

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Finanzas Empresariales



**Propuesta para mejorar los días de crédito para una empresa  
multinacional con operaciones regionales**  
(Tesis de Maestría)

Verónica Ivonne Rivera Lima

Guatemala, octubre 2013

**Propuesta para mejorar los días de crédito para una empresa  
multinacional con operaciones regionales**

(Tesis de Maestría)

Verónica Ivonne Rivera Lima

M. Sc. Jorge Adán Colindres Córdón (**Asesor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodriguez de Gonzáles  
**Vicerrectora Académica y Secretaría General**

M. A. César Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola  
**Coordinación Maestrías – Campus El Naranjo**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0011-2013-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por Msc. Jorge Adán Colindres Cordón, asesor y MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA PARA MEJORAR LOS DÍAS DE CRÉDITO PARA UNA EMPRESA MULTINACIONAL CON OPERACIONES REGIONALES", elaborada por la licenciada Verónica Ivonne Rivera Lima, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.



Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala 16 de Agosto de 2013

M.A.

César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Ciudad.

Licenciado Custodio:

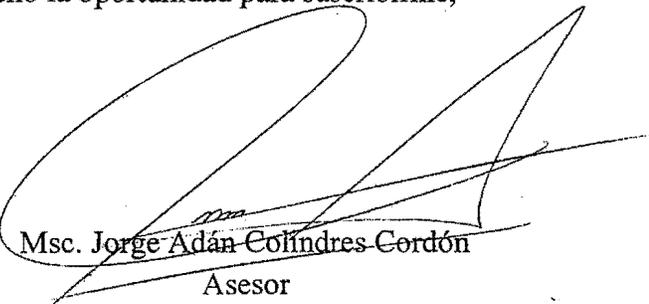
Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que he procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado "Propuesta para mejorar los días de crédito para una empresa multinacional con operaciones regionales", elaborado por la estudiante Veronica Ivonne Rivera Lima, de la Maestría en Finanzas Empresariales.

En mi calidad de asesor, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad y que el mismo en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana.

Por lo antes expuesto, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Msc. Jorge Adán Colindres Cordón  
Asesor

M. Sc Dora Leonor Urrutia de Morales  
Maestría en Gerencia Educativa  
Licenciada en pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas  
No. de Teléfono of. 22610216 y 22610289  
No. de Teléfono cel. 52034462  
E-mail: dlurrutia@yahoo.com

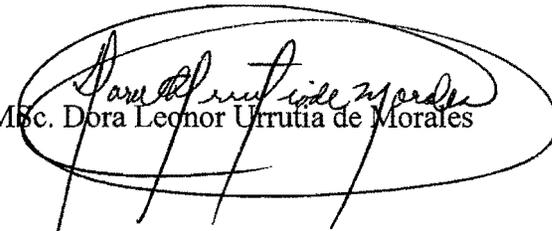
Guatemala, 19 de septiembre 2013

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores

En relación a la tesis con el tema "Propuesta para mejorar los días crédito para una empresa multinacional con operaciones regionales" realizada por Verónica Ivonne Rivera Lima previo a optar al grado académico de Maestría en Finanzas Empresariales, se hace constar que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por tanto, se extiende el presente dictamen favorable para continuar con el proceso correspondiente.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## Índice

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Visión	1
1.1.2. Misión	2
1.1.3. Valores	2
1.1.4. Actividad económica de la empresa	3
1.1.5. Constitución de la empresa	5
1.1.6. Organigrama	6
1.1.7. Política administrativa contable	8
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2.1. Marco teórico	9
2.1.1. Cuentas por pagar	9
2.1.2. Cuentas por cobrar	9
2.1.3. Control interno	10
2.1.4. Objetivo de la auditoría	12
2.1.5. Riesgos	13
2.1.6. Clases de riesgos	13
2.1.7. Prestamos bancarios	16
2.1.8. Flujo de fondos	16
2.1.9. Análisis de los estados financieros	18
2.1.10. Razones financieras	18
2.1.11. Apalancamiento financiero	22

### **CAPÍTULO 3**

3.1. Planteamiento del problema	24
3.2. Objetivos	25
3.2.1. Objetivo general	25
3.2.1.1. Objetivos Específicos	25
3.3. Alcances y límites	26
3.3.1. Alcances	26
3.3.2. Límites	26
3.4. Métodos de investigación	27
3.4.1. Sujetos de estudio	27
3.4.2. Instrumentos	28
3.4.3. Procedimiento	28

### **CAPÍTULO 4**

4.1. Presentación de resultados	29
4.1.1. Revisión de proceso de compras	29
4.1.2. Proceso de cuenta por pagar	30
4.1.3. Procesos cuenta por cobrar	31
4.1.4. Cuantificación de préstamos	32
4.1.5. Revisión de políticas y procedimientos	33

### **CAPÍTULO 5**

5.1. Análisis e interpretación de resultados	34
5.1.1. Análisis de los estados financieros	34
5.1.2. Análisis de los índices financieros	38
5.1.3. Análisis del proceso de compras	43
5.1.4. Análisis del control interno	43

<b>Conclusiones</b>	45
<b>Propuesta</b>	46
<b>Referencias bibliográficas</b>	64
<b>Anexos</b>	65

### **Índice de gráficas**

Gráfica 1	7
-----------	---

## **Resumen**

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en una empresa farmacéutica en el departamento de tesorería, donde se identificaron oportunidades de mejora.

Los objetivos de la empresa son claros, con alcance, actividades y tiempos, lo que permite ver diferentes alternativas del futuro y elegir la mejor para su implementación.

La empresa ha basado su crecimiento, éxito en buenos procesos, es la planeación estratégica lo más valioso de la empresa y es parte integral de la alta dirección, durante los últimos años esta área ha presentado varias dificultades en la liquidez debido a que tiene problemas con sus días crédito tanto en las cuentas por cobrar como cuentas por pagar.

Se verificó con la gerente del área a través de una entrevista para indagar sobre la información obtenida sobre la problemática en el flujo de caja debido a la incobrabilidad de la cartera y por las negociaciones realizadas con los clientes a 60 días crédito y la premura de los pagos a proveedores por la necesidad de cubrir las obligaciones de inversión en materiales para los lanzamientos de nuevos productos, y la cobertura de gastos administrativos.

Con la información proporcionada por el área se verificó y se analizó, para realizar una propuesta que permita mejorar el manejo de días crédito de la empresa y disminuir los gastos ocasionados por los préstamos mensuales que se realizan para cubrir las operaciones de la empresa.

## **Introducción**

En el capítulo 1 se detallan los antecedentes de la empresa, se describe la actividad económica a la que pertenece, además de la estructura administrativa que esta tiene.

Capítulo 2, en el marco teórico se describen los conceptos de los cuales se tomaron en cuenta para el desarrollo del tema, tales como las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, estas fueron el objeto principal del estudio.

Capitulo 3 se encuentra todo lo referente a los objetivos y los logros a los que se quiere llegar con la presente investigación, además se encuentra el planteamiento del problema el cual da origen a la posible solución que pueda darse para el problema que tiene la empresa.

El capítulo 4 se plantea los resultados de las revisiones que se realizaron con las áreas de compras, cuentas por cobrar, contabilidad y tesorería.

Capítulo 5, el análisis de los estados financieros así como las razones financieras donde se obtiene el diagnostico de la empresa y se puede verificar en el planteamiento del problema.

En la propuesta se muestra la solución al problema que tiene la empresa, se realizó el análisis a los estados financieros y los índices proyectados para dar un valor agregado a la empresa se comprobó que la solución si es funcional y ayuda a resolver el problema actual.

# CAPÍTULO 1

## 1.1. Antecedentes

La empresa donde se llevó a cabo la investigación, es una compañía multinacional, con presencia y operaciones en Centro América y Caribe, a través de oficinas de representación en cada país. La empresa se dedica a la distribución y venta de productos farmacéuticos para el tratamiento y prevención de enfermedades, estos se elaboran en diferentes presentaciones como cápsulas, pastillas, inyecciones, soluciones y otros.

En Guatemala se centralizan todas las operaciones administrativas y financieras de toda la región de Centro América y el Caribe, la consolidación de los estados financieros, son enviados de forma mensual a la casa matriz que se encuentra en Suiza.

Esta empresa se estableció en 1996, por la fusión de dos empresas farmacéuticas en Suiza y el 20 de diciembre en ese mismo año se legalizó en Guatemala, con el compromiso de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades en éste país, como lograr respuestas para las urgencias de salud, alimentos y nutrición.

### 1.1.1. Visión

Tiene como visión ser la empresa que cuide de la salud de sus pacientes a través de la producción y distribución de medicamentos de alta calidad así como ser la compañía más respetada y exitosa del mundo a través de la innovación, por ser un socio de confianza y un líder mundial que cuenta con los mejores talentos y equipos. Aspirar a ser el líder en cada uno de los segmentos en los que se tiene presencia y disfrutar de una excelente reputación fundada en el impacto positivo en la sociedad.

### 1.1.2. Misión

Desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores destinados a curar y prevenir enfermedades, a aliviar el sufrimiento y a mejorar la calidad de vida. Asimismo, proporcionar a los accionistas una rentabilidad acorde con un resultado sobresaliente y recompensar de forma adecuada a quienes invierten sus ideas y recursos en la empresa.

### 1.1.3. Valores

#### a. Innovación

La innovación es primordial en todo lo que se hace, es la respuesta a las necesidades aún no cubiertas. Es la clave para progresar en el campo del cuidado de la salud. Se busca la manera de innovar de forma constante para descubrir y desarrollar medicamentos nuevos y eficaces, comercializarlos y hacerlos llegar a los pacientes que los necesitan e impulsar nuevos estándares para la industria. Centrarse en necesidades médicas en las que aún no se ha dado respuesta, es un factor inspirador a la hora de relacionar la ciencia con el conocimiento que se tiene sobre los clientes para desarrollar nuevos productos.

#### b. Responsabilidad

Se aplican rigurosos estándares éticos, se ofrece transparencia, se cumplen con normativas y disposiciones legales y se proporcionan productos de calidad. Además, se colabora con pacientes y comunidades con la iniciativa de responsabilidad social corporativa.

#### c. Productividad

El aumento de la productividad es un proceso continuo. Se trata de ofrecer de manera constante la máxima calidad en los resultados, cada vez con mayor rapidez, a la vez que se gestionan de forma eficaz los recursos de los cuales se disponen.

#### d. Cultura basada en rendimiento

La atención se centra en actividades que añaden valor y se busca la organización y procesos más simples y efectivos. Los empleados deben ser el reflejo de las sociedades en las que se desarrolla la actividad del negocio. Crear un entorno de trabajo diverso e incluyente es una de las claves del éxito.

#### e. El mejor talento y equipo

La motivación es ser el mejor equipo en la industria. Se fomenta la diversidad y la inclusión para crear una cultura de creatividad y eficacia donde se puedan hacer realidad las ambiciones profesionales. Se busca un alto desempeño y productividad en el uso de tecnología e ideas de última generación.

#### f. Responsabilidad social empresarial

El compromiso de la empresa se enfoca en construir una actitud cívica responsable y esmerada a nivel mundial, basada en la confianza, la transparencia y la responsabilidad.

La responsabilidad primordial con los pacientes lleva a la empresa a alcanzar uno de los más altos niveles de inversión en la investigación, se hace énfasis en el civismo empresarial debido a la manera correcta de operar en la industria farmacéutica y porque da sentido al negocio.

#### 1.1.4. Actividad económica de la empresa

La industria, se debe preparar para enfrentar la emergencia de nuevas tecnologías, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el incremento en la competencia internacional, las demandas de los servicios y el surgimiento de nuevas enfermedades.

Los altos costos de los nuevos medicamentos crecen de año en año, por el empleo de nuevas tecnologías y el aumento de las enfermedades crónicas difíciles de curar y que requieren mayor eficacia de esos productos.

Las farmacéuticas invierten millones de dólares en la investigación y estudios clínicos con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas a través de nuevos medicamentos, para ello éstas industrias están sujetas a gran diversidad de leyes y reglamentos del país donde se localicen y que deben cumplir para comercializar los nuevos medicamentos productos que son sometidos a una diversidad de pruebas, para comprobar su efectividad y garantizar que no causen daños al consumidor final. También incurren en fuertes gastos para la comercialización de los productos, desde su lanzamiento hasta crear un mercadeo constante que logre mantener a los consumidores satisfechos. Este tipo de mercadeo lo realizan por medio de congresos locales o mundiales para darles a conocer a los médicos especialistas los beneficios de los productos.

Estas industrias, han estandarizado la forma de comercialización de sus productos y venden a los distribuidores que son los intermediarios entre los productores y las farmacias, las que los llevan directos al consumidor final. La mayoría de farmacias manejan descuentos que van desde el 5% hasta el 30% y esto depende del volumen de compra que manejan con los cliente. Por lo general las droguerías pequeñas compran a los distribuidores con la excepción de las cadenas de farmacias por los volúmenes de venta que manejan estas efectúan sus compras de manera directa con el proveedor.

Para la empresa, las necesidades de los clientes, constituye un activo fundamental a la hora de realizar la segmentación de mercados, este proceso comienza por el análisis de las necesidades de los consumidores con base a sus mismas necesidades y los clasifica por factores demográficos, comportamientos de compra, entre otros. Ya identificadas sus necesidades, la farmacéutica los segmenta conforme a variables demográficas como edad, sexo, ubicación y padecimientos. Su mercado esta compuesto por varios segmentos, los productos son destinados para todas las edades, ingresos económicos en escala normal y estilo de vida común. La cartera de productos que ofrece comprende medicamentos para enfermedades comunes como resfriados que pueden ser medicados al área infantil, hasta aquellos recetados en etapas iniciales o finales como lo son los diversos tipos de cáncer y medicamentos para trasplantes.

Si se toma en consideración que la empresa no tiene un mercado específico, solo uno que incluye a todas las personas en general, se delimitan a continuación todos los campos que ofrece y con los cuales abarca el mismo:

- a. Cardiovascular y metabolismo: donde sus productos de marca, para afecciones cardiovasculares y metabólicas ofrecen algunas de las mejores herramientas disponibles para tratar y proteger a los pacientes en momentos críticos de la enfermedad cardio metabólica.
- b. Oftalmológico, dermatológico, gastrointestinal y sistema urinario: en oftalmología se cuenta con tratamientos para degeneración macular asociada a la edad en la forma húmeda, lo que conforma la causa principal de pérdida de visión en personas con más de 50 años,
- c. Enfermedades infecciosas, trasplantes e inmunología: esta área terapéutica combina su liderazgo en trasplantes e inmunología con las posibilidades de crecimiento de su cartera de productos en desarrollo para enfermedades infecciosas.
- d. Neurociencia, tratamientos avanzados para desórdenes del sistema nervioso central como la enfermedad de Alzheimer, Parkinson, epilepsia, depresión, migraña, trastorno de hiperactividad/déficit de atención y la esquizofrenia,
- e. Oncología y Hematología, campo en el cual se proporciona una gran variedad de terapias innovadoras y soluciones prácticas para los pacientes con cáncer.
- f. Respiratorio: este campo es muy importante por las infecciones respiratorias que son causa de inasistencia escolar en la infancia, donde las infecciones más comunes son, sinusitis, amigdalitis, faringitis, laringitis, bronquitis, pulmonía o neumonía.

#### 1.1.5. Constitución de la empresa

La empresa está constituida en la república de Panamá, para las operaciones de Centro América y el Caribe, se encuentra registrada ante el Registro Público de esa ciudad, con un capital autorizado \$10,000.00 y quinientas acciones nominativas, suscritas y pagadas con valor de veinte dólares cada una. Toda la administración y las finanzas de esta empresa se centralizan y manejan

en las oficinas de una compañía relacionada, constituida de forma legal en Guatemala y todas las operaciones locales dentro del país están a cargo de la compañía relacionada, donde su capital se encuentra constituido, de acuerdo al registro mercantil con un capital social autorizado suscrito y pagado de cinco mil quetzales con cincuenta acciones al portador con valor de cien quetzales cada una.

La empresa paga los servicios administrativos que se ejecutan por el personal de la compañía relacionada, esta hace una facturación de acuerdo a la distribución de las áreas de trabajo y al personal que lo lleva a cabo.

#### 1.1.6. Organigrama

Todas las operaciones administrativas y financieras de Centro América y Caribe están centralizadas en Guatemala a través de un Share Service, con el fin de garantizar un mejor control en la calidad de los procesos, en cada país hay una oficina de representación en la cual opera la fuerza de ventas y cada país tiene un Gerente de País y Gerentes de Venta, así como personal de visita médica, promociones, asistentes y otros.

El área de finanzas de la compañía está centralizada en Guatemala y está por integrada por siete departamentos, los que reportan de forma directa al Gerente Financiero y este a su vez reporta al Director Financiero Central (*Central Chief Financial Officer*).

## Gráfica No. 1

### Organigrama área de Finanzas



Fuente: elaboración propia

El departamento de tesorería a su vez se divide en dos áreas una es el área de créditos, en la cual controlan los saldos de las cuentas por cobrar y manejan las notas de crédito que se le emiten a los clientes por concepto de bonos, descuentos y devoluciones, llevan el control de los expedientes de los clientes y se encargan de realizar el análisis de los estados financieros de los clientes antes de otorgarles un crédito.

Se encuentra el área de pagos y manejo de fondos, en el área de pagos se realiza el control de todos los desembolsos que se realizan una vez por semana para el pago de proveedores de toda la región.

#### 1.1.7. Política Administrativa Contable

La empresa constituida en Panamá, está exenta del pago de impuestos, esto debido a que la distribución de producto se encuentra dentro de una zona franca y se rige bajo las leyes del lugar. En la actualidad no existe personería jurídica en Guatemala, si en un futuro la empresa panameña quisiera constituirse de forma legal, estaría sujeta a la legislación guatemalteca.

La administración y las finanzas de la empresa panameña se realizan por medio de una subsidiaria la cual si está constituida en Guatemala y maneja sus operaciones de acuerdo a la legislación Guatemalteca la cual está regida por las siguientes leyes:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República
- Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 del Congreso de la República
- Ley del impuesto de solidaridad Decreto 73-2008 del Congreso de la República
- Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República
- Código de trabajo Decreto 330 del Congreso de la República de Guatemala
- Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala
- La Constitución de la República de Guatemala

La empresa constituida en una facturación mensual a la empresa panameña por el cobro de los servicios administrativos y financieros.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1. Marco Teórico**

#### 2.1.1. Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son aquellas obligaciones que se contraen con un tercero por la compra de bienes y servicios contraídos por medio de un crédito que se otorga un proveedor.

Este rubro es importante porque a través del crédito se pueden cubrir necesidades que tenga una empresa y el financiamiento que estas generan es de gran utilidad al flujo de fondos, entre mas días crédito se tenga es mas favorable para la empresa.

Las cuentas por pagar representan una parte importante en el capital de trabajo de una organización, este rubro es controlado por lo general por el departamento de tesorería el cual realiza la gestión de la programación de pagos de acuerdo a los días créditos pactados con los proveedores.

Cuando las cuentas por pagar son menores de doce meses se registran como cuentas por pagar a corto plazo y cuando son mayores a doce meses se registran como cuentas por pagar a largo plazo

#### 2.1.2. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son las cuentas que se generan por la venta a crédito de bienes y/o servicios, constituyen la parte más importante del activo circulante, esta cuenta representa el derecho que tiene la empresa de exigir a sus clientes el pago de lo adeudado.

Para la buena administración de las cuentas por cobrar se debe de tener una buena ejecución de las políticas de crédito.

Las empresas ofrecen créditos para fomentar el consumo, además de que pueden ampliarse a nuevos mercados es una estrategia competitiva, a la empresa que no da crédito esta fuera del mercado, ayuda a la economía conservar clientes y para estar al nivel de la competencia, y las condiciones crediticias pueden las condiciones con sus clientes.

Las políticas de crédito deben de ser claras y definidas en cuanto a los límites de crédito según el análisis de los estados financieros de la empresa a la cual se le va a otorgar el crédito, se toma en cuenta los índices de liquidez y de endeudamiento que puedan tener los clientes, esto debe ser analizado por el departamento de créditos. En la actualidad las empresas que se dedican investigar las referencias crediticias y comerciales, cualquier empresa puede contratar este tipo de servicio ayuda a que la empresa que va a otorgar el crédito pueda tener un respaldo crediticio el cual se debe dejar en el expediente del cliente.

### 2.1.3. Control interno

Según la NIA (Norma Internacional de Auditoría) 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno, el control interno es una herramienta de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa .

Esta herramienta ayuda y facilita los controles dentro de la empresa para prevenir los posibles fraudes así como la eficiencia y eficacia operativa.

Cada empresa realiza sus propias políticas y procedimientos de los cuales deben de ser realizados por cada área y aprobados por las gerencias con el fin de que los procesos internos se lleven a cabo para minimizar los riesgos a los que están afectos cada una de las áreas de la compañía.

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

En las empresas siempre deben haber controles y un área de control interno para implementarlos, en cuanto más grande es la empresa más riesgos puede tener y más controles son los que se deben

implementar por ser una empresa con operaciones voluminosas debe tener un sistema de control complejo.

En las empresas multinacionales hay diversidad de operaciones, de manera principal en los movimientos que se generan con las subsidiarias en otros países, con operaciones frecuentes, en estas transacciones se involucran varias personas es fácil de perder el control si no se manejan con un procedimiento adecuado que pueda guiar al colaborador a seguir un proceso en el cual se garantiza la efectividad de la transacción para disminuir el riesgo y esto se logra con el control interno.

El control interno es una herramienta útil en una empresa, es una guía que se utiliza para medir y controlar un proceso, es por esta razón que no hay ninguna empresa que cuente con el mejor sistema, este no garantiza el cumplimiento del cien por ciento de sus objetivos si los colaboradores no lo llevan a cabo día a día.

Existen varios tipos de controles internos entre los cuales están:

- a) Controles internos específicos, estos son los que se relacionan con los ciclos de información financiera por lo cual las aseveraciones de los saldos que conforman los estados financieros. Estos controles se encuentran localizados dentro de todo el flujo de información contable, desde el origen de la información hasta los saldos de la contabilidad.
- b) Controles internos generales, estos no tienen un impacto directo sobre la calidad de las aseveraciones en los estados financieros debido a que no están relacionados con los ciclos de información contable, pero su eficiencia puede afectar a la eficacia en el funcionamiento de los controles internos específicos.
- c) El control interno contable, está enfocado en el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables, como el resguardo de la información. Estos tipos de controles dan una seguridad razonable que proveen de nueva información que puede ser útil para la constante actualización de las políticas y procedimientos dentro de la organización. Estos controles están diseñados para asegurar que las transacciones se efectúen de acuerdo a los niveles de autorización, para que

toda transacción este soportada, estas deben ser registradas de forma adecuada para que permitan tener la información necesaria para la preparación de los estados financieros con el fin de que en ellos se presente información veras.

- d) Control interno administrativo, este tipo de control consiste en que la gerencia debe estar relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales es el punto de partida para el establecimiento de los controles específicos, este control debe incluir un análisis, estadísticas, informes de actuación y controles de calidad del servicio o que provea la compañía. De la administración de los buenos controles dependerá que la gerencia pueda tener una perspectiva clara que su personal sepa y conozca los objetivos y el porqué de los controles.
- e) Control interno informático, este control contempla todas las actividades de los sistemas de información, vela por resguardar la información de la compañía, este debe de estar acoplado a las políticas y procedimientos internos y debe contar con accesos restringidos y que no cualquier empleado pueda tener acceso a la información vital de la empresa.

Este control tiene como objetivo establecer como prioridad y protección la información del sistema y los recursos informáticos, debe promover la confiabilidad y veracidad en la captación de la información para poder desplegar la consolidación de información que se reflejará en los estados financieros.

#### 2.1.4. Objetivo de la auditoría

Proporcionar a los administradores y gerentes de una entidad apoyo para el desempeño de sus actividades financieras y para ello la auditoria se encarga de facilitar un análisis de la razonabilidad de las cifras, y las evaluaciones de control, recomendaciones, asesorías e información pertinente a las cifras auditadas.

Todas las cifras presentadas al auditor son responsabilidad de la administración, el que está limitado a emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros elaborados por la el departamento de contabilidad.

El auditor es contratado para examinar y emitir un informe, el cual contiene el diagnóstico de la entidad. Las cantidades expresadas, no pueden ser modificadas, para efectuar correcciones en las cifras, deberá proponer a su cliente rectificarlas por medio de ajustes y reclasificaciones que se consideren oportunas, si él no aceptara el auditor no puede obligarlo hacer las correcciones pertinentes y lo dejara plasmado en el informe final.

#### 2.1.5. Riesgos

Según Philippe Jorion “Se definen como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos o pasivos”. Es la probabilidad de que un evento suceda

Los riesgo de auditoría son aquellos que el auditor atribuye a una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros están representados de una forma. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

La vulnerabilidad que presentan las empresas por no tener una buena implementación de controles, puede generar pérdidas cuantiosas, las cuales pueden o no recuperarse, lo que dependerá del impacto que le pueda causar. Estos pueden controlarse pero no eliminarse, al no existir riesgo quiere decir que hay una actividad cero.

Los riesgos más relevantes son los de negocios, sean estratégicos o financieros y para saber como controlarlos, hay que identificarlos y esto se hace por medio de una evaluación a los procesos que se llevan en cada una de las áreas.

#### 2.1.6. Clases de riesgos

- Riesgo de liquidez

Es la contingencia que una empresa incurra en pérdidas excesivas por la enajenación de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales, puede definirse como la pérdida de dinero por el

incumplimiento de las obligaciones por falta de liquidez, este contempla el análisis integral de la estructura de activos, pasivos y posiciones fuera de balance y se controlan los cambios que ocasionen pérdidas en los estados financieros.

Para mitigar el riesgo de liquidez hay varios aspectos que deben de considerarse son:

- La gerencia debe de determinar las medidas pertinentes que deben tomar ante la falta de liquidez esto para tener un plan de contingencia.
  - Deben tener líneas de financiamiento abiertas.
  - Revisar las políticas crediticias de la empresa.
  - Realizar análisis de los indicadores crediticios para tomar decisiones oportunas ante una crisis financiera.
- 
- Riesgo de crédito

Se refiere a la posible pérdida que puede tener una empresa como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones generadas. Es uno de los riesgos más importantes, debido a que afectan el activo principal, a las cuentas por cobrar. Una política liberal de aprobación de créditos, generada por contar con excesivos niveles de liquidez y altos costos de captación o por un relajamiento de la exigencia de evaluación de los clientes sujetos de crédito, ocasiona una alta morosidad, por ello debemos tener cuidado con el dicho “en buenos tiempos se hacen los malos créditos”.

Dentro de los planes de control interno deben de prevalecer las revisiones constantes a los límites de crédito y documentación crediticia de los clientes, como a la morosidad de la cartera, esta es la base para poder mitigar el riesgo de crédito en esta área.

Los clientes que tengan récord de morosidad deben ser excluidos de la cartera de clientes estos pueden causar pérdidas inesperadas y afectará la liquidez del negocio.

- Riesgo de tasa de interés

Es producido por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance. Por lo general cuando se obtiene créditos a tasas variables. En ciertos mercados la demanda de dinero puede afectar las tasas de interés puede llegar por efecto de cambios en la economía internacional a niveles como los de la crisis de la deuda.

- Riesgo de control

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno párrafos del 21 al 39 el riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante de forma individual o cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido a tiempo por los sistemas de contabilidad y de control interno.

- Riesgo inherente

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno párrafos del 11 al 12 el riesgo inherente se refiere a que el saldo de una cuenta clase de transacciones sea susceptible a una representación errónea que pudiera ser importante, cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, se asume que no hubo controles internos relacionados.

- Riesgo de liquidez o fondeo

Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo y un crecimiento desmesurado de las obligaciones puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

- Riesgo de gestión operativa

Este genera la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

### 2.1.7. Préstamos bancarios

Al obtener un préstamo bancario, al mismo tiempo se obtienen riesgos asociados, tanto para el banco como para quienes solicitan los préstamos. Un análisis detallado de riesgo requiere la comprensión de lo que significa el riesgo.

El riesgo en los préstamos bancarios pueden ser: riesgo de crédito, el riesgo que el préstamo no sea pagado a tiempo o en absoluto, el riesgo de tasa de interés, el riesgo que las tasas de interés de los préstamos bancarios sean demasiado bajas que el banco gane suficiente dinero, y el riesgo de liquidez, es decir, el riesgo que los depósitos sean retirados demasiado rápido del banco, dejándolo corto de efectivo inmediato.

El punto de asumir el riesgo en primer lugar es obtener la posibilidad de una mayor rentabilidad y cuando los bancos hacen préstamos, toman varios tipos de riesgo ante la esperanza de una devolución.

Los bancos ganan dinero cuando combinan pequeños depósitos de ahorro de las personas y reúnen esos fondos en préstamos, que se prestarán a prestatarios solventes. Estos prestatarios pagan más interés de lo que el banco paga a los depositantes, se genera una ganancia para el banco. Cuando un banco hace un préstamo, hay varias formas que el modelo con fines de lucro pueda volverse en su contra.

### 2.1.8. Flujo de fondos

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

Para administrar de forma adecuada el efectivo, es conocer tanto la forma como se genera, y la manera que se aplica o el destino que se le da.

El flujo de efectivo es el que informa, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa durante un período de tiempo determinado y por otra parte, que ha hecho con él, en otras palabras donde se ha aplicado el dinero.

El dinero generado por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la empresa y su salud financiera. La mayoría de las actividades de la empresa van encaminadas a afectar el flujo de la empresa. Su administración es tarea en la cual están involucradas todas las personas que trabajan en la empresa. Lo que cada individuo haga (o deje de hacer) va a afectar de una manera u otra el efectivo de la empresa.

El resultado que se obtiene puede ser positivo o negativo. La importancia de este estado es que nos muestra si la empresa genera o consume fondos en su actividad productiva. Además permite ver si la empresa realiza inversiones en activos a largo plazo como bienes de uso o inversiones permanentes en otras sociedades.

El estado muestra la cifra de fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el importe de fondos recibidos de prestadores de capital externo o los mismos accionistas y los montos devueltos por vía de reducción de pasivos o dividendos.

Este estado es seguido y analizado con mucha atención por los analistas que estudian a las empresas de él surge una explicación de las corrientes de generación y uso de los fondos, lo cual permite conjeturar sobre el futuro de la misma.

### 2.1.9. Análisis de los estados financieros

La interpretación de datos financieros es importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de este los accionistas o gerentes de una empresa se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, y se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como las cuentas por cobrar o cuentas por pagar al mismo tiempo sirven para la actualización de las políticas de crédito hacia los clientes según su rotación, puede ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos.

Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado, se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa, es llamada también una herramienta para la toma de decisiones.

Por tal importancia la interpretación de datos financieros requiere de una investigación que presente cada uno de sus componentes, en el cual se detalle su conceptualización toma diferentes rubros y una conclusión acerca de lo recopilado.

### 2.1.10. Razones financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y la capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes períodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de ésta durante el tiempo y hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Hay varias razones que pueden ser aplicadas según el análisis que se quiera hacer, entre ellas están las razones de liquidez, las cuales se utilizan para ver la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.

Están las razones de endeudamiento las cuales ayudan a extender el análisis de las razones de liquidez.

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos los cuales son:

- Razones de liquidez
  - Razones de endeudamiento
  - Razones de rentabilidad
  - Razones de cobertura
- a. Razones de liquidez: permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:
- Capital neto de trabajo. Se determina al restar los activos corrientes al pasivo corriente. En la medida que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.
  - Índice de solvencia. Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

- Prueba ácida. Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{pasivo corriente}$ .
- Rotación de inventarios. Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.
- Rotación de cartera. Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.
- Rotación de cuentas por pagar. Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (compras anuales a crédito/promedio de cuentas por pagar).

b. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y la capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan están:

- Razón de endeudamiento. Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Los activos de una empresa son financiados por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina con la división del pasivo total entre el activo total.
- Razón pasivo capital. Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina con la división del pasivo a largo plazo entre el capital contable.

### c. Razones de rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

- Margen bruto de utilidad. Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{ventas} - \text{costo de ventas})/\text{ventas}$ .
- Margen de utilidades operacionales. Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.
- Margen neto de utilidades. Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales que incluyen impuestos.
- Rotación de activos. Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.
- Rendimiento de la inversión. Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos  $(\text{Utilidad neta después de impuestos}/\text{activos totales})$ .
- Rendimiento del capital común. Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos, se restan los dividendos preferentes.  $(\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes})/(\text{capital contable} - \text{capital preferente})$ .
- Utilidad por acción. Indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa,  $(\text{utilidad para acciones ordinarias}/\text{número de acciones ordinarias})$ .

## Razones de cobertura

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Entre los indicadores a utilizar están:

- Cobertura total del pasivo. Determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se determina al dividir la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.
- Razón de cobertura total. Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo el arrendamiento.

### 2.1.11. Apalancamiento financiero

Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más proporcional que la producida en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

Se puede decir que es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente, este es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio.

Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio, se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio y se considera como una

herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por el interés financieros para maximizar las utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa.

## CAPÍTULO 3

### 3.1. Planteamiento del problema

En el área de tesorería se ha identificado varias deficiencias las cuales afectaron la liquidez de la empresa y ocasiona mayores esfuerzos de parte de la administración se ha incurrido en gastos innecesarios debido a la deficiencia que hay en el control de los días crédito que se manejan.

Esto se debe a que hay políticas de crédito establecidas pero no se cumplen porque los días crédito son mayores que los días crédito otorgados a los proveedores.

El problema radica en que la empresa no tiene un nivel de liquidez que le permita sufragar sus gastos con los cobros de ventas realizadas, los días crédito determinados en la política son de 60 días y por lo general los pagos de esas facturas al crédito son cobradas a fin de mes y esto genera que no haya disponibilidad de efectivo para el pago de las obligaciones contraídas con los proveedores, a los cuales conceden crédito a la empresa. Según la política de pagos los días crédito son de 60 días, la mayor parte de los proveedores se les paga a 30 días y genera que se paguen rápido las cuentas por pagar y el cobro de cartera no satisface el flujo que se necesita para cubrir los primeros pagos del mes.

Como estrategia para la pronta recuperación de la cartera el área de créditos implementó hace unos años los descuentos por pronto pago del 5%, los cuales funcionan bien con los clientes en Guatemala, esto representa un alto costo para la empresa, debido a que genera una carga operativa por la cantidad de facturas que se manejan, cada pronto pago es operado con una nota de crédito la cual afecta el gasto de los mismos productos que fueron facturados, las notas de crédito registradas en cartera son compensadas con otra persona quien es la que aplica los pagos.

Para el resto de los países no se aplica el descuento por pronto pago en estos países los distribuidores tienen un crédito autorizado hasta de 90 días crédito lo cual ocasiona una alta dificultad en la recuperación de la cartera.

Para cubrir los pagos la empresa tiene una línea de crédito con un banco cada mes la empresa tramita un préstamo bancario sobre la línea de crédito que tiene autorizada, con la cual cubre los pagos que se realizan en las tres primeras semanas del mes.

A fin de mes ingresan los fondos provenientes de los créditos otorgados a los clientes y con esto se cubre en un 70% el préstamo bancario del mes, el 20% se paga en el siguiente mes.

Estos préstamos generan intereses porque el plazo de estos es de 60 días, lo cual genera fuertes gastos anuales al año por la falta de liquidez para la cobertura de sus obligaciones.

Debido al giro del negocio, se realizan conferencias médicas para dar a conocer los productos y las nuevas investigaciones que la empresa realiza para encontrar nuevos medicamentos para nuevas enfermedades, debido a la importancia de estos gastos, los proveedores que se contratan para estos eventos, como hoteles y médicos de renombre, no conceden crédito y a estos se les paga después de terminado el evento, se refleja en la cuentas por pagar que los días pago sean de 7 a 10 días.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. Objetivo General**

Crear una propuesta que ayude a la empresa mejorar sus días crédito para cumplir con las políticas internas y minimizar los costos generados por los intereses de los préstamos bancarios, y mejorar la liquidez de la empresa para cumplir sin problemas con sus obligaciones.

#### **3.2.1.1. Objetivos Específicos**

- Analizar los índices financieros para identificar áreas de oportunidad en donde se pueda dar un aporte a la empresa para mejorar su liquidez.
- Realizar un análisis para la reducción de los costos financieros generados por los préstamos bancarios.

- Evaluar un cambio en la política crediticia de la empresa para determinar la posibilidad de un cambio en los días crédito de con clientes y proveedores, para optimizar el flujo de efectivo de la empresa.

### **3.3 Alcances y Limites**

#### 3.3.1. Alcances

Para realizar la investigación se tomo como estudio el departamento de tesorería dentro de la cual se encuentra el área de créditos y cuentas por pagar. Para completar la investigación se tomó información de las áreas contabilidad y control interno para complementar la información tomó de las áreas de estudio.

Se solicitó información al área de compras para validar el análisis crediticio que realizan al momento de negociar crédito con los proveedores, debido a que esta es el área que se encarga de validar la activación de nuevos proveedores y es parte que da inicio a la cuenta por pagar, se consideró de suma importancia la obtención de información del personal de compras en el proceso de creación y negociación con los proveedores.

En el área de créditos se verificó la cartera de morosidad para tener un mejor panorama y realizar el análisis de vencimiento y comprobar que tipo de clientes es el que causa retrasos en el cobro.

#### 3.3.2. Limites

Debido a que la empresa es una multinacional y farmacéutica, esta tiene políticas restrictivas con respecto a compartir información, la información presentada en la presente tesis, tales como las cifras de los estados financieros e información referente a clientes, fueron cambiados, no se menciona el nombre de la empresa por confidencialidad.

Las cifras de los préstamos bancarios fueron cambiados, los nombres y cualquier información de los clientes y distribuidores de la compañía no se revela en el presente documento.

### **3.4. Métodos de Investigación**

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método científico, este permite la obtención de resultados reales e importantes, sigue un proceso sistemático que permitió descubrir el fondo del problema, se utilizó el método deductivo en el cual realizó la investigación de lo general a lo específico.

Este método es una serie de pasos sistemáticos que permite llevar a cabo la investigación, y garantiza la solución.

#### **3.4.1. Sujetos de estudio**

Se realizaron entrevistas a los empleados de las áreas de tesorería, compras, contabilidad, y control interno, para la obtención de la información. Con los datos recolectados de las entrevistas se pudo constatar la información del análisis de los estados financieros.

Se realizaron entrevistas a dos niveles jerárquicos el primero fue a los jefes y gerentes de las áreas de estudio y como segunda fase se tomaron los datos de las entrevistas del personal operativo para validar los procedimientos que realizan.

Los puestos que fueron tomados en cuenta para las entrevista son:

- Gerente de Tesorería
- Jefe de créditos
- Analista de cuentas por cobrar
- Analista de cuentas por pagar
- Jefe de Contabilidad
- Analista de Control Interno
- Analista de Compras

### 3.4.2. Instrumentos

En la investigación se utilizó la entrevistas para para recolectar información, de esta forma se consideró fácil la obtención de la información y la entrevista se utilizó para aclarar las dudas. No se tomaron en cuenta los cuestionarios porque en ocasiones los encuestados los llenan sin tomarse el tiempo necesario para analizar las preguntas y no se obtiene información veraz y oportuna. Se consideró la entrevista como única herramienta al tener a la persona frente a frente es mas fácil detectar si en realidad provee información certera y pueden aclararse dudas de inmediato, es una forma más directa de obtener la información necesaria.

### 3.4.3. Procedimiento

La entrevista que fue el instrumento utilizado para la investigación ayudó a obtener tener información precisa y aclarar dudas sobre los procesos que fueron investigados.

Con la información obtenida se realizó un cruce de información con las políticas y procedimientos de las áreas de estudio, además se verificaron las cifras obtenidas en los estados financieros, con toda la información recabada se realizaron los cálculos y el análisis de los índices financieros.

## **CAPÍTULO 4**

### **4.1. Presentación de resultados**

#### 4.1.1. Revisión de proceso de compras

Al realizar las entrevistas a los empleados del departamento de compras, se detectó que depende del tipo de servicio que prestará el proveedor, es como se determinan los días crédito y se negocia con el proveedor tiempo de crédito, muchos de los proveedores que trabajan con la empresa son locales los cuales necesitan sus pagos en un plazo no mayor a 30 días porque ellos necesitan los fondos para la reinversión de su negocio.

Hay varios tipos de proveedores, los que prestan servicios, los que proveen de material promocional que se les da a los visitantes médicos, tales como lapiceros, afiches, otros, los que proveen de bienes para el funcionamiento administrativo. De estos proveedores los que mas brindan menor tiempo con los días crédito son los que proveen servicios y los que elaboran material promocional.

En su mayoría los proveedores de servicios no otorgan mas de 15 días crédito, esto debido a que en su mayoría son médicos a los que se les paga por estudios clínicos y por charlas a otros médicos, se les da un trato preferencial sin este tipo de información la empresa no puede tener información primaria para la elaboración de nuevos medicamentos.

El 30% de los proveedores que prestan servicios tales como, servicios notariales, servicios de tramites de registros sanitarios y servicios logísticos, no dan crédito mas de 30 días estos proveedores a su vez tienen que pagar a proveedores terceros para concluir con trámites urgentes y que requieren atención inmediata para poder sacar productos a la venta, de lo contrario estos no pueden llegar al consumidor final que son los pacientes con enfermedades graves que requieren de tratamientos especiales para mejorar su calidad de vida.

Otro aspecto importante que se pudo observar es que los empleados del área donde requieren el servicio o el bien son los que escogen al proveedor y no aceptan los días crédito que están estipulados en las políticas internas de la compañía y en algunas oportunidades el departamento de compras han detectado que ya existe otro contrato con un proveedor que presta el mismo bien

y servicio con mayores días crédito, al final es el empleado quien decide con que proveedor trabajar a pesar que el nuevo proveedor no otorga los días de crédito que la empresa necesita. Dentro de las políticas no existe una sanción a los empleados que no cumplan con las políticas establecidas.

#### 4.1.2. Proceso de cuenta por pagar

El área de tesorería cuenta con un calendario de pago el cual se realiza a inicio de cada año, se colocan tres fechas de pago por mes para cada uno de los países de la región.

Debido que la mayor parte del cobro ingresa a finales de mes, se realiza un presupuesto de acuerdo a los ingresos y los gastos al inicio de mes con base a esto se solicita un préstamo al banco, el cual se utiliza para cubrir todas aquellas obligaciones contraídas con terceros.

A fin de mes se realizan los pagos para la cobertura de los préstamos, siempre queda un saldo el cual se cubre hasta el siguiente mes de contraído el préstamo, este saldo se considera para la proyección de ingresos y pagos del siguiente mes, al igual que el gasto para el pago de los intereses generados por el préstamo.

A pesar que ya se tienen consideradas tres fechas de pago en el mes, durante las corridas de pago siempre hay pagos extraordinarios por los proveedores hay que pagarles antes de los plazos, lo cual genera más trabajo y duplicidad de esfuerzos, el tiempo que se ocupa para realizar un bloque de pagos desde que se ingresa al sistema y se traslada a firmas, hay que realizarlo dos veces por lo pagos extraordinarios.

Las corridas de pago se realizan todos los días debido a que hay un calendario de pagos para cada país no se puede parar la operación de los pagos, hay una persona que opera y otra persona que revisa, los prepara y los traslada a firma esto para no detener el proceso y que genere atraso.

#### 4.1.3. Procesos cuenta por cobrar

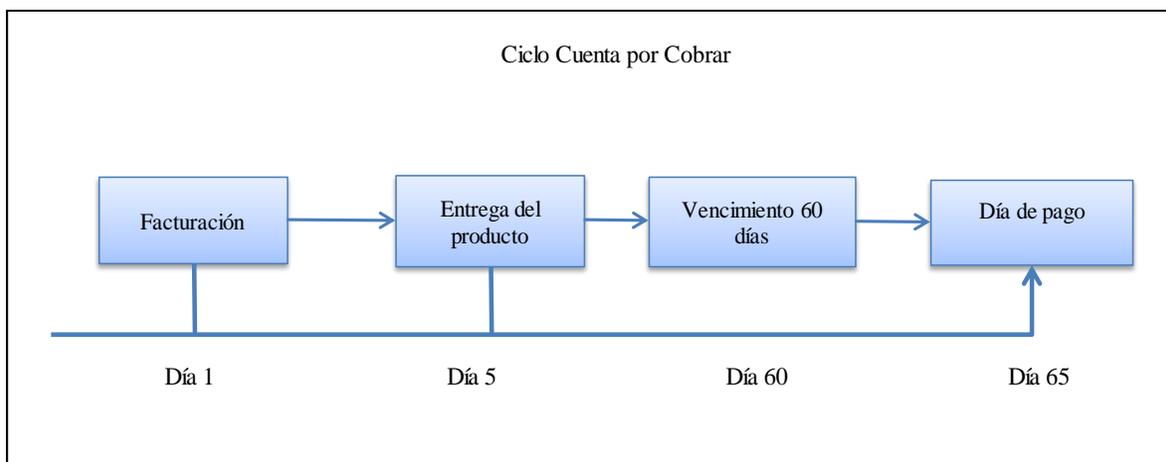
Para la apertura de un nuevo cliente, el departamento de créditos solicita una serie de documentación la cual es analizada antes de otorgar el crédito. Entre la documentación que solicitan están los estados financieros del cliente y con ellos realizan un análisis de liquidez y de endeudamiento para ver que tan fiable puede ser, si las cifras de los estados financieros son razonables, envían la información del cliente a una empresa que se dedica a investigar el record crediticio de las empresas en la región, con la confirmación de la investigación se procede a abrir el crédito y crearlo como proveedor, y el límite de crédito dependerá del record crediticio y de los niveles de endeudamiento que tenga.

Si los índices de los estados financieros salen con endeudamiento alto pero es un cliente potencial de renombre, envían los datos al proveedor para investigarlo, con los resultados de la investigación se realiza una nueva evaluación con el gerente financiero y el área comercial para ver si le otorgan el crédito y en caso de aceptarlo se le da un crédito de prueba, el cual consiste en darle un crédito mínimo durante tres a cuatro meses para ver el comportamiento de pago que tiene con base a esto se le incrementa el crédito.

Uno de los empleados comentó que en dos ocasiones tuvieron problema con la recuperación de la cartera por uno de estos clientes a los que se les dio el crédito a pesar de que su nivel de endeudamiento estaba muy alto.

Uno de los motivos por los cuales los días crédito es alto es debido a que la distribución de los productos en toda la región depende de un operador logístico que saca el producto desde Panamá tarda en llegarle al cliente, ha sucedido un par de veces y debido a esto el cliente solicitó el incremento de sus días crédito, esto no es un problema recurrente las veces que ha habido algún atraso en el despacho del producto han sido problemas con el operador logístico, por algún problema de transporte.

Después del vencimiento de la factura el cliente tarda cinco días en promedio para el pago de la factura, hay varios clientes que tardan más tiempo en pagar después del pago hace que los cobros sean altos y no se cumple con la política de créditos.



Fuente: elaboración propia

#### 4.1.4. Cuantificación de préstamos

Como se mencionó con anterioridad, los préstamos son solicitados al banco cada mes para cubrir las obligaciones contraídas con terceros en las tres primeras semanas del mes que es cuando no hay fondos suficientes.

Este préstamo se solicita a un banco a través de este se realizan transferencias a todos los bancos de la región para asignarlos, de esta manera se genera un solo préstamo que cubre la liquidez de todos los países.

Esto ha ayudado a mantener al día los pagos y a no tener inconvenientes con los proveedores, aunque es una herramienta financiera, y un crédito que debió haberse usado solo para eventualidades, este se convirtió en una herramienta de trabajo ha generado que se paguen miles de dólares por intereses bancarios estos préstamos son solicitados a 60 días de los cuales el 70% del préstamo es pagado 30 días y el 30 % restante es pagado a finales del siguiente mes.

Este es un gasto que la empresa no tenía contemplado, esta práctica se ha realizado desde año 2010 y se volvió constante desde el año 2011. Es aquí donde se ve la necesidad de tener una nueva herramienta que permita minimizar los costos del financiamiento que otorgan los préstamos.

#### 4.1.5. Revisión de políticas y procedimientos

Dentro de las políticas y procedimientos se pudo observar que los días crédito de las cuentas por cobrar son de 60 días, y los días crédito de las cuentas por pagar son de 60 días, sin embargo cuando se realizó la entrevista con las dos áreas indicaron que los días de pago son menores a los días de la cuenta por cobrar, lo cual indica que hay un incumplimiento de política debido al proceso

En la entrevista realizada al área de control interno, indicaron que las políticas no se han cambiado debido a que son disposiciones globales por lo cual no pueden cambiarlo.

Dentro de las matrices que manejan de controles internos, ellos realizan una revisión anual a los procedimientos de créditos para verificar que los expedientes de los clientes contengan toda la información necesaria que soporte los límites de crédito otorgados para mitigar el riesgo crediticio, también realizan una evaluación a la actualización anual que se realiza de los límites de crédito, evalúan la morosidad de la cartera, como los reportes de los saldos que se reflejan a fin de mes.

## CAPÍTULO 5

### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

#### 5.1.1. Análisis de los estados financieros

Se realizó el análisis de los estados financieros para ver los incrementos y decrementos de las cuentas con el fin de tener un panorama amplio sobre las cuentas por cobrar y por pagar.

Para ello se realizó el análisis horizontal del balance general, para ello se tomaron dos períodos fueron 2011 y 2012, se puede ver que las cuentas por cobrar disminuyeron 2%, se revisó con el área de créditos e indicaron que realizaron una depuración de clientes minoristas y con los cuales se tenía problema con los cobros, debido a esto realizó una depuración de clientes, a los cuales ya no se les vende pero aún tienen facturas pendientes de cobro, trabajan en la recuperación de los saldos vencidos, es por ello que hay una disminución en el porcentaje de la cuenta por cobrar.

El rubro de las cuentas por cobrar a largo plazo, no se tomaron en cuenta debido a que estas representan los cobros con otras compañías relacionadas con las cuales ya se tiene contratos establecidos por casa matriz, estas son cobros por mercadería que es facturada y trasladada para su venta a otras sucursales.

Las cuentas por pagar, presentan un decremento de -8% esto se debe a que hay muchos proveedores a los cuales se les paga por debajo de los días créditos establecidos en la política de pagos, de acuerdo a la información proporcionada por el área de tesorería, indicaron que a finales del 2012 ya se habían realizado todos los pagos por eventos y congresos que se realizan durante el año es por ello que se presenta una disminución en esta cuenta.

Los préstamos bancarios presentan una disminución del 33% lo cual es bueno, esto se traduce en que los intereses generados fueron menores, y estos se ven reflejados en el estado de resultados, comparado con el 2011.

**Balance general**  
**Periodo 2011 y 2012**  
**Análisis horizontal**

Cifras en millones de dólares	Variación			
	Año 2011	Año 2012	Absoluta	%
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
Efectivo	3,097	1,509	-1,588	-51%
<b>Cuentas por cobrar</b>				
Cuentas por cobrar (clientes)	35,650	34,944	-706	-2%
Cuentas por cobrar (afiliadas)	4,249	6,420	2,171	51%
Funcionario y empleados	8	17	9	117%
Otras cuentas por cobrar	322	337	14	4%
Créditos fiscales				
Gastos pagados por adelantado	35	424	389	1123%
Inventarios	4,805	6,654	1,849	38%
<b>Suma del activo corriente</b>	<b>48,166</b>	<b>50,304</b>	<b>2,138</b>	<b>4%</b>
Cuentas por cobrar largo plazo	145	316	171	117%
Propiedad planta y equipo	116	206	89	77%
<b>Total activo</b>	<b>48,427</b>	<b>50,826</b>	<b>2,399</b>	<b>5%</b>
<b>Pasivo y patrimonio de los accionistas</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Cuentas por pagar (afiliadas)	941	1,884	943	100%
Cuentas por pagar (proveedores)	15,868	14,605	-1,263	-8%
Prestamos bancarios	4,500	3,000	-1,500	-33%
Impuestos sobre la renta por pagar				
Otras cuentas por pagar	1,877	1,346	-531	-28%
<b>Suma del pasivo circulante</b>	<b>23,186</b>	<b>20,835</b>	<b>-2,351</b>	<b>-10%</b>
Provisión para indemnizaciones Laborales	759	776	16	2%
<b>Patrimonio de los accionistas</b>				
Capital	10	10		0%
Ganancias acumuladas	24,472	29,205	4,733	19%
	24,482	29,215	4,733	19%
<b>Total pasivo y capital</b>	<b>48,427</b>	<b>50,826</b>	<b>2,399</b>	<b>5%</b>

En el análisis horizontal del balance general se pudo constatar que el rubro de las cuentas por cobrar de clientes representa el 69% del total del activo al igual que en el pasivo las cuentas por pagar a proveedores es el rubro más alto con un 29% del total del pasivo y capital.

En el caso de los préstamos bancarios estos tienen un peso del 6% del total del pasivo y capital, es un porcentaje bajo, este porcentaje se puede minimizar a cero si se mejoraran los días crédito para tener un mejor flujo de efectivo.

En el caso del efectivo este representa un 3% del total del activo pero este porcentaje es variable debido a los ingresos por cobro de los clientes y a los pagos a los proveedores, por lo general a fin de mes es cuando se presenta la mayor parte de los cobros, por el endeudamiento que se tiene con los préstamos la cuenta de efectivo siempre se mantiene baja a fin de mes también se realizan pagos para amortizar al préstamo y que no se generen tantos intereses sobre el saldo adeudado.

### **Balance general**

**Periodo 2011 y 2012**

**Análisis vertical**

**Cifras en millones de dólares**

	<b>Periodo 2011</b>		<b>Periodo 2012</b>	
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
Efectivo	3,097	6%	1,509	3%
<b>Cuentas por cobrar</b>				
Cuentas por cobrar (clientes)	35,650	74%	34,944	69%
Cuentas por cobrar (afiliadas)	4,249	9%	6,420	13%
Funcionario y empleados	8	0%	17	0%
Otras cuentas por cobrar	322	1%	337	1%
Créditos fiscales		0%		0%
Gastos pagados por adelantado	35	0%	424	1%
Inventarios	4,805	10%	6,654	13%
<b>Suma del activo corriente</b>	<b>48,166</b>	<b>99%</b>	<b>50,304</b>	<b>99%</b>
				0%
Cuentas por cobrar largo plazo	145	0%	316	1%
Propiedad planta y equipo	116	0%	206	0%
<b>Total activo</b>	<b>48,427</b>	<b>100%</b>	<b>50,826</b>	<b>100%</b>

<b>Pasivo y patrimonio de los accionistas</b>				
<b>pasivo corriente</b>				
Cuentas por pagar (afiliadas)	941	2%	1,884	4%
Cuentas por pagar (proveedores)	15,868	33%	14,605	29%
Prestamos bancarios	4,500		3,000	6%
Impuestos sobre la renta por pagar				0%
Otras cuentas por pagar	1,877	4%	1,346	3%
<b>Suma del pasivo circulante</b>	<b>23,186</b>	<b>48%</b>	<b>20,835</b>	<b>41%</b>
Provisión para indemnizaciones Laborales	759	2%	776	2%
<b>Patrimonio de los accionistas</b>				
Capital	10	0%	10	0%
Resultados acumulados	24,472	51%	29,205	57%
	<b>24,482</b>	<b>51%</b>	<b>29,215</b>	<b>57%</b>
<b>Total pasivo y capital</b>	<b>48,427</b>	<b>100%</b>	<b>50,826</b>	<b>100%</b>

**Estado de resultados**  
**2011 y 2012**  
**Expresado en miles de dólares**

	2011		2012		Variación Absoluta
<b>Ingresos</b>					
Ventas netas	179,717	100%	185,109	100%	5,392
Costo de ventas	121,277	67%	125,150	68%	3,873
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>58,441</b>	<b>33%</b>	<b>59,959</b>	<b>32%</b>	<b>1,518</b>
Compras netas	-12,025	-7%	-12,110	-7%	-85
<b>Utilidad bruta</b>	<b>46,415</b>	<b>26%</b>	<b>47,848</b>	<b>26%</b>	<b>1,433</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos de venta	-12,056	-7%	-12,126	-7%	-70
Gastos generales y de adm.	-32,726	-18%	-32,248	-17%	478
Otros ( ingresos )	88	0%	96	0%	9
Intereses gasto	-385	0%	-357	0%	27
	<b>-45,079</b>		<b>-44,634</b>		<b>445</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,336</b>		<b>3,214</b>		<b>1,877</b>

### 5.1.2. Análisis de los índices financieros

#### a. Índice de solvencia

Este índice se utiliza para ver la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones, se tomaron los dos períodos en estudio para realizar un análisis comparativo de ambos años. El índice del 2012 dio como resultado 2.4 mayor en tres puntos al 2011, quiere decir que la empresa presenta un índice de solvencia muy bueno mientras mayor sea el índice mejor es la liquidez de la empresa. El índice del 2012 indica que por cada quetzal del pasivo se tiene 2.4 de activo.

2011

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{48,166}{23,186} = \mathbf{2.1}$$

2012

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{50,304}{20,835} = \mathbf{2.4}$$

#### b. Prueba del ácido

Al realizar la prueba del ácido dio un índice de 2.10 en el año 2012 la cual es mayor a la del 2011, este índice es igual al índice de solvencia a diferencia que se le restan los inventarios con el fin de tener una medida correcta de liquidez los inventarios representan un activo pero para convertirlos en efectivo tienen que pasar por un proceso largo, esta prueba es más efectiva cuando se quiere medir la liquidez de una empresa.

2011

$$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo corriente- inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{43,361}{23,186} = \mathbf{1.87}$$

2012

$$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo corriente- inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{43,651}{20,835} = \mathbf{2.10}$$

c. Periodo promedio de cobro

Este índice es utilizado para determinar en cuantos días se recupera la cuenta por cobrar, este índice entre mas bajo sea será mejor indica que hay buena gestión de cobro, no hay vencimientos que pueda ocasionar pérdidas.

Al determinar los días crédito, se puede apreciar que hay una baja en los días de cobro en el 2012 esto se debe a la depuración de los clientes minoristas que presentaba la cartera lo cual fue verificado con el área de créditos, esto ha permitido que los días crédito baje cuatro días es un buen comienzo, el índice a final del 2012 esta en 69, lo cual es mayor a los días indicados en la política de créditos y establece que el cobro sea de 60 días.

Año 2011

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuenta por cobrar}}{\text{Ventas}} = \frac{35,650}{179,717} \times 365.00 = \mathbf{72}$$

Año 2012

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuenta por cobrar}}{\text{Ventas}} = \frac{34,944}{185,109} \times 365.00 = \mathbf{69}$$

d. Período promedio de pago

El promedio de días en la cuenta por pagar para el 2012 es de 43 días es menor al del 2011 el cual estaba en 48 esto es preocupante que los días crédito de la cuenta por pagar deberían ser mayor que el de la cuenta por cobrar, esto quiere decir que la empresa paga cada 43 días y cobra cada 69 días, es por ello que la empresa debe recurrir a préstamos bancarios para poder cumplir con sus obligaciones esto le ocasiona gastos significativos. A pesar que la cuenta por cobrar se redujo en cuatro días representa una tendencia a la baja de los días crédito, es preocupante que los días de la cuenta por pagar también tenga una tendencia a bajar, este efecto debería ser todo lo contrario.

Año 2011

$$\text{PPP} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{15,868}{121,277} \times 365 = \mathbf{48}$$

Año 2012

$$\text{PPP} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{14,605}{125,150} \times 365 = \mathbf{43}$$

e. Índice de endeudamiento

Este índice permite obtener el porcentaje que tiene la empresa sobre sus activos totales que fueron financiados con deuda que en este caso para el 2012 es del 41%, el cual es un porcentaje menor comparado con el 2011.

El incremento o decremento de este índice dependerá de la empresa, para el caso de la empresa sobre la cual se realiza el presenta análisis entre mas bajo sea este índice es mejor permite tener mejor manejo de la liquidez para la cobertura de sus obligaciones.

Año 2013

$$\text{IE} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{23,186}{48,427} = 48\%$$

Año 2012

$$\text{IE} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{20,835}{50,826} = 41\%$$

f. Periodo promedio de inventarios

Se revisó promedio de los inventarios el cual muestra una reducción de 16 días en el 2011 el promedio de días de inventario era de 25, esto indica que el movimiento del inventario es lento y puede causar que este tenga vencimientos en el producto y la empresa puede tener pérdidas considerables si no se tiene una adecuada planificación en la compra de los inventarios la cual debe ir acorde a las ventas estimadas.

Si un inventario tiene una razón alta esto puede significar que el manejo del inventario es más eficiente pero en ocasiones depende de la industria cuando el índice es muy alto puede ser que el resultado de un nivel bajo de inventario o puede ser que hayan ordenes demasiado pequeñas.

2011

$$\text{PPI} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{121,277}{4,805} = 25$$

2012

$$\text{PPI} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{125,150}{6,654} = 19$$

#### g. Ciclo de conversión del efectivo

Esta razón es de suma importancia muestra el número de días que tardan las operaciones comerciales en convertirse en efectivo, para ello se toma el período promedio de cobro, son los días que tarda la empresa en recuperar una venta efectuada al crédito también se toma el período promedio de inventarios, el cual indica cada cuantos días tiene movimiento el inventario, el período promedio de pago que mide a cuantos días se le paga a los proveedores, al aplicar la formula para esta empresa en el 2012 la empresa tarda 45 días en la conversión del efectivo, este debe ser menor.

Comparándolo con el índice del 2011 este es más alto, se debe a que el periodo de cobro disminuyó al igual que el período de pago.

Este es un índice que la empresa debe mejorar para tener mejor liquidez.

$$\begin{array}{r} 2011 \\ \text{CCE} = \text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP} \end{array} = 72 + 25 - 48 = \mathbf{50}$$

$$\begin{array}{r} 2012 \\ \text{CCE} = \text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP} \end{array} = 69 + 19 - 43 = \mathbf{45}$$

#### h. ROA y ROE

El ROA conocida como la se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta.

Los resultados del ROA para el 2012 demuestran que los activos totales generan un 6% de rentabilidad sobre la inversión. En el caso de ROE este indica que capital total promedio genera un 11% de rentabilidad sobre la inversión.

Al comparar estas dos razones se puede observar que el ROE es mayor que el ROA lo cual indica que la empresa esta en mejores condiciones de endeudarse.

El ROA debe de compararse con la tasa promedio de intereses para préstamos bancarios el promedio está en un 8% significa que debería ser mayor o igual al 8% para ser rentable.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}} = \frac{3,214}{50,826} = 6\%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total promedio}} = \frac{3,214}{29,215} = 11\%$$

### 5.1.3. Análisis del proceso de compras

Debido a que uno de los problemas son las cuentas por pagar tienen un promedio de días mas bajo que el de las cuentas por cobrar, se detectó que el problema inicia en el departamento de compras ellos son los encargados de realizar el análisis previo antes de iniciar la relación comercial con los proveedores, los encargados de compras no tienen adecuado control en la selección de los proveedores ya que en muchas ocasiones son los mismos empleados de otras áreas los que solicitan trabajar con un determinado proveedor y son las personas encargadas de compras las que acceden y autorizan la creación de estos proveedores sin verificar si hay algún otro proveedor que preste el mismo servicio con el cual ya se tenga una negociación en días crédito mayores que con el nuevo.

### 5.1.4. Análisis del control interno

Al realizar el análisis del control interno de la compañía se detectó que el área de control interno no realiza controles periódicos en el área de compras para verificar la creación de los proveedores no hay un procedimiento claro incluido en las políticas y procedimientos del área para la relación

comercial de nuevos proveedores, ni existe un procedimiento donde haya una directriz para negociar los días crédito de acuerdo al tipo de compra que se requiera hacer.

Dentro de las políticas de días crédito se indica que deben ser de 60 días tanto para las cuentas por cobrar como para las cuentas por pagar, estas son directrices de casa matriz, al consultar con el área de control interno, del porque seguían sin ningún cambio en las políticas si los índices que se presentaban eran menores, indicaron que los 60 días crédito era una directriz de la casa matriz, era responsabilidad de cada área velar porque este índice se cumpliera, cada área es responsable de la actualización y divulgación de las políticas, es por ello que hay un incumplimiento de las políticas estas no están actualizadas y los 60 días es un indicador que debe usarse como objetivo anual no debe ir indicado dentro de las políticas.

La encargada de control interno indicó que dentro de las matrices de control que tienen no hay un control que indique que tienen que realizar revisiones periódicas a los días crédito.

Con toda la información obtenida de los estados financieros y de las áreas relacionadas se verificó que aunque las matrices de control interno que tiene la empresa no se indique que se deba de tener un control estricto sobre los días crédito, es importante evaluar que en los estados financieros se muestra que los intereses gastos que tiene la empresa por los préstamos bancarios mensuales se deben a la falta de liquidez que tiene la empresa por la deficiencia que hay en el manejo de la cuenta por cobrar donde se muestra que los días son mayores a la cuenta por pagar causa que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones en las dos primeras semanas del mes, es necesario optimizarlos días crédito y con ello eliminar los préstamos y los gastos de los intereses.

## Conclusiones

- De acuerdo al análisis realizado a los estados financieros hay un área de oportunidad para la mejora de días crédito tanto para el área de cuentas por cobrar como para las cuentas por pagar, al mejorar los dos índices se obtiene mayor liquidez en la empresa.
- Si se realiza una implementación para optimizar los días crédito se puede reducir los costos de financiamiento generados por los préstamos el problema actual es que los días de cobro son mayores a los días de pago es por ello que la empresa ha recurrido a préstamos bancarios los cuales han generado gastos que perjudican las utilidades de la compañía.
- Al evaluar las políticas y procedimientos actuales se determinó que es necesario hacer un cambio a las políticas porque no se cumplen y puede representar problemas con los informes de auditoría, y no se refleja la realidad de la empresa.

## **PROPUESTA**

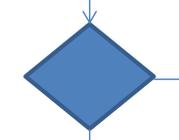
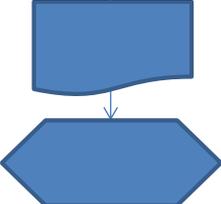
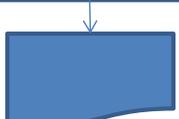
### **1. Proceso de compras**

Debido que el inicio del proceso para el pago a un proveedor se realiza en el departamento de compras, es de suma importancia eliminar los errores que se generan desde un principio, para disminuir el promedio de pago, es por ello se recomienda que las deficiencias que presenta el proceso de compras en la selección de proveedores y negociación de días crédito sean evaluadas junto con control interno para quedar estipulados los procedimientos adecuados en la política de compras.

El proceso de selección de un proveedor debe centralizarse en el departamento de compras y el personal interno podrá sugerir a los proveedores quien debe hacer la negociación de los días créditos es el encargado de compras, quien a su vez deberá de corroborar si hay algún otro proveedor con el que ya se tenga un crédito de acuerdo a las políticas que preste el mismo bien o servicio, y la aprobación final para la creación de un nuevo proveedor lo debe de dar el gerente de compras.

En el caso de los médicos y proveedores en general se debe establecer en el contrato de prestación de servicios, los días crédito a los cuales se le emitirá el pago de esta forma la empresa tendrá un respaldo legal al momento de cualquier inconveniente que se pueda presentar.

Para los proveedores que entregan material promocional es necesario realizar una negociación con estas empresas para lograr ampliar los días crédito, de lo contrario se recomienda realizar una evaluación de precios y crédito con otros proveedores que puedan proveer de este mismo servicio con el cual se deberá establecer un contrato comercial por los volúmenes de compra que tiene con este tipo de artículos cualquier otro proveedor con la capacidad de trabajar con esta empresa puede acceder a los términos y condiciones que se necesitan para aumentar los días de pago. El cambio de estos proveedores puede hacerse parcial para tener un tiempo de prueba y no tener ningún inconveniente con el abastecimiento de estos materiales que son necesarios para promocionar los productos con los médicos, clínicas y hospitales.

Paso	Actividad	Tiempo en horas	Actividad	Responsable	Descripción
1			Inicio del proceso		
2		2	Selección de proveedor	Colaborador	El colaborador selecciona al proveedor con el cual requiere el servicio y lo traslada al encargado de compras para su aprobación
3		1	Aprobación / o rechazo del proveedor	Encargado de compras	En este paso el encargado de compras debe revisar en la base de datos si el proveedor cuenta con los días credito de acuerdo a la política. Si el proveedor es nuevo deberá negociar los días credito.
4		0.5	Aprobación final para creación del proveedor	Gerente de Compras	El encargado de compras traslada a aprobación para que se proceda a crear al proveedor al sistema y se proceda a crear la orden de compra.
5					
6		4	Ingreso de la orden de compra y aprobación	Colaborador	El colaborador ingresa la orden de compra al sistema y pasa por flujo de aprobación.
7		0.5	Envío de la orden de compra al proveedor	Encargado de compras	Compras envía la orden de compra autorizada al proveedor para que el proveedor.
8		3	Despacho	Proveedor	El proveedor envía el producto y/o servicio a la empresa.
9		1	Recepción del bien	Colaborador	El colaborador recibe el bien y/o servicio y autoriza al proveedor entrega de la factura.
10		0.5	Ingreso de factura y emisión de contraseña de pago	Colaborador	El proveedor entrega la factura para que le emitan una contraseña de pago de acuerdo al calendario de pagos y a sus días credito.
11		60	Pago a proveedor	Tesorería	Tesorería programa el pago al proveedor de acuerdo a los días credito al calendario de pagos.
12			Fin del proceso		

72.5

Fuente: elaboración propia

Se recomienda hacer una depuración de la base de datos de proveedores con el fin de dejar los proveedores con los cuales ya se tengan contratos que cumplan con los días crédito que se necesitan, se deberá evaluar a aquellos proveedores a los cuales otorguen un bien o servicio que sea vital para la empresa que tengan días de crédito debajo de 30 días, en estos casos el encargado de compras deberá de realizar reuniones con ellos para negociar la ampliación de los días crédito de acuerdo a los volúmenes de compra que se manejan.

Se debe hacer una revisión y depuración de proveedores para mantener una base de datos limpia y efectiva, a la vez se puede realizar nuevas depuraciones de proveedores que muchas veces son creados para realizar una compra al año, estos deben ser bloqueados y solo cuando se vuelvan a utilizar se deben desbloquear siempre y cuanto se negocien los días crédito, de lo contrario deberán permanecer bloqueados.

En caso surgieran proveedores los cuales presentan un servicio o provean un bien en específico que no otorguen los días crédito que la empresa requiere con el cual sea necesario trabajar con condiciones de precios bajos o porque es un único proveedor en su rama, este deberá ser aprobado por el gerente de finanzas y se deberá dejar en la documentación de creación del proveedor una carta con la justificación por la cual fue elegido a este proveedor.

## 2. Cuentas por pagar

Se realiza un calendario donde se establecen las fechas en que se realizarán los pagos a los proveedores para toda la región, siempre hay solicitudes por pagos extraordinarios fuera de calendario lo cual no permite tener un proceso ordenado de pagos y en algún momento puede ocasionar problemas con el registro de los pagos que si fueron procesados en tiempo, se recomienda revisar la política de pagos a proveedores a inicio de año en la cual se deberá de anexar el calendario de pagos y deberá ser divulgada a todo el personal.

En caso surjan pagos extraordinarios la persona solicitante deberá llenar un formulario de incumplimiento de política, en el cual deberá de especificar el motivo por el que se solicita el pago fuera de las fechas establecidas en el calendario de pagos, este deberá ser autorizada por su

jefe inmediato, por el jefe de control interno y por el gerente financiero, este formulario después de autorizado se deberá adjuntar al pago y se enviará una copia a recursos humanos quede una copia en el expediente del personal. Esta medida puede verse como drástica pero muchas de las facturas que solicitan para pagarse fuera de calendario son debido a que los solicitantes olvidan ingresar el prorrateo de los gastos en el sistema y cuando el proveedor los llama para preguntar sobre la gestión de su pago es cuando se preocupan por agilizar el proceso.

Con este control se puede mitigar la emisión de los pagos extraordinarios que atrasan los pagos que si fueron programados en tiempo y el colaborador sabrá que si retrasa el proceso para el registro de los gastos para procesar el pago, este tendrá una sanción.

Con el proceso de depuración que realizará el departamento de compras se podrá tener una mejora significativa de los días promedio de pago, debido a que tienen una cantidad significativa de proveedores, además tiene que hacer la revisión y negociación con los proveedores esta mejora se empezará a notar el sexto mes y el objetivo principal es reducir de inmediato son los costos generados por los préstamos bancarios.

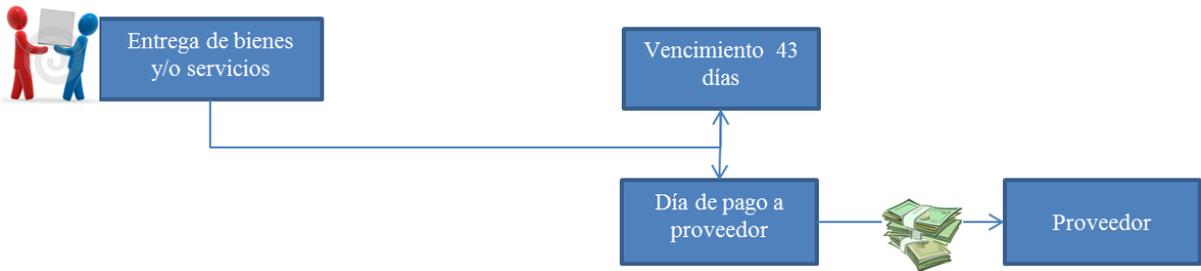
Se consultó con el banco “Banco A”, que ofrece para este tipo de casos un producto denominado “financiamiento al proveedor”, consiste en acelerar los pagos a proveedores y atrasar los días crédito que se tienen pactados con ellos, lo que realiza el banco es un financiamiento a la empresa al vencimiento de la factura, el banco es quien le paga al proveedor y la empresa le paga al banco hasta 60 días después, genera un incremento significativo en los días crédito.

Este tiene un costo de un 1% sobre el monto total de las facturas que se tienen por pagar es un costo bajo comprado con lo que en la actualidad se paga con los préstamos bancarios.

Este programa se debe llevar a cabo con aquellos proveedores con los cuales se tienen días crédito menores a 30 días y con los proveedores que presenten una cuenta por pagar voluminosa esto debe realizarse de manera inmediata en lo que el departamento de compras realiza el análisis para la depuración de la base de datos de los proveedores.

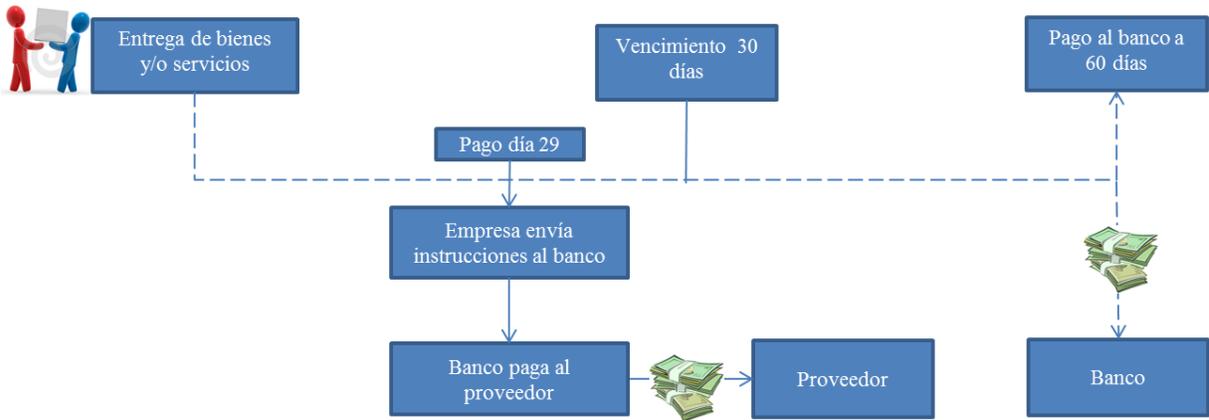
En el proceso actual de la cuenta por pagar, después de entregado el bien o servicio se empiezan a contar los días crédito y de acuerdo al análisis realizado, el promedio de pago para el 2012 fue de

43 días es allí donde se realiza el pago y la empresa realiza el desembolso del dinero antes de los 60 días que se encuentran establecidos en la política.



Fuente: elaboración propia

En la propuesta que fue evaluada con el Banco "A", la empresa realiza el registro de las facturas contando los días crédito a partir de la recepción de los bienes ó servicios y se envía al banco la solicitud para el pago al proveedor el día 30 para que el banco le pague al proveedor las facturas, el proveedor recibe su pago un día antes, pero la cuenta por pagar es descontada del sistema hasta el vencimiento a 60 días que es el crédito que se tiene con el banco, la empresa gana 90 días en el proceso de pago y el proveedor recibe en tiempo su pago.



Fuente: elaboración propia

Este proceso se debe realizar cada 90 días dos veces en los seis meses en los cuales compras deberá realizar la depuración y la negociación con los proveedores.

Si se toma en cuenta el total de las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2012 se tomó el 30% del total que son los proveedores que tienen el crédito menor a 30 días los cuales son los que urge se tomen en cuenta para aumentar los días crédito, al aplicar el 1% da que el costo es de 44 mil como costo de financiamiento, si este costo se compara con el total de intereses generados por los préstamos bancarios, con la nueva propuesta tiene un ahorro de 26 mil dólares de ahorro mensual, se considera que la propuesta puede ayudar a la reducción de los costos financieros que se han generado por los préstamos bancarios los cuales han generado 742 mil dólares durante los últimos dos períodos.

Año	Total prestamos anuales	Tasa anual	Total intereses
2011	10,986	3.5%	385
2012	10,207	3.5%	357
			<b>742</b>

14,605 Cuenta por pagar al 31 de diciembre 2012

4,381 30% de proveedores con promedio de pago por debajo de 30 días

1% Tasa de interés por el pago de facturas a través del banco

44 Costo de financiamiento con el banco

357 Costo de financiamiento al 31 de diciembre 2012 con préstamos bancarios a una tasa del 3.5%.

$357 / 12 = 30$  Promedio mensual de pago de intereses por préstamo bancario

$44 / 12 = 4$  Promedio mensual de pago de intereses por pago a través del banco

26 Ahorro mensual en pago de intereses

Con esta propuesta la empresa tendrá la oportunidad de tener un ahorro en sus costos financieros como mejorar sus días crédito de 30 a 90 días crédito.

Si la empresa toma en cuenta el resto de la cuenta por pagar para negociarlo con el banco, aumenta el costo financiero por pago del 1%, al realizar el ejercicio con el total de la cuenta por pagar aún se refleja una reducción del 41% en los costos financieros por pago de intereses al banco.

CxP > 43 días y < a 30	Tasa de interés	Costo de financiamiento
10,223	1%	102

CxP < a 30	Tasa de interés	Costo de financiamiento
4,381	1%	44

Total costo de financiamiento 146

Costo de financiamiento por préstamo	357
Total costo de financiamiento	<u>146</u>
Total ahorro en intereses	211

Total costo de financiamiento	<u>211</u>	= 59%	- 100%	= 41%
Costo de financiamiento por préstamo	357			

El 41% representa la disminución que la empresa tendrá en el pago de intereses bancarios, al implementar la propuesta del descuento de facturas la empresa tendrá un costo de financiamiento de 146 mil dólares anuales.

Las ventajas de implementar esta propuesta son:

- Reducción significativa del 41% en el pago de intereses
- No hay atrasos en el pago a proveedores
- Reducción en la carga operativa al realizarse un solo pago por medio de transferencia al banco por el total de los pagos a los proveedores.

La desventaja de este proceso es:

- No se reduce al 100% los costos financieros, debido a que hay muchos proveedores con los cuales se tiene que hacer una negociación para incrementar los días crédito, este proceso puede tardar hasta un año y no se tiene la garantía que se pueda lograr al 100% por la

cantidad de proveedores que cuenta la empresa, al cierre del año 2012 la empresa tenía en su base de datos 3,856 proveedores activos para toda Centro América y Caribe.

### 3. Cuentas por cobrar

En el análisis que se realizó a la cuenta por cobrar se pudo observar que la mayor parte de los cobros ingresan a fin de mes y de acuerdo a la política los créditos son otorgados a 60 días, esto genera que no haya disponibilidad de fondos para cubrir las obligaciones contraídas con los proveedores.

Se recomienda realizar alianzas estratégicas entre el área comercial y créditos, con el fin de revisar el proceso de ventas y proponer que la venta no se acumule en las dos últimas semanas del mes, con el fin que todas las semanas haya facturas por cobrar. Adicional es necesario que el área de créditos realice controles diarios de los clientes con facturas que estén próximas a vencer, con estos reportes se puede tener un mejor control de la cobranza.

En la actualidad solo en Guatemala está implementado el pronto pago, es necesario revisar y considerar otorgar pronto pago al resto de los países, esto se debe dejar estipulado en el contrato firmado entre la empresa y el cliente, la labor de cobro debe enfocarse a que todos los clientes gocen de este descuento. Al inicio de cada mes el departamento de cobro debe de enviar todos los estados de cuenta a los clientes y en ese momento debe ser ofrecido el 2% de pronto pago para que este pueda hacerse efectivo.

Se debe de incluir en la política de créditos que el pronto pago puede ser tomado pagando 30 días antes del vencimiento de la factura, esto significa que los clientes con 60 días crédito pagarán a 30 días. Al lograr esto, los días crédito están alineados con los días pago, para ello hay que realizar negociaciones con los clientes y se debe acordar con el área comercial y con el departamento legal para que sepan sobre las nuevas condiciones crediticias, y que estas queden plasmadas en los contratos.

Debido a que los clientes pagan las facturas cinco días después del vencimiento y debido a que esto aumenta en los días crédito es necesario que se condicionen los despachos de pedidos.

Se debe agregar en la política de créditos que los pedidos de ventas quedarán retenidos para análisis de créditos cuando la factura tiene un día de vencimiento, aplicarse para clientes nuevos y con los clientes que tienen récord de morosidad de esta forma se minimiza el riesgo de aumentar los balances de la cuenta por cobrar.

El personal del departamento de créditos deberá utilizar su criterio basado en el comportamiento de pagos de los clientes, es decir que si a un cliente se le vencen las facturas a mediados de mes pero éste siempre paga a fin de mes, los pedidos de igual manera son liberados para su despacho, y la tendencia de pagos del cliente indica que aunque no pague en la fecha de vencimiento los fondos son recibidos durante el mes de vencimiento.

Al condicionar la liberación de pedidos, se busca que el cliente pague en la fecha de vencimiento de las facturas, ayuda a obtener mejor flujo de caja a lo largo del mes y no solo al final del mismo.

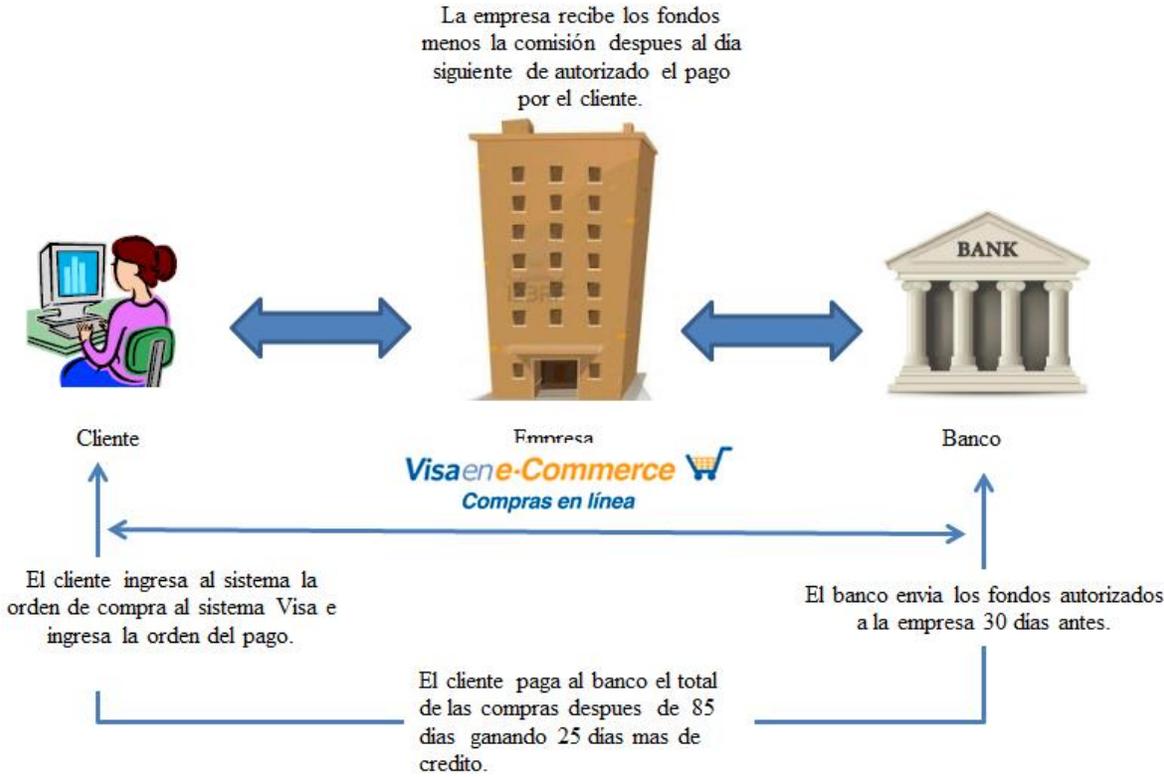
La empresa tiene dos opciones para agilizar la cobranza la primera es implementar los pronto pagos para Centro América y Caribe como se realiza en Guatemala, toma el 50% de la cuenta por cobrar y se le ofrece a los clientes el 2% de pronto pago a los clientes que pagan a 60 días, este porcentaje puede parecer bajo por los volúmenes de compra que realizan los clientes a ellos les puede resultar beneficioso. La empresa tendría una cartera sana, la reducción de 30 días tendría un costo financiero de \$349 mil dólares es un costo inicial este será un costo permanente de acuerdo a las ventas que tengan durante el año.

34,944	Cuenta por cobrar
<u>50%</u>	
17,472	Cuenta por cobrar a la que se aplicara el pronto pago

17,472	
<u>2%</u>	Descuento pronto pago
349	Costo pronto pago 30 días

La segunda opción que tiene la empresa es el descuento de facturas a través del sistema de Visa en e-commerce el cual funciona como una tarjeta de crédito virtual, donde el cliente registra la

orden de compra realizada con la empresa en el sistema de Visa y autoriza el pago al día 30, el banco revisa y realiza un cruce de información contra las facturas que a su vez ingresa la empresa, el banco valida la información ingresada por ambas partes y libera el pago a la empresa, con esto la empresa recibirá el pago de las facturas al crédito a 30 días y el cliente tiene 55 días para pagarle al banco si a esto se le suman los 30 días que ya obtuvo a través de la empresa, en total el cliente tiene un beneficio de 25 días más de crédito y la empresa reduce 30 días en el promedio de cobro, con lo cual se puede tener un mejor flujo de fondos.



Fuente: elaboración propia

El costo de esta propuesta es de \$175 mil dólares si se toma el 50% de la cartera que representan los clientes que pagan a más de 60 días el costo por transacción es del 1% sobre el total de las facturas procesadas por medio de este medio de pago.

17,472	
1%	Descuento pronto pago
175	Costo pronto pago 30 días

Los beneficios de este proceso son:

- Permite al cliente incrementar los días crédito y disminuye el riesgo crediticio para la empresa.
- Reduce las cuentas por cobrar permite mejorar el promedio de días crédito.
- Reduce el tiempo en la emisión de contraseñas para el cobro de las facturas.
- Incremento en ventas.
- Incremento del flujo de efectivo para no tener que usar líneas de crédito y sobregiro.
- Al cliente le reduce el tiempo de emisión de clientes y trámite de pago.
- Facilita las conciliaciones bancarias.

#### 4. Reducción de costos por pago de intereses

##### Políticas y procedimientos

Se recomienda que todos los cambios realizados en los procedimientos tanto en las cuentas por cobrar como en las cuentas por pagar deben quedar plasmadas en las políticas y procedimientos de la compañía para reflejar las verdaderas condiciones comerciales que se pactan con clientes y proveedores.

Control interno debe de hacer revisiones periódicas a los procedimientos para ver si las estas se cumplen de haber incumplimientos en la política estos deben ser reportados a la gerencia, si hay cambios en los procesos estos deben ser eliminados en las políticas con la aprobación de la gerencia se pueden llevar a cabo.

Es importante revisar a detalle el proceso de selección de proveedores por ser el inicio del proceso de las cuentas por pagar igual que el proceso de concesión de crédito a un cliente, del análisis y la negociación que se realice con ambas partes dependerá el buen desempeño de los días crédito que afectan la disponibilidad de los fondos.

Es recomendable realizar auditorias preventivas a cada área para comprobar el cumplimiento y la buena ejecución de los procesos, esto ayudará a tener procesos maduros y así poder enfrentar cualquier auditoria de casa matriz.

Al realizar la proyección del estado de resultados al 2013 y 2014 se puede observar que se reducen los intereses gasto al compararlos con los resultados del 2012, esto demuestra que la empresa puede tener una disminución en el pago de intereses en 112 mil dólares. Para este cálculo se tomó el 10% de crecimiento para el 2013 y 15% de incremento para el 2014 tomando como base el año 2012.

<b>Estado de Resultados Proyectado</b>				
<b>Expresado en miles de dólares</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ingresos</b>				
Ventas netas		185,109	203,620	234,163
Costo de ventas		125,150	137,665	158,315
<b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>59,959</b>	<b>65,954</b>	<b>75,848</b>
Compras netas		-12,110	-13,321	-15,319
<b>Utilidad bruta</b>		<b>47,848</b>	<b>52,633</b>	<b>60,528</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de venta		-12,126	-13,338	-15,339
Gastos generales y de administración		-32,248	-35,473	-40,794
Otros ( ingresos )		96	106	122
Intereses gasto		-357	-245	-88
		<b>-44,634</b>	<b>-48,950</b>	<b>-56,099</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>3,214</b>	<b>3,684</b>	<b>4,429</b>

Para obtener un panorama claro, al realizar el balance general proyectado, se puede observar que al aplicar la propuesta para mejorar los días crédito, es claro que los rubros de la cuenta por cobrar y cuenta por pagar disminuyen y genera un beneficio significativo en la liquidez de la empresa, se eliminan los préstamos bancarios, los cuales no se ven reflejados en los estados financieros.

**Balance general proyectado****Periodo 2013 y 2014****Análisis horizontal****Cifras en millones de dólares**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo	1,509	18,429	24,399
<b>Cuentas por cobrar</b>			
Cuentas por cobrar (clientes)	34,944	10,483	6,028
Cuentas por cobrar (afiliadas)	6,420	7,063	8,122
Funcionario y empleados	17	18	21
Otras cuentas por cobrar	337	370	426
Créditos fiscales			
Gastos pagados por adelantado	424	466	536
Inventarios	6,654	7,319	8,417
<b>Suma del activo corriente</b>	<b>50,304</b>	<b>44,148</b>	<b>47,948</b>
Cuentas por cobrar largo plazo	316	348	400
Propiedad planta y equipo	206	226	260
<b>Total activo</b>	<b>50,826</b>	<b>44,722</b>	<b>48,608</b>
<b>Pasivo y patrimonio de los accionistas</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Cuentas por pagar (afiliadas)	1,884	2,073	2,384
Cuentas por pagar (proveedores)	14,605	8,180	6,585
Prestamos bancarios	3,000		
Impuestos sobre la renta por pagar			
Otras cuentas por pagar	1,346	1,480	1,702
<b>Suma del pasivo circulante</b>	<b>20,835</b>	<b>11,733</b>	<b>10,670</b>
Provisión para indemnizaciones laborales	776	853	981
<b>Patrimonio de los accionistas</b>			
Capital	10	10	12
Ganancias acumuladas	29,205	32,126	36,945
	29,215	32,136	36,956
<b>Total pasivo y capital</b>	<b>50,826</b>	<b>44,722</b>	<b>48,608</b>

Al aplicar la segunda propuesta a la cuenta por cobrar la cual consiste en dar descuentos por pronto pago a los clientes del 2%, se tomó el 505 de la cuenta por cobrar y sobre esta base se aplicó el 2%, al sumarlo con el costo financiero de la propuesta para la cuenta por pagar, se incrementan los gastos en el estado de resultados.

Costos por descuento pronto pago 2%

Cuenta por cobrar

2013	2014
20,966	6,028
2%	2%
419	121

Costos de financiamiento

Cuenta por Pagar

2013	2014
3,505	2,822
1%	1%
35	28
454	149

### Estado de resultados proyectado

Expresado en miles de dólares

	2012	2013	2014
<b>Ingresos</b>			
Ventas netas	185,109	203,620	234,163
Costo de ventas	125,150	137,665	158,315
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>59,959</b>	<b>65,954</b>	<b>75,848</b>
Compras netas	-12,110	-13,321	-15,319
<b>Utilidad bruta</b>	<b>47,848</b>	<b>52,633</b>	<b>60,528</b>
<b>Gastos</b>			
Gastos de venta	-12,126	-13,338	-15,339
Gastos generales y de adm.	-32,248	-35,473	-40,794
Otros ( ingresos )	96	106	122
Intereses gasto	-357	-454	-149
	<b>-44,634</b>	<b>-49,159</b>	<b>-56,159</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>3,214</b>	<b>3,474</b>	<b>4,369</b>

a. Índice de Solvencia

$$\text{IS (2013)} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{44,148}{11,733} = 3.76$$

$$\text{IS (2014)} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{47,948}{10,670} = 4.49$$

b. Prueba del acido

$$\text{ACIDO (2013)} = \frac{\text{Activo corriente- inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{36,829}{11,733} = 3.14$$

$$\text{ACIDO (2014)} = \frac{\text{Activo Corriente- inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{39,531}{10,670} = 3.70$$

c. Periodo promedio de pago

$$\text{PPP (2013)} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{8,180}{137,665} \times 365 = 22$$

$$\text{PPP (2014)} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{6,585}{158,315} \times 365 = 15$$

d. Periodo Promedio de cobro

$$\text{PPC (2013)} = \frac{\text{Cuenta por cobrar}}{\text{Ventas}} = \frac{10,483}{203,620} * 365 = 19$$

$$\text{PPC (2014)} = \frac{\text{Cuenta por cobrar}}{\text{Ventas}} = \frac{6,028}{234,163} * 365 = 9$$

e. Índice de endeudamiento

$$\text{IE (2013)} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{11,733}{44,722} = 0.26$$

$$\text{IE (2014)} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{10,670}{48,608} = 0.22$$

f. Periodo promedio de inventarios

$$\text{PPI (2013)} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{137,665}{7,319} = 19$$

$$\text{PPI (2014)} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{158,315}{8,417} = 19$$

g. ROA y ROE

$$\text{ROA (2013)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}} = \frac{3,474}{44,722} = 8\%$$

$$\text{ROA (2014)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}} = \frac{4,369}{48,608} = 9\%$$

Activo total promedio 48,608

$$\text{ROE (2013)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total promedio}} = \frac{3,474}{32,136} = 11\%$$

$$\text{ROE (2014)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total promedio}} = \frac{4,369}{36,956} = 12\%$$

h. Ciclo de conversión del efectivo

$$\text{CCE (2013)} = \text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP} = 19 + 19 - 22 = 16$$

$$\text{CCE (2014)} = \text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP} = 9 + 19 - 15 = 13$$

En el siguiente cuadro se puede ver el resumen de las razones financieras del 2011 hasta el 2014, las cuales muestran que al aplicar la propuesta del descuento de facturas con el banco tanto de la cuenta por cobrar como de la cuenta por pagar, se pueden obtener buenos resultados a un corto plazo de dos años, en esta se puede observar que se tiene una mejora significativa en la reducción de los días cobro y los días de pago.

El índice de solvencia tiene un incremento significativo en el 2014 con un 4.49 el cual significa que por cada dólar de pasivo la empresa tiene 4.49 dólares de activo para afrontar la deuda, le da a la empresa buen nivel de solvencia.

La prueba del ácido también tiene un aumento significativo de 3.70 muestra que la empresa tendrá buen nivel de solvencia sin tomar en cuenta los inventarios.

El promedio de cobro y el promedio de pago muestra que tendrán una disminución de 9 y 15 hace que los días crédito sean eficientes y no dependa de un préstamo bancario para cubrir las obligaciones, y se mejoran los días crédito que tiene la actual política, tendrá que ser modificada.

El ciclo de conversión del efectivo presenta un decremento, para el 2014 este será de 13 días los cual significa que una venta al crédito se convierte en efectivo cada 13 días, esto hace que el flujo sea eficiente.

El ROA muestra que para el 2014 los activos totales van a generar un 9% de rentabilidad sobre la inversión y el ROE indica que para el mismo año el capital total promedio generará un 12% de rentabilidad sobre la inversión.

Se considera conveniente implementar la propuesta para la mejora de los días crédito para que la empresa pueda mejorar sus controles en el proceso de compras y reducir los días crédito de la cuenta por cobrar y aumentar los días crédito de las cuentas por pagar, los índices de la siguiente tabla muestra los beneficios financieros que puede tener la empresa y sobre todo la empresa obtiene mejor liquidez y se eliminan los préstamos bancarios está reflejado en el balance general proyectado.

<b>Razón</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Índice de solvencia	2.08	2.41	3.76	4.49
Prueba del acido	1.87	2.10	3.14	3.70
Promedio de pago	48	43	22	15
Promedio de cobro	72	69	19	9
Índice de endeudamiento	0.48	0.41	0.26	0.22
Promedio de rotación de inventarios	25	19	19	19
ROA	3%	6%	8%	9%
ROE	5%	11%	11%	12%
CCE	50	45	16	13

Fuente: elaboración propia

## Referencias bibliografía

1. BELLIDO SÁNCHEZ, Pedro (2001). Administración Financiera. Ed.Técnico científico Lima Perú
2. WESTON FRED, Brigham (1999). Manual de Administración Financiera. Edit. Interamericana España
3. Jorion Philippe (2000). Valor en Riesgo, Editorial Limusa, Primera Edición,

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Guía de entrevista

<b>Compras y Cuentas por Pagar</b>	
1	Cual es el procedimiento de selección de un proveedor
2	Como se negocian los días crédito
3	Quien realiza la negociación con los proveedores
4	Cual es el porcentaje de pagos por país
5	Cuantos días de crédito se manejan
6	Se realizan conciliaciones con los proveedores
7	Han habido incumplimiento de pagos
8	Se han realizan pagos por debajo de los días crédito establecidos
<b>Prestamos</b>	
1	Existe un calendario de pago para proveedores
2	Tienen prestamos bancarios
3	Para que son destinados los fondos de los prestamos
4	Con que frecuencia se tramita un préstamo bancario
<b>Cuentas por Cobrar</b>	
1	Cual es el procedimiento para otorgarle crédito a un cliente
2	Con que frecuencia se revisan los clientes morosos
3	Hay alguna restricción para otorgar un crédito
4	Se investiga el record crediticio de un cliente

## Anexo 2

### Cuestionario 2

#### Conocimiento General de la Empresa

<b>VISION GENERAL</b>	
1	Cual es el giro del negocio
2	En que paises tiene presencia la empresa
3	En que país están centralizadas las operaciones
4	Tienen políticas y procedimientos para cada área
5	Participan todas las áreas en el diseño y aplicación del sistema de control
6	Como esta integrada el área de Finanzas
7	Están los pagos y los cobros centralizados
8	Se ha negociado alguna vez la cartera con un banco
9	Se ha negociado alguna vez las Cuentas por Pagar con un banco
10	Conoce los puntos críticos de riesgo es su área
11	Conoce los lineamientos de Casa Matriz