	0,00	0,00	366.590,21	161.425,15	0%	0%	0%	31%
Clientes	-42.026,94	-23.360,30	-49.250,81	391.851,50	-22%	-15%	-38%	83%
Cuentas por cobrar empleados	-149,73	-31.403,81	1.140,38	-3.706,05	0%	-81%	16%	-81%
Faltante de caja	0,00	2.120,58	0,00	20.133,79	0%	0%	0%	90%
seguros pagados por anticipad	37.914,52	-2.286,74	-10.585,33	7.578,02	30%	-1%	-7%	5%
Impuestos pagados por anticipad	733,95	44.869,95	66.291,59	128.928,54	1%	65%	58%	42%
Otros pagos anticipados	223.884,04	-172.895,99	-35.014,39	-45.951,94	370%	-61%	-31%	-150%
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	1.409.161,55	-3.300.571,16	-170.208,63	1.243.794,70	25%	-47%	-4%	26%

ACTIVO FIJO

Terreno	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
Edificios	0,00	3.421.298,73	245.934,12	260.870,63	0%	28%	2%	2%
Mobiliarios y equipos	73.253,66	856.114,63	324.969,05	507.059,08	2%	26%	8%	10%
Construcciones en proceso	66.874,76	-70.942,18	4.067,42	0,00	0%	-106%	-100%	0%
Depreciación acumulada	-1.363.302,47	-728.226,52	1.021.865,53	-913.407,94	15%	7%	9%	7%
TOTAL DE ACTIVO FIJO	-1.223.174,05	3.478.244,66	-446.894,94	-145.478,23	-17%	59%	-5%	-2%
OTROS ACTIVOS								
Acciones e inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVOS	185.987,50	177.673,50	-617.103,57	1.098.316,47	0%	0%	0%	0%
PASIVO								
<u>CIRCULANTE</u>								
Cuentas por pagar	44.740,30	245.325,00	-83.819,00	40.495,00	124%	303%	-26%	14%
Gastos acumulados por pagar	-108.436,90	470.828,90	-6.865,00	19.997,00	-34%	228%	-1%	3%
Retenciones por pagar	-2.959,00	-28.153,00	10.723,00	61.782,00	-4%	-40%	25%	53%
Impuestos acumulado por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
Anticipo recib. Clientes	14.097,90	20.489,10	-10.878,40	78.863,70	0%	145%	-31%	77%
Otras cuentas por pagar	-26.875,00	4.901,00	42.296,50	-20.322,50	0%	-18%	-192%	0%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	-79.432,70	713.391,00	-48.542,90	180.815,20	-19%	0%	0%	15%

TOTAL PASIVO	-79.432,70	713.391,00	-48.542,90	180.815,20	-19%	206%	-5%	15%
CAPITAL								
Capital social	1,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
Exced. (Defic) Ejercicio	-431.386,60	-691.289,78	188.016,63	1.098.650,29	-26%	-57%	36%	61%
Exced. (Defic) acumulada	643.627,85	155.600,15	-650.536,03	-181.143,97	10%	2%	-9%	-3%
SuperavitReval. Activos	0,05	-0,30	0,35	-0,14	0%	0%	0%	0%
Ajustes a periodos anteriores	53.150,90	-0,57	-106.046,62	0,09	-39%	0%	125%	0%
TOTAL CAPITAL	265.393,20	-535.690,50	-568.565,67	917.506,27	2%	-4%	-5%	7%
TOTAL PASIVO + CAPITAL	185.960,50	177.700,50	-617.108,57	1.098.321,47	1%	1%	-5%	8%

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 6

HOTEL BELLO AMANE CER, S.A

Estado de Resultado Proyectado

Al 31 de Diciembre de 2014

Expresado en Córdoba

Ventas Brutas		C\$ 12.495.662,27
Ventas Habitaciones	11.548.889,90	
Ventas Alquileres	920.321,90	
Ventas Servicios Telefónico	5.971,85	
Venta Servicio Lavandería	20.443,81	
Ventas Varias	34,81	
	<hr/>	
Costo de Venta		C\$ 7.354.946,81
Utilidad Bruta		C\$ 5.140.715,46
		<hr/>
Gastos Operativos		C\$ 4.173.551,20
Gastos de Ventas	1.224.574,90	
Gastos de Administración	2.948.976,30	
	<hr/>	
Utilidad Operación		C\$ 967.164,26
		<hr/>
Otros Ingresos		
Productos Financieros		195.441,58
Otros Ingresos		68.602,57
		<hr/>
Exced (Defic) del ejercicio		C\$ 1.231.208,41
		<hr/> <hr/>

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 7**HOTEL BELLO AMANECER, S.A**

Estado de Situación Financiera Proyectado

Al 31 de Diciembre 2014

Expresado en Córdoba

ACTIVOS**CIRCULANTES**

Fondos por depositar	-
Fondos fijos	5.350,00
Fondos en bancos	1.791.998,36
Otros fondos	3.851.005,72
Inventarios	-
Pagos amortizar	568.936,55
Clientes	420.171,07
Cuentas por cobrar empleados	26.831,46
seguros pagados por anticipad	168.565,83
Impuestos pagados por anticipad	186.185,37
Otros pagos anticipados	40.304,80

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE C\$ **7.059.349,16****ACTIVO FIJO**

Terreno	877.739,94
Edificios	16.185.400,50
Mobiliarios y equipos	4.992.741,21
DEPRECIACION ACUMULADA	- 14.152.186,70

TOTAL DE ACTIVO FIJO C\$ **7.903.694,95****OTROS ACTIVOS**

ACCIONES E INVERSIONES 36.248,00

TOTAL DE OTROS ACTIVOS C\$ **36.248,00****TOTAL ACTIVOS** C\$ **14.999.292,11****PASIVO****CIRCULANTE**

Cuentas por pagar	406.335,67
Gastos acumulados por pagar	659.770,97
Retenciones por pagar	125.306,65
Impuestos acumulado por pagar	-
Anticipo recibido clientes	43.734,82
Otras cuentas por pagar	-

Total pasivo circulante **1.235.148,11****TOTAL PASIVO****C\$ 1.235.148,11****CAPITAL**

CAPITAL SOCIAL	149.747,00
EXCED. (DEFIC) EJERCICIO	1.231.208,41
EXCED. (DEFIC) ACUMULADA	8.123.905,59
SUPERAVIT REVAL. ACTIVOS	4.449.903,21
AJUSTES A PERIOD. ANTERS.	- 190.620,20

TOTAL CAPITAL**C\$ 13.764.144,01****TOTAL PASIVO + CAPITAL****C\$ 14.999.292,11**

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 8

HOTEL BELLO AMANECEER, S.A

Flujo de Efectivo Proyectado
Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2014
Expresado en Córdoba

	I Semestre					
INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
VENTAS EFECTIVO DEL MES	301.231,99	1.311.316,49	1.382.909,78	1.809.058,63	1.063.833,22	480.774,64
RECUPERACION DE CARTERA:						
20% UN MES	471.377,07	75.308,00	327.829,12	345.727,45	452.264,66	265.958,31
TOTAL	C\$ 772.609,06	C\$ 1.386.624,49	C\$ 1.710.738,91	C\$ 2.154.786,08	C\$ 1.516.097,88	C\$ 746.732,94
EGRESOS						
Compras	107.313,90	467.156,50	492.661,61	644.477,14	378.990,59	171.275,96
Pago a proveedores	56.571,60	59.897,04	251.250,94	477.358,54	553.387,82	538.282,52
GASTOS OPERATIVOS						
Gastos de ventas	36.900,92	160.636,27	169.406,45	221.609,68	130.319,57	58.894,89
Gastos administrativos	88.863,44	386.838,37	407.958,39	533.672,30	313.830,80	141.828,52
TOTAL	C\$ 289.649,85	C\$ 1.074.528,18	C\$ 1.321.277,38	C\$ 1.877.117,66	C\$ 1.376.528,78	C\$ 910.281,89
DIFERENCIA	C\$ 482.959,21	C\$ 312.096,32	C\$ 389.461,52	C\$ 277.668,42	C\$ 139.569,10	C\$ -163.548,95

OPERATIVA						
SALDO INICIAL	- 130.809,83	C\$ 357.499,38	C\$ 674.945,69	C\$ 1.069.757,22	C\$ 1.352.775,63	C\$ 1.497.694,74
DISPONIBLE	C\$ 352.149,38	C\$ 669.595,69	C\$ 1.064.407,22	C\$ 1.347.425,63	C\$ 1.492.344,74	C\$ 1.334.145,79
MINIMO EFECTIVO	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00
EXCEDENTE O DEFICIT	C\$ 357.499,38	C\$ 674.945,69	C\$ 1.069.757,22	C\$ 1.352.775,63	C\$ 1.497.694,74	C\$ 1.339.495,79
FINANCIACION						
SALDO FINAL	C\$ 357.499,38	C\$ 674.945,69	C\$ 1.069.757,22	C\$ 1.352.775,63	C\$ 1.497.694,74	C\$ 1.339.495,79

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 9

HOTEL BELLO AMANECEER, S.A

Flujo de Efectivo Proyectado
Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2014
Expresado en Córdoba

	II Semestre					
INGRESOS	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTAS EFECTIVO DEL MES	528.419,12	876.559,65	310.667,24	226.810,94	744.557,10	960.391,01
RECUPERACION DE CARTERA:						
20% UN MES	120.193,66	132.104,78	219.139,91	77.666,81	56.702,73	186.139,28
TOTAL	C\$ 648.612,78	C\$ 1.008.664,43	C\$ 529.807,15	C\$ 304.477,75	C\$ 801.259,84	C\$ 1.146.530,28
EGRESOS						
Compras	188.249,31	312.274,38	110.675,20	80.801,40	265.248,47	342.139,30
Pago a proveedores	295.904,74	178.065,30	237.859,34	231.634,71	98.725,68	154.580,23
GASTOS OPERATIVOS						
Gastos de ventas	64.731,34	107.378,56	38.056,74	27.784,34	91.208,25	117.647,90
Gastos administrativos	155.883,64	258.585,10	91.646,84	66.909,23	219.644,35	283.315,35
TOTAL	C\$ 704.769,03	C\$ 856.303,33	C\$ 478.238,11	C\$ 407.129,67	C\$ 674.826,74	C\$ 897.682,77
DIFERENCIA OPERATIVA	C\$ -56.156,25	C\$ 152.361,10	C\$ 51.569,04	C\$ -102.651,92	C\$ 126.433,10	C\$ 248.847,52

SALDO INICIAL	C\$ 1.339.495,79	C\$ 1.288.689,53	C\$ 1.446.400,63	C\$ 1.503.319,67	C\$ 1.406.017,75	C\$ 1.537.800,85
DISPONIBLE	C\$ 1.283.339,53	C\$ 1.441.050,63	C\$ 1.497.969,67	C\$ 1.400.667,75	C\$ 1.532.450,85	C\$ 1.786.648,36
MINIMO EFECTIVO	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00
EXCEDENTE O DEFICIT	C\$ 1.288.689,53	C\$ 1.446.400,63	C\$ 1.503.319,67	C\$ 1.406.017,75	C\$ 1.537.800,85	C\$ 1.791.998,36
FINANCIACION						
SALDO FINAL	C\$ 1.288.689,53	C\$ 1.446.400,63	C\$ 1.503.319,67	C\$ 1.406.017,75	C\$ 1.537.800,85	C\$ 1.791.998,36

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por