

**ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA
EMPRESA INECON - TE**

EUDORO ABRAHAM CARDENAS BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2003**

**ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA
EMPRESA INECON - TE**

EUDORO ABRAHAM CARDENAS BENAVIDES

**Trabajo de grado presentado para optar al titulo de Profesional en
Comercio Internacional y Mercadeo.**

Asesor:

EDGAR OSEJO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2003**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo.

Al ser que hace posible mi existencia, a Dios el todo poderoso y a la Virgen, quienes me iluminan y me orientan dándome la motivación que necesito para seguir siempre adelante.

A mis padres que siempre
me apoyan incondicionalmente
y siempre están donde los
necesito, respaldándome
en las decisiones que tomo.

A mi hermana y a mis sobrinas por estar siempre a mi lado, ayudándome en lo que puedo necesitar, con su amor y cariño convirtiéndose en un motivo para surgir y salir adelante.

A mis profesores que me supieron
orientar con su comprensión y
paciencia a lo largo de mi carrera
con su sabiduría y conocimiento.

A mis amigos y compañeros que me han brindado su amistad desinteresadamente, y que de alguna forma participaron en este proceso con sus consejos y compañerismo.

Gracias.
EUDORO CARDENAS

AGRADECIMIENTOS A:

Edgar Osejo (Asesor del trabajo)

José Luis Benavides (Jurado y profesor del diplomado)

Andres Gaviria (Jefe de contabilidad INECON – TE Pasto)

Luis Alberto Arcos (Decano FACEA)

Fernando Guerrero (Director Programa Comercio Internacional y Mercadeo)

Guido Pantoja (Secretario FACEA)

Al personal de la empresa INECON – TE que colaboró con la información para la realización de este trabajo.

A la Universidad de Nariño y al programa de Comercio, y a todas las personas que contribuyeron para la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	Pag
GLOSARIO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	15
OBJETIVOS	17
1. POLITICA DE CAPITAL DE TRABAJO DE INECON-TE LDTA	19
1.1 REQUERIMIENTO PARA EL FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL CAPITAL DE TRABAJO	21
1.2 CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO	22
1.2.2 Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar	22
1.2.3 Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar	23
1.2.4 Ciclo de conversión del efectivo	24
1.3 POLITICA DE INVERSION EN ACTIVOS CIRCULANTES	27
1.4 POLITICA DE FINANCIAMIENTO DE LOS ACTIVOS CIRCULANTES	28
2. ADMINISTRACION DE EFECTIVO Y DE VALORES NEGOCIABLES	30
2.2 TECNICA DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO	31
2.3 CONTROL DE DESEMBOLSO	34
2.4 COORDINACION DE COSTOS Y BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO	34
2.5 VALORES NEGOCIABLES	35
3. ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRA	37

3.1 REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR	38
3.2 POLITICA DE CREDITO	39
3.2.1 Periodo de crédito	40
3.2.2 Normas de crédito	40
3.2.3 Política de cobranza	41
3.2.4 Descuentos	41
3.3 OTROS ELEMENTOS DE LA POLITICA DE CREDITO	42
3.3.1 Utilidades potenciales de cuentas por cobrar	42
3.3.2 Instrumentos de crédito	42
4. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	43
4.1 DEMANDA	43
4.1.1 Conocimiento de la demanda	43
4.1.2 De acuerdo al tiempo	44
4.1.3 De acuerdo al grado de dependencia	44
4.1.4 Según la salida de mercancía	44
4.2 CICLO DE PEDIDO	45
4.3 TIEMPO DE ENTREGA	45
4.4 COSTOS DEL INVENTARIO	46
4.4.1 Costos de ordenamiento	46
4.4.2 Costos de mantenimiento del inventario	47
4.4.3 Costos de agotamiento o faltante	48
5. ADMINISTRACION DE CUENTAS POR PAGAR	49
5.1 POLITICA DE COBRO	51
5.1.1 El periodo de cobro	52
5.1.2 Normas de crédito	52
5.1.3 Política de cobranza	53
5.1.4 Descuentos	54

5.2 OTROS ELEMENTOS DE LA POLITICA DE COBRO	54
5.2.1 Utilidad potencial	54
5.2.2 Instrumentos de crédito	54
6. CONCLUSIONES	56
7. RECOMENDACIONES	60
8. BIBLIOGRAFIA	63

LISTA DE ANEXOS

Anexo	1. Estados Financieros	64
Anexo	2. Estrategias Comerciales, financieras y Administrativas	83

GLOSARIO

Acta de obra: documento en el cuál se especifica los ítems ejecutados por el contratista para la obra que por lo general se expide al contratante. Su valor es endosable.

Activo Circulante Permanente: son aquellas que resultan necesarios durante los picos estacionales o cíclicos.

Capital de Trabajo: se refiere a los activos corrientes y al capital neto de trabajo que es igual a activo corriente menos pasivo corriente.

Centralización de cuentas por pagar: consiste en realizar todos los desembolsos de una empresa, desde la sede principal para tener un mayor control sobre las sucursales.

Contrato de Obra: es el instrumento legal mediante el cual se obligan tanto la empresa contratante con la constructora, a cumplir con una serie de requerimientos y cláusulas penales que se registran en dicho documento en el momento de iniciar un proyecto de construcción.

Costo total del inventario: es la suma de los costos que requiere ordenar un pedido u orden, más los costos de mantener dicha orden o inventario, más los costos por incurrir en faltantes de inventario.

Ingeniero de Obra: es quien dirige la obra en un proyecto de construcción, quien toma las decisiones y administra el efectivo de caja menor destinada a gastos administrativos y/o alguno que otro operacional.

Política Agresiva de Financiamiento en activos circulantes: cuando parte de los activos circulantes permanentes son financiados con capital temporal en una empresa.

Política de Capital de Trabajo: decisiones que tratan del nivel de los activos circulantes y a la forma en que estos son financiados.

Política de Crédito: conjunto de decisiones que incluyen el periodo de crédito, normas de crédito, procedimientos de cobranza y descuentos si los hay.

Política Moderada de Inversión en Activos Circulantes: cuando las cantidades de cada tipo de activo circulante se encuentra en un punto medio, ósea ni en grandes cantidades pero tampoco en cantidades mínimas.

Razón de liquidez: se refiere a la cantidad de efectivo que posee una empresa para solventar un peso que se adeuda.

Reporte de Antigüedad de Cuentas por Cobrar: documento en el cual se clasifica las cuentas por cobrar de una empresa tomando como referencia la edad de cada cuenta.

Saldos de Efectivo: son montos de dinero con los que cuenta una empresa para las transacciones, imprevistos, para aprovechar algún negocio, entre otros.

Sincronización de Flujos de Efectivo: situación que se presenta cuando los flujos de entrada de efectivo coincide con los flujos de salida de efectivo.

Sobregiro: sistema en el cual los depositarios pueden emitir cheques en exceso de sus saldos, y en el cual sus bancos extienden préstamos automáticamente para cubrir faltantes.

RESUMEN

El desarrollo de este estudio fue posible gracias a la colaboración de la empresa constructora INECON – TE Ltda especialmente del departamento de contabilidad de la oficina de Pasto, el cual consistió en hacer una aplicación de lo aprendido en el módulo del capital de trabajo del Diplomado Gerencia Financiera y Sistema de Pagos Internacionales para conocer de una manera más directa el manejo financiero de una empresa de origen regional, que se encuentra en un sector tan difícil como el constructor.

En este documento se presentan los resultados obtenidos de tal estudio en los diferentes campos del capital de trabajo como son: administración de efectivo, administración de cuentas por cobrar, administración de inventarios y administración de cuentas por pagar.

Para iniciar con el estudio, se recopiló la diferente información de los años 2000 y 2001 por ser los datos más recientes a los que se tuvo acceso; se comienza con el análisis de la política del capital de trabajo con sus diferentes componentes, haciendo una comparación de los años en mención. En esta etapa a través de las diferentes operaciones matemáticas se encontraron elementos que acercaron a la definición de las políticas tanto de inversión como de financiamiento de activos circulantes, igualmente se conoció el ciclo de conversión del efectivo con cada uno de los periodos que lo integran.

ABSTRACT

The development of this study was possible thanks to the collaboration of the company manufacturer INECON – TE Ltda especially of the department of accounting of the office of Grass, which consisted on making an application of that learned in the module of the capital of work of the Graduate Financial Management and System of International Payments to know in a more direct way the financial handling of a company of regional origin that is in such a difficult sector as the manufacturer.

In this document the obtained results of such a study are presented in the different fields of the work capital like they are: administration of effective, administration of bills to get paid, administration of inventories and administration of bills to pay.

To begin with the study, you gathers the different information of the years 2000 and 2001 to be the most recent data to those that one had access; you begins with the analysis of the politics of the work capital with their different components, making a comparison of the years in mention. In this stage through the different mathematical operations were elements that brought near to the definition of the politicians so much of investment as of financing of active circulating, equally the cycle of conversion of the cash was known with each one of the periods that you/they integrate it.

INTRODUCCIÓN

administración de cuentas por cobrar básicamente se estudiará la política de crédito, que contiene: el periodo de crédito, normas de crédito, política de cobranza, se hablará sobre la conveniencia o no de otorgar descuentos y otros aspectos que complementan esta política; sobre la administración de inventarios se estudiará la demanda a la que se dirige la empresa desde varios puntos de vista y se conocerá los costos que debe correr la constructora por causa de los inventarios; en la administración de cuentas por pagar, se harán los cálculos sobre el tiempo de diferimiento de cuentas por pagar, se analizará la utilidad potencial, los instrumentos de pago en caso de incumplimiento por parte de INECON-TE con los proveedores, tanto de materiales como de efectivo y además otros elementos que hacen parte de la política de pago.

Se evidenciará que INECON-TE tiene debilidad en su política de cobro, pero maneja de una manera acertada los inventarios, pues su sistema permite ahorrar costos importantes. Se apreciaría que la empresa muestra cierta iliquidez, que en varias ocasiones soluciona acertadamente con sus estrategias, igualmente se pretende que el presente trabajo, sirva de apoyo

o complemento para estudios posteriores de la misma empresa y trabajos similares.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer de una forma práctica el manejo del capital de trabajo de una empresa regional, como es INECON-TE, para analizar según los conocimientos adquiridos cada uno de sus componentes (inventarios, efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar), realizando las sugerencias que sean necesarias en el transcurso del estudio.

De igual forma analizar si esta empresa ha logrado sobrevivir en el mercado, gracias a un buen manejo financiero, que le permita obtener utilidades adicionales a las adquiridas en su actividad comercial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar en qué medida INECON-TE administra de una manera adecuada el efectivo de la empresa y valores negociables, analizando igualmente qué inversiones a corto plazo se pueden realizar.
2. Determinar si INECON – TE maneja correctamente sus cuentas por cobrar especialmente el crédito a clientes conociendo su sistema de crédito.
3. Determinar si INECON-TE administra adecuadamente las cuentas por pagar o crédito de los proveedores a la empresa.
4. Determinar si INECON-TE administra adecuadamente y en qué medida los inventarios de la empresa.
5. Hacer las respectivas sugerencias en cada uno de los componentes analizados del capital de trabajo para INECON-TE.

\$ 2.252.537.670,00

Lo anterior muestra una disminución en el capital neto de trabajo, debido a que se presentó una disminución en los activos corrientes que no alcanza a ser compensada con el decrecimiento que se presentó en los pasivos corrientes, pues esta fue inferior comparada con la sufrida por los activos corrientes.

Para mirar la liquidez de la empresa, podemos deducir para el año 2.000 y 2.001 el índice o razón circulante y la razón rápida o ácida de la siguiente forma:

Año 2.000

Razón Circulante = Activos corrientes / Pasivos corrientes

$$= \$12.982.770.474 / \$8.626.444.985 = \$ 1,5$$

Razón Rápida = Activo corriente – Inventario / Pasivos corrientes

$$= \$12.982.770.474 - \$2.666.502.770 / \$8.626.444.985 = \$1,2$$

Año 2.001

Razón Circulante = \$10.532.596.304 / \$ 8.280.058.634 = \$ 1,27

Razón Rápida = \$10.532.596.304 - \$2.689.800.930 / \$8.280.058.634 =

\$ 0.94

Según lo calculado anteriormente podemos darnos cuenta que ambos índices en comparación con el año 2.000 han bajado, lo que muestra que la empresa ha perdido liquidez para cumplir con las obligaciones circulantes, ya que por cada peso que se adeuda, la empresa dispone \$ 1,27 según la razón circulante, y \$ 0,94 según la razón rápida, por lo tanto no alcanza a suplir ese peso que se adeuda, siendo una situación no favorable a simple vista para la empresa.

1.1. REQUERIMIENTO PARA EL FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL CAPITAL DE TRABAJO

La recesión por la que atraviesa el sector constructor en Colombia, especialmente en los últimos años, ha hecho que empresas como INECON-TE tenga en sus ventas un comportamiento decreciente como lo muestran sus estados financieros, pues se ha presentado una baja del 24% en comparación con el año 2000; también se observa que el comportamiento de los activos circulantes ha sido negativo, ya que disminuyó en un 19%, pasando de \$ 12.982.770.474 en el 2000 a \$10.532.596.304 en el 2001. Esta disminución representada en \$ 2.450.174.170 muestra que la empresa

no debe endeudarse para atender tal variación, como si hubiera ocurrido en el caso de presentarse un incremento, pues la empresa al no poder cubrir las nuevas obligaciones con su liquidez, tendría que aumentar su cuenta de pasivos corrientes por causa de la nueva deuda. Pero lo que ocurrió fue lo contrario, sus pasivos corrientes también disminuyeron pasando de \$8.626.444.985 en el 2000 a \$ 8.280.058.634 en el 2001, representando un 4% de decremento, es decir, \$ 346.386.351.

De esta manera INECON-TE tendrá casi las mismas obligaciones circulantes provenientes del financiamiento de los activos corrientes con menos liquidez disponibles en su capital de trabajo, ya que dichas variaciones ocasionaron en parte la baja en los índices de liquidez, tanto de la razón ácida como de la razón circulante.

1.2 CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO

1.2.1 Periodo de conversión del inventario

= Inventario / costo de ventas por día

Año 2000

Costos de ventas por día = \$ 31.356.693.186 / 360 días = \$ 87.101.925,51

inventario = \$ 2.666.502.770

$$= \$ 2.666.502.770 / \$ 87.101.925,51 = 30,61 \text{ aprox } 31 \text{ días}$$

Año 2001

$$\text{Costos de ventas por día} = \$ 23.660.480.347/360\text{días} = \$ 65.723.556,5$$

$$\text{inventario} = \$ 2.689.800.930$$

$$= \$ 2.689.800.930 / \$ 65.723.556,5 = 40,92 \text{ aprox } 41 \text{ días}$$

INECONTE requiere de un promedio de 41 días, para convertir los materiales en productos terminados, para ser vendidos. En comparación con el periodo anterior, se aprecia un incremento en este periodo, debido al gran bajón que experimento la empresa en sus ventas y al leve aumento en el inventario.

1.2.2 Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar

$$= \text{cuentas por cobrar} / \text{ventas a crédito por día}$$

Año 2000

$$= \$ 4.046.340.067 / \$ 102.033.993 = 39,65 \text{ aprox } 40 \text{ días}$$

Año 2001

$$= \$ 2.413.359.496 / \$ 77.545.069,82 = 31,12 \text{ aprox } 31 \text{ días}$$

Para el calculo de este periodo se ha tomado el valor de clientes en la cuenta deudores del balance general, pues es el único que tiene que ver con la actividad comercial de la empresa, los demás ítems, tienen que ver con prestamos hechos por la empresa a socios, consorcios con INCON-TE, trabajadores y amigos de los dueños de la empresa que son cancelados en tiempos cortos.

INECON – TE necesita de 31 días en promedio después de una venta, para convertir en efectivo las cuentas por cobrar. Se presenta un decrecimiento, en comparación con el periodo anterior, ya que al bajar las ventas, también bajan las cuentas por cobrar y además a 31 de diciembre del 2001 hay más clientes que cancelaron el total de la cuenta adeudada con la empresa, comparando con el año 2000 a diciembre 31, donde hay más deudores.

1.2.3 Periodo de diferimiento de las cuentas por paga

= cuentas por pagar / costo de ventas por día

Año 2000

Costo de ventas por día = \$ 31.356.693.186 / 360 días

= \$ 87.101.925,51

= \$ 858.894.268 / \$ 87.101.927,51 = 9,86 aprox 10 días

Año 2001

Costo de ventas por día = \$ 23.660.480.347/360

= \$ 65.723.556,5

= \$ 1.054.571.189/\$ 65.723.556,5 = 16,04 aprox 16 días

INECON-TE cuenta en promedio con 16 días para cumplir con sus obligaciones provenientes de cuentas por pagar que son necesarios para cumplir con las actividades cotidianas de producción y comercialización. En comparación con el año anterior, se aprecia un incremento en este periodo, a pesar de que el costo de ventas por día disminuyó en un 25% para el año 2001, eso a causa de la baja en ventas presentada en el año en mención. La principal causa del incremento en este periodo es el aumento presentado en cuentas por pagar de la empresa con respecto al año 2000, pues pasó de \$ 858.894.268 a \$ 1.054.571.189 en el 2001.

1.2.4 Ciclo de conversión del efectivo

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

Año 2000

$$31 \text{ días} + 40 \text{ días} - 10 \text{ días} = 61 \text{ días}$$

Año 2001

$$41 \text{ días} + 31 \text{ días} - 16 \text{ días} = 56 \text{ días}$$

INECON – TE necesita de 56 días en promedio para convertir en efectivo sus inventarios, las cuentas por cobrar y saldar las cuentas por pagar.

Podemos mirar que el ciclo de conversión del efectivo casi no sufre variación significativa debido a que el incremento presentado en el periodo de conversión del inventario compensa con el aumento presentado en el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar.

Las necesidades de financiamiento de capital de trabajo para la empresa INECON – TE para el año 2000 fue de 61 días X \$ 87.101.925,51 = \$5.313.217.456 y para el año 2001 56 días X \$ 65.723.556,5 = \$3.680.519.164 es decir se multiplicó los días del ciclo de conversión del efectivo con el costo de producción diario. Por lo tanto observamos que las

necesidades de financiamiento para el año 2001 disminuyó debido sobre todo a que el costo de producción diario decreció, a causa del bajón en ventas presentado en este periodo.

Si analizamos los periodos del ciclo de conversión del efectivo para el año 2001, nos damos cuenta que el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar es muy inferior, en comparación con el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, lo cual da a entender que existe una descoordinación entre estos dos periodos y que se debe apuntar a solucionar este aspecto ya que la empresa esta dando un gran plazo a sus clientes, quedando con un plazo muy corto para cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar.

Seria aconsejable ampliar el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar, extendiéndolo a 30 días, para mirar que cambios favorables se podrían presentar de la siguiente forma:

$$41 \text{ días} + 31 \text{ días} - 30 \text{ días} = 42 \text{ días}$$

Entonces las necesidades de financiamiento de capital de trabajo sería: 42 días X \$ 65.723.556,5 = \$ 2.760.389.373

Al analizar este cambio, las necesidades de financiamiento de capital de trabajo para INECON – TE se podrían reducir en \$ 920.129.791, lo cual contribuirá a mejorar las utilidades y finanzas de la empresa.

De igual forma se puede hacer cambios en el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, acortando este periodo a 20 días, lo cual daría como resultado, un ciclo de conversión del efectivo en 31 días una vez hecho el cambio anterior en el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar. Por lo tanto el requerimiento de financiamiento de capital de trabajo sería \$2.037.430.256 disminuyendo nuevamente y beneficiando a la empresa, ya que permite mejorar su situación financiera. INECON-TE debe procurar buscar un equilibrio entre sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar que lo acerque a lo ideal, que sería el mismo periodo de tiempo para pagar sus cuentas, como también el mismo periodo de tiempo para otorgar el crédito a sus clientes.

Estos cambios se pueden realizar dependiendo del poder negociador de la empresa y de las buenas relaciones de sus directivos con empresas tanto proveedoras como clientes de INECON – TE. Puede utilizar estrategias como pedir la ampliación en el tiempo de pago a cambio de aumentar su cantidad de pedido frente a los proveedores y si hay sobrantes de

materiales se los podría vender a constructoras pequeñas o a consorcios que se han formando con INECON – TE.

En cuanto a la reducción en el periodo de crédito es difícil que se pueda realizar, pues las empresas contratantes tienen gran poder negociador, porque son grandes demandantes para la empresa y tienen fijados sus términos en la política de crédito, durante muchos años.

1.3 POLITICA DE INVERSION EN ACTIVOS CIRCULANTES

INECON-TE utiliza una política **moderada** de inversión en activos circulantes, ya que en comparación con el año 2000 en términos del ciclo de conversión del efectivo, se presenta un aumento en el periodo de conversión del inventario, pasando de 31 a 41 días, esto se debió a que en el año 2001 la empresa presentó un bajón en la construcción de obras, especialmente en lo relacionado con la construcción de vivienda, pues en este año no se realizaron esta clase de construcciones debido a que no se presentaron licitaciones de conveniencia para la empresa. Por lo tanto se dedicó únicamente a obras de ingeniería civil.

Por otra parte, en el ciclo de conversión del efectivo también se presenta una disminución en el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar pasando de 40 a 31 días del año 2000 al 2001. Debido a que para el año 2001, muchos de los clientes se colocaron a paz y salvo con la empresa, lo cual representa un monto muy importante en el ítem de cuentas por cobrar según como lo muestran las notas explicativas de los estados financieros de INECON-TE.

Por lo anterior la constructora al aumentar su periodo de conversión del inventario y al disminuir su periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, se mira que su política de inversión se encuentra en un punto intermedio entre las políticas de inversión restringida y política de inversión relajada por lo tanto INECON-TE se orienta a una política **moderada** de inversión.

Según el ciclo de conversión del efectivo, se observa que la empresa ha orientado sus políticas financieras a reducir a través de sus activos corrientes este ciclo, especialmente centrando sus esfuerzos en el cumplimiento del pago de las cuentas a crédito, por lo tanto se produce una disminución en el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, lo cual hace que varíe en comparación con el año 2000, disminuyendo el ciclo de conversión del efectivo. Se observa que el efectivo disponible de la

empresa bajo especialmente porque las ventas decrecieron, ya que en este año se presentó una caída en los proyectos de construcción, por lo tanto hay menos entradas de efectivo para la constructora. Igualmente otro factor que influyó negativamente en las entradas de efectivo para la empresa fue que INECON-TE tuvo para el año 2001 una reducción en sus cuentas por cobrar y tampoco se presentaron inversiones temporales, que ayudarán a aumentar este ítem, debido a que en el año 2001 no se realizaron pagos con CDT'S como cuotas iniciales de viviendas como si ocurrió en el año 2000.

1.4 POLITICA DE FINANCIAMIENTO DE LOS ACTIVOS CIRCULANTES

Para la empresa con el estudio de la política de financiamiento de los activos circulantes de INECON-TE es necesario calcular los activos circulantes temporales de la empresa para ambos años así: Activo Corriente – Activo Permanente = Activos Circulantes Temporales.

Año 2000

$\$ 12.982.770.474 - \$ 10.905.527.198 = \$ 2.077.243.280$

Año 2001

$\$ 10.532.592.304 - \$ 8.847.380.895 = \$ 1.685.215.409$

Lo anterior muestra un decrecimiento de los activos circulantes temporales en comparación con el año 2000, debido a la disminución del activo circulante.

La constructora INECON-TE sigue la estrategia del enfoque **agresivo**, ya que sus activos corrientes temporales son de \$ 1.685.215.409, pero sin embargo esta empresa tiene obligaciones financieras por \$ 3.216.512.706 dentro de sus pasivos corrientes, así como algunos financiamientos temporales, provenientes de proveedores nacionales; cuentas por pagar; impuestos y gravámenes y obligaciones laborales. Por ello el financiamiento temporal excede a su nivel de activos circulantes temporales, por lo cual da a entender que alguna parte de sus activos permanentes son financiados con capital temporal.

INECON-TE para cumplir con las obligaciones financieras, cuando se presenta incumplimiento y retraso en los pagos pactados con las entidades contratantes utiliza una herramienta muy eficaz que son las actas de obra,

las cuales se endosan con entidades financieras o proveedores a cambio de la deuda para mantener su prestigio en cuanto al crédito.

2. ADMINISTRACION DE EFECTIVO Y DE VALORES NEGOCIABLES

2.1 MANEJO DE SALDOS DE EFECTIVO

INECON-TE administra su efectivo utilizando técnicas que le permiten disponer de él, en el momento que lo necesite para realizar sus transacciones, e igualmente cuando este falta por imprevistos que se presentan en la actividad normal de la empresa. Maneja un saldo para transacciones diarias que se administran en cada obra por el ingeniero de obra, quien destina este dinero para gastos administrativos y uno que otro operacional, este dinero se lo entrega mensualmente y no es manejado por parte de la oficina, para evitar otros costos y pérdidas de tiempo por el desplazamiento que se tenga que hacer para llegar a la oficina. Este efectivo se lo utiliza para las actividades anteriormente mencionadas, y a diciembre 31 del 2001 fue de 7.293.006 registrado en la cuenta de caja. Por otra parte el dinero que se encuentra en la cuenta de bancos sirve para cubrir con las transacciones de mayor rubro como son los gastos de operación y administrativos quedando a diciembre 31 del 2001 un monto de \$ 255.530.262.

La empresa no maneja saldos compensadores, pues sus cuentas corrientes están siempre en movimiento, debido a la entrada y salida de efectivo, por lo tanto cuenta con el servicio de sobregiro, el cual es muy utilizado por la empresa como se observa en las notas explicativas de los estados financieros, los cuales le sirven para suplir imprevistos que surgen a lo largo de la actividad comercial de la empresa.

En cuanto a saldos preventivos, la empresa maneja esta clase de saldos pero únicamente por parte de la oficina de Bogotá, los cuales oscilan entre cinco millones y quince millones al mes, sirven para aprovechar promociones en la compra de materiales o para cumplir con obligaciones no previstas en los planes de la empresa, igualmente cuando se presentan alianzas con otras constructoras para la adjudicación de un proyecto. Este saldo preventivo se incrementa cuando en una obra sobran recursos que no se utilizarán y por lo tanto se destinan a una cuenta específica que sirve para depositar esta clase de saldos.

Cabe mencionar que INECON-TE además de poseer estos saldos también cuenta con otra herramienta para satisfacer sus necesidades de dinero, pues puede negociar las actas de obra con los bancos aunque con ello

incurre en costos que surgen por convertir el dinero de una manera inmediata.

2.2 TECNICA DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

INECON-TE para el manejo de su efectivo, utiliza un sistema de programación tanto para sus desembolsos como para sus ingresos de efectivo. Dicha programación, se la utiliza teniendo en cuenta las obras que se están realizando o que se van a comenzar a realizar, así la constructora puede saber cuánto dinero va a entrar y que monto de dinero tiene que desembolsar por cada obra de acuerdo a su magnitud y diseño.

La oficina INECON-TE Bogotá, maneja toda clase de desembolsos para las diferentes obras que pueden estar ubicadas en cualquier parte del país o incluso en el extranjero.

Esta empresa para llevar a cabo el proceso de desembolso utiliza un documento llamado Requisición de efectivo, el cual se envía a la oficina de Bogotá de acuerdo a las necesidades de efectivo de cada obra, en el se discriminan toda clase de gastos y costos necesarios para llevar a cabo el proyecto; según la disponibilidad de efectivo la empresa desembolsa

determinada cantidad de dinero semanalmente durante el periodo de tiempo en que se programa la obra. Por ejemplo, si hay una obra en Pasto, cuyo costo para construir sea de \$ 400.000.000 durante un periodo de tiempo de dos meses, la oficina de Bogotá deberá desembolsar semanalmente \$50.000.000, sino cuenta con la suficiente disponibilidad de efectivo, desembolsará \$ 25.000.000, el faltante deberá ser compensado en la semana o semanas posteriores antes de que se cumpla el periodo de culminación de la obra, al termino del cual se deberán haber desembolsado los \$ 400.000.000. el proceso de requisición del efectivo se lo lleva a cabo independientemente en cada obra. A nivel general, para los pronósticos de entrada y salida de efectivo, la constructora utiliza un flujo de caja anual y mensual, en el que se registran tanto ingresos como gastos de todo rubro no solo provenientes de la actividad constructora de INECON-TE, sino también otras actividades que se llevan a cabo en la empresa, por ejemplo el alquiler de vehículos, alquiler de maquinaria, venta de materiales de construcción como triturado y asfalto (pues cuenta con esta clase de materiales en su planta de Torobajo Pasto), los cuales se extraen y elaboran para abastecerse según sus requerimientos, también se venden a otras constructoras y generan otros ingresos a parte de la construcción.

El pronóstico sobre entrada y salida de efectivo en base al flujo de caja anual o mensual, puede variar ya que la empresa está licitando continuamente y por lo tanto surgen obras que no se tenían previstas y modifica el flujo de caja que se había pronosticado pues se generan nuevos ingresos y gastos.

El manejo de efectivo por parte de la empresa para realizar sus desembolsos, lo hace a través de cheques utilizando para ello entidades bancarias como son el Banco Lloyds Bank TBS y Colpatria. Igualmente las empresas o entidades contratantes utilizan el cheque con un periodo de compensación de dos días dentro de los cuales la constructora puede disponer de dichos recursos.

Para acelerar la entrada de efectivo, se utiliza los cheques de gerencia, los cuales se pagan de inmediato sin tener que esperar los dos días de compensación. Este recurso se utiliza cuando urge la necesidad de efectivo, también se utiliza el servicio de sobregiro, especialmente cuando las actas de obra no han sido canceladas por la entidad contratante, entonces se hace el sobregiro mientras cancela dicha acta. Otra forma de acelerar la entrada de efectivo es la negociación de actas de obras con los

bancos; el banco da el efectivo a cambio del acta, pero no por el mismo monto en que será cobrada, sino por un precio inferior.

No se utilizan apartados postales bancarios, debido a que los bancos con los cuales se realizan las transacciones tienen sucursales en las diferentes ciudades, las cuales se hayan intercomunicados por redes automatizadas de información y por lo tanto hacen que el cheque no demore más de dos días en ser transferido a la cuenta de destino.

2.3 CONTROL DE DESEMBOLSO

INECON-TE maneja el control de desembolso a través de la centralización de las cuentas por pagar, ya que los desembolsos únicamente los realiza la oficina principal de Bogotá, la cual evalúa los requerimientos de efectivo de los diferentes obras y demás transacciones que realiza la constructora. Esto le permite programar sus desembolsos de acuerdo con la disponibilidad de fondos que tenga para satisfacer las necesidades de efectivo. La programación de los desembolsos de efectivo lo hace a través del programa de obras el cual lo realiza una división de la empresa llamada programación de obra y de costos quien reúne todos los requerimientos de las diferentes obras y demás gastos que se harán a lo largo del periodo

para posteriormente realizar los desembolsos a medida que se vaya presentando la necesidad de efectivo, de esta manera la empresa deberá disponer de los recursos suficientes para cubrir dichas necesidades y en caso contrario buscar la forma de obtenerlos.

2.4 COORDINACION DE COSTOS Y BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

INECON-TE estudia muy bien la relación costo marginal versus utilidad marginal, antes de realizar un movimiento tan delicado que tenga que ver con la inversión de determinada cantidad de dinero (costo) a cambio de otra (utilidad).

Es por ello que la empresa en ocasiones negocia sus actas de obra con los bancos para acelerar la obtención de efectivo, incurriendo en costos como son: impuestos como retención y retención iva y la utilidad del banco a cambio de dicha transacción. Se utiliza este tipo de herramienta cuando se va a aprovechar una oportunidad de negocio, ya sea una alianza estratégica o por la adjudicación de un proyecto que no se había contemplado en los planes de la empresa. La empresa analiza si el nuevo proyecto le arrojará

utilidades superiores a los costos en que incurriría si negocia el acta de obra con el banco, para tomar de esta manera el proyecto nuevo.

Al igual que utiliza las actas de obra para los fines anteriores mencionados, también utiliza los sobregiros bancarios para cubrir faltantes de dinero provenientes de la construcción de obras en curso para no incurrir en costos que pueden ser superiores a los interés que cobra el banco por el sobregiro, como son: la pérdida de tiempo por parálisis en la obra que traería como consecuencia el incumplimiento ocasionando daños en la imagen y reputación de la empresa para futuros proyectos. Como consecuencia del retraso se puede generar costos por salario y mano de obra pues se tendría que pagar horas extras para poder cumplir con la culminación de la obra en el tiempo preestablecido, además de otros costos e imprevistos que se generen por dicha parálisis en la obra.

2.5 VALORES NEGOCIABLES

INECON-TE en el periodo anterior 2000 registra en su cuenta de inversiones temporales en CDT'S un valor de \$10.567.000, los cuales no fueron inversión directa de la empresa sino que se recibieron como cuotas iniciales de vivienda o parte de pago de la misma, es por ello que en el año

2001 no aparecen registradas inversiones temporales en CDT'S porque en este año no se construyeron obras de vivienda, por lo tanto no se hicieron pagos de esta modalidad.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con las actas de obra los cuales si son negociables, pero no generan rendimiento a parte de la utilidad que cobra la empresa por la construcción de obras y la cual se encuentra contemplada en dicha acta. Esta herramienta se utiliza más que todo para acelerar la conversión de dinero, como ya se explicó anteriormente.

3. ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

INECON-TE al igual que muchas empresas constructoras pactan el pago de la obra antes de iniciar la construcción en una fecha determinada. De esta manera se otorga un plazo acordado por las partes para el pago total fijado en el contrato de obra, el cual tiene una duración de acuerdo al monto de la deuda.

Para realizar el estudio del manejo de las cuentas por cobrar de la empresa, se ha tomado el valor que aparece en el balance general de la cuenta de deudores, únicamente lo que tiene que ver con clientes, puesto que las demás subcuentas tienen que ver con préstamos que ha hecho la empresa a socios, exsocios y consorcios que forman con INECON-TE, igualmente anticipos que pueden ser reintegrados al no realizar o adjudicarse un proyecto, también préstamos a trabajadores y demás subcuentas que son de la misma naturaleza y que pertenecen a esta cuenta (deudores). Por lo tanto para calcular la inversión en cuentas por cobrar, se utilizará el siguiente valor \$2.413.359.498 para el año 2001, además se debe hacer un promedio de las ventas diarias y de esta manera podremos calcular los días pendientes de cobro. Así:

Días de venta pendiente de cobro = cuentas por cobrar/promedio de ventas
Diarias.

$$= \$2.413.359.498 / \$77.545.069,82$$

$$= 31,12 \text{ aprox } 31 \text{ días.}$$

Esto quiere decir que la empresa emplea un promedio de 31 días para convertir en efectivo sus cuentas por cobrar, pero en realidad hay contratistas que incumplen con el plazo establecido y por lo tanto toman mucho más que el plazo que se otorga, especialmente las empresas del gobierno.

3.1 REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Antigüedad de la cuenta (días)	Valor de la Cuenta	Porcentaje del valor total
0-30	1.998.303.581	82,8
31 – 90	257.617.470	10,67
91 – 180	72.169.308	3
181 – 250	15.482.880	0,64

251 – 360	6.174.083	0,26
más de 360	<u>63.612.176</u>	<u>2,23</u>
Total cuentas por cobrar	2.413.359.498	100%

Este reporte se ha elaborado agrupando a los diferentes clientes de la empresa que adeudaban hasta el 31 de diciembre del 2001, por intervalos de tiempo, de acuerdo a la tardanza por parte de los deudores para ponerse al día, al igual que aquellos que se encuentran en mora.

INECON-TE no maneja política de descuentos, otorga el plazo según la empresa contratante y según el monto de la deuda que cubra la construcción de la obra, sus plazos oscilan entre 30, 60, 90 y 180 días, siendo los más comunes los de 30 días como lo muestra el reporte de la antigüedad de las cuentas por cobrar. Pero como en toda la empresa, estas cuentas no se cancelan todas al tiempo previsto sino que los clientes se toman más tiempo y algunos demasiado tiempo, como ocurre en INECON-TE, pues hay cuentas que ya llevan 1 año, 2 años y hasta 4 años, estas se encuentran en cartera morosa y por lo tanto la empresa tiene que recurrir a medidas de tipo legal para presionar el pago, excepto con empresas del gobierno ya que es su principal contratista y siempre esta en

constante negociación con él, por lo tanto la empresa no acude a instancias jurídicas por temor a perder los diferentes proyectos que se le conceden.

Los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad muestran coherencia, en el sentido que las cuentas de la empresa la mayoría se cobran a los 30 días contra los 31 días promedio de los días de venta pendientes de cobro, por lo tanto la empresa se encuentra relativamente bien, pero debe mejorar; especialmente en el recaudo de las cuentas de cartera morosa, buscando una negociación concertada con los contratistas involucrados, aun tratándose de entidades gubernamentales.

3.2 POLITICA DE CREDITO

La política de crédito para INECON-TE la podemos estudiar analizando los siguientes elementos que la conforman.

3.2.1 El periodo de crédito

3.2.2 Normas de crédito

3.2.3 Política de cobranza

3.2.4 Descuentos

3.2.1 Periodo de Crédito. El periodo de tiempo para el crédito que utiliza esta empresa es en su mayoría de 30 días, pero puede variar de acuerdo al cliente y costo de la obra. Por ello la empresa previamente en el contrato de obra establece tanto el costo como el plazo que otorga, el cual puede oscilar de 30 a 180 días. No se conceden descuentos por pronto pago, pues se cobra lo que se pacta en el contrato.

3.2.2 Normas de crédito. Para otorgar el crédito INECON-TE únicamente lo hace con empresas conocidas con las cuales ya ha tenido negociaciones y de las cuales no necesita de estudio, pues ya conoce su capacidad para responder por el pago del crédito que se otorgue, por otra parte como la mayoría de obras las contrata el gobierno, no requiere de información adicional, pues el gobierno aunque con demoras a lo largo del tiempo siempre ha respondido con sus obligaciones para con la empresa, además son empresas conocidas a nivel nacional como: Invias, I.D.V, Alcaldía de Pasto, etc.

Los créditos que se conceden a particulares se realizan basadas en la amistad de sus socios y propietarios, quienes ya conocen al cliente, tanto en su carácter, capacidad, capital colateral y condiciones, pues ya se ha trabajado con ellos.

En cuanto a la venta de viviendas INECON – TE no hace el estudio del cliente, pues generalmente esta clase de ventas se la hace a través de una corporación de ahorro y vivienda, quien realiza todas las acciones para otorgar el crédito, siendo estas entidades quienes se encargan de cobrar dicho crédito, la empresa únicamente recibe la cuota inicial para posteriormente recibir por parte de el gobierno (cuando se otorgan subsidios de vivienda) y de la corporación de ahorro y vivienda el total del valor de la vivienda, por lo tanto en esta clase de productos la empresa no otorga el crédito, si no la entidad financiera con quien trabaje en determinado proyecto.

3.2.3 Política de Cobranza. Para el cobro de cuotas vencidas la empresa no acude a entidades especializadas, sino que realiza un procedimiento más flexible, primero realiza una llamada a la entidad que se encuentra en mora, al no recibir respuesta de pago prosigue con una carta formal de cobro y si no hay respuesta ni concertación se acude a un cobro prejuridico y en ultima instancia a cobro jurídico que viene acompañado de los respectivos intereses por mora, los cuales no se cobraran en los anteriores actos. Además el cobro prejurídico y jurídico se lo hace en seis meses después de que haya vencido la deuda.

Generalmente la empresa evita llegar a ultimas instancias pues quiere evitar costos que le pueden ocasionar el pago de honorarios para realizar el cobro jurídico y prejurídico.

3.2.4 Descuentos. La empresa no maneja descuentos por pronto pago, pues se cumple con lo pactado en el contrato de obra, en el cual conviene el pago a determinado tiempo y es la cifra que se cobra por el acta de obra que incluye costos, gastos de la obra más el A.U.I (Administración, Utilidad e imprevisto). Si la empresa estima conveniente realizar descuentos debe incluir estos cambios en la programación de obras anual, en el cual se registran las entradas de efectivo que se tendrá en el año. Estos descuentos por pronto pago pueden ser beneficios, pues la empresa en lugar de pagar interés más alto a un banco al negociar las actas de obra, puede obtener el efectivo a un precio más bajo.

3.3 OTROS ELEMENTOS DE LA POLITICA DE CREDITO

3.3.1 Utilidades potenciales de cuentas por cobrar. Debido a que la empresa acuerda con el cliente en el contrato de obra el monto y plazo del crédito, no percibe utilidades adicionales por incumplimiento en el pago, es decir intereses por mora, salvo, cuando se efectúa el cobro jurídico una vez

se haya ganado la demanda; INECON-TE debería cobrar un interés determinado por mora, ya que hay varios deudores que se tardan en el pago y además presionaría al pago oportuno. Estas formalidades se deberán acordar en el contrato de obra para hacerse efectivas en términos legales si es necesario.

3.3.2 Instrumentos de crédito. El instrumento legal que utiliza INECON-TE para exigir el pago de las deudas en mora, es el contrato de obra, pues el contiene todas las cláusulas sobre el no pago oportuno de la obligación contraída con la empresa. En ambas partes se comprometen a cumplir sus obligaciones de construcción y cumplimiento por parte de INECON-TE; y de pago por parte del cliente.

4. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

INECON – TE por ser una empresa de construcción maneja de una forma diferente sus inventarios en comparación con empresas de comercialización de productos de consumo masivo, pues estas manejan sus inventarios con productos terminados, en cambio la constructora tienen sus inventarios como se describe a continuación.

Dentro de el inventario de la empresa se encuentran, las obras de construcción en curso, bienes raíces para la venta, terrenos por urbanizar, materiales y repuestos.

4.1 DEMANDA

Para estudiar la administración del inventario de la empresa, es necesario conocer la clase de demanda, al igual que sus características en cuanto a sus productos, pues ello determina varios aspectos que se analizarán sobre los inventarios. La demanda se la puede mirar desde varios puntos de vista, en nuestro caso, hay los siguientes:

4.1.1 Conocimiento de la demanda. Según esté punto de vista la demanda es **probabilística**, aunque se conoce a los clientes con los cuales la empresa realiza los diferentes contratos de construcción, no todos los proyectos se adjudican a INECON-TE, pues un solo demandante puede abrir licitaciones para dos o más proyectos en los cuales, uno lo puede ganar la empresa y otro(s) puede ser para otra constructora. De esta manera la empresa debe estar constantemente licitando para varios proyectos, estando sujeta a la probabilidad de ser o no ser ganadora de determinada licitación. Por lo tanto no se sabe con exactitud que demanda se puede tener en un periodo basándose en el anterior periodo, si no que esta varia de acuerdo a los concursos licitatorios que hayan y que estos sean ganados por INECON-TE.

4.1.2 De acuerdo al tiempo. La demanda para INECON-TE de acuerdo al tiempo es **dinámica**, ya que la mayoría de construcciones se hacen preferiblemente en verano, pues el mal tiempo puede afectar el desarrollo normal de las obras. Aunque en ocasiones, se realizan construcciones según la necesidad o urgencia, sin importar los periodos estacionales del tiempo.

4.1.3 De acuerdo al grado de dependencia. Según este punto de vista, la demanda de INECON-TE es **dependiente** pues la demanda depende de las necesidades de infraestructura y vivienda que tenga la comunidad, al igual que otros factores como son las políticas del gobierno que facilitan la adjudicación de subsidios, también de políticas que atraen la inversión social extranjera que facilitan la adquisición de vivienda para sectores populares y que incrementan la demanda de la empresa.

En cuanto a obras de ingeniería civil depende del gobierno impulsar el desarrollo de las regiones, a través de la infraestructura para mejorar tanto el transporte como el comercio del país.

4.1.4 Según la salida de mercancía. Según este punto de vista, la demanda de la empresa es **instantánea**, las obras se realizan en la medida en que se van otorgando los proyectos a la empresa, los cuales en varias ocasiones se ganan por concurso. No hay regularidad entre un periodo y otro, pues en un periodo puede haber varios proyectos, pero en otro puede haber menos o no puede haber. La demanda se satisface según el pedido (contratos de obra).

4.2 CICLO DEL PEDIDO

El ciclo del pedido en INECON-TE es de revisión **continua** debido a que en cada obra hay un almacén en el cual se guarda todos los materiales necesarios, que se van a utilizar en toda obra, por ello se hace un solo pedido de materiales al inicio de la construcción, los cuales se utilizarán para cubrir las necesidades a que haya lugar en el transcurso y finalización del proyecto. En caso de haber sobrante en materiales se llevan al almacén general de INECON-TE para abastecer a futuros proyectos, o también se trasladan a otras obras donde hayan faltantes.

Estos almacenes de materiales se manejan bajo la responsabilidad de un almacenista quien esta pendiente en el caso de incurrir en faltantes de alguno de los materiales, para pedir reabastecimiento ya sea al almacén central o alguno más cercano y disponible; de esta manera se evitará una parálisis en la obra por faltante de materiales.

4.3 TIEMPO DE ENTREGA

Cuando hay faltantes de determinado o determinados materiales en una obra, el almacenista pide a los almacenes cercanos que puedan abastecer por sobrantes o exceso. En caso de no haber disponibilidad en estos

almacenes, se hace el pedido al almacén general de INECON-TE. Por lo tanto el tiempo en llegar el pedido puede tardar horas, si el abastecimiento se hace desde un almacén cercano y hasta dos días, si es desde el almacén general de INECON-TE. También en ocasiones el surtido se lo hace directamente desde el lugar donde se encuentra el proveedor si se encuentra en un sitio más cercano a la obra, pues siempre se busca el justo a tiempo, para que no ocurra parálisis en la obra que conlleve a retrasos que pueden ocasionar costos adicionales de producción.

El abastecimiento tanto para cada almacén en las diferentes obras como para el almacén general, se realiza de acuerdo a la programación de la obra, en la cual hay un presupuesto de materiales que se van a utilizar en las construcciones y es en el cual se basa la empresa para realizar dichos abastecimientos para cada obra. De esta forma el tiempo de entrega es **determinístico**, pues se sabe que el pedido tarda en llegar en un periodo que oscila desde horas, hasta dos días, según la cercanía del almacén que abastece el faltante.

4.4. COSTOS DEL INVENTARIO

4.4.1 Costos de ordenamiento. Los costos de pedir para INECON-TE son de \$ 21.585.408 anuales, según información del departamento de contabilidad de esta empresa, los cuales se hayan distribuidos principalmente en costos de requisición, teléfono, transporte, costos de emisión de la orden, costos de inspección al recibir y colocar los productos en el almacén, costos de pago a proveedores y costos administrativos.

INECON-TE tiene una política en cuestión de ordenamiento de inventario, especialmente de materiales de construcción, realizan un solo pedido para cada obra el cual varia en magnitud de acuerdo al tamaño de la obra, por lo tanto al realizar un solo pedido se ahorran varios costos de ordenamiento como son: los costos de transporte, pues sólo se lo hace una sola vez y en algunos casos se pide a los mismos almacenes de la empresa cercanos; costos de inspección y colocación de los materiales en el almacén ya que al realizarse el surtido entre los almacenes de la empresa estas actividades las realizan el almacenista y otros empleados de la empresa. De esta manera la empresa, según el acta de obra surte los materiales que se van a utilizar durante todo el proyecto basándose en el presupuesto de materiales.

4.4.2 Costos de Mantenimiento del Inventario. Los costos de mantenimiento del inventario dependen de la duración de cada obra, entre más tiempo dure los costos de mantenimiento serán mayores, pues los almacenes que guardan los materiales se arman en el sitio de la construcción y una vez se termina la obra también se levanta dicho almacén y por lo tanto culmina dichos costos de mantenimiento.

Para el año 2001 los costos de mantenimiento fueron de \$ 754.435.297 que representaron un 28% del valor del inventario, a diciembre del 2001 porcentaje que se encuentra distribuido en seguro; impuestos; almacenamiento; vigilancia y aseo, depreciación; y costos de oportunidad de la inversión en inventario que se lo mide con la base al I.P.C, el cual para el año 2001 fue aproximadamente de 8, 53% en promedio y representó un valor de \$ 229.440.019.

Los costos de mantenimiento se ven reducidos gracias a que la empresa cuenta con locales de propiedad, en uno de los cuales se encuentra el almacén general de INECON-TE, y los demás almacenes se encuentran improvisados en cada una de las obras por ello no se incurre en gastos de arrendamiento, los cuales aumentarían estos costos.

4.4.3 Costos de Agotamiento o Faltante. Los costos por agotamiento o faltante en una obra de construcción puede llevar a paralizar la obra, ocasionando retardo a la hora de entregar la obra, lo que llevaría al desprestigio de la empresa causando la pérdida de clientes; o también puede llevar a aumentar los costos operacionales al tener que pagar horas extras para poder recuperar el tiempo por parálisis, para cumplir con el pedido en la fecha preestablecida por el contrato de obra, para no perder prestigio, aunque con ello las utilidades de la empresa se vean reducidas.

5. ADMINISTRACION DE CUENTAS POR PAGAR

Según los objetivos que se plantean en este trabajo, es necesario estudiar las cuentas por pagar que tiene la empresa, especialmente las que tienen que ver más directamente con el funcionamiento productivo de la empresa; por lo tanto se concentrará el estudio más específicamente a los ítems de obligaciones financieras y proveedores del pasivo corriente. Dejando a un lado el ítem de cuentas por pagar, pues se refiere a cuestiones secundarias como deudas a socios o empresas vinculadas a INECON-TE, igualmente deudas a empresas del estado de carácter legal como la DIAN, también se incluye deudas a empresas de salud y bienestar social para trabajadores.

INECON-TE, al igual que muchas empresas pacta con sus proveedores ya sea de materia prima o efectivo, la forma en que va a pagar, al igual que el plazo en el que se hará el pago, el cual se establece en la factura de compra cuando el valor es inferior a \$ 200.000 y en el pagaré, cuando la compra es superior a \$ 200.000 pesos y hay crédito en efectivo. Estos documentos sirven de soporte legal para los otorgantes de el crédito en caso de incumplimiento por parte de INECON-TE.

Para hacer los diferentes cálculos y análisis de las cuentas por pagar se tomarán los valores que aparecen en los ítems de obligaciones financieras y proveedores de la siguiente manera:

Año 2000

Obligaciones financieras	4.133.640.887
Proveedores	<u>+ 2.981.122.296</u>
Total cuentas por pagar	7.025.363.183

Año 2001

Obligaciones financieras	3.216.512.706
Proveedores	<u>+ 3.305.097.816</u>
Total cuentas por pagar	6.521.610.522

De esta manera para calcular el periodo de diferimiento de las cuentas por cobrar, se realiza de la siguiente manera:

Para el año 2000

- Cuentas por pagar: periodo de diferimiento de las cuentas por pagar, costo de venta diario.
- Periodo de diferimiento

de cuentas por pagar: 7.025.363.183 = 80,65 aprox 81 días

87.101.925,51

Para el año 2001

Periodo de diferimiento

de cuentas por pagar = $\frac{6.521.610.522}{65.723.556,5} = 74,87$ aprox 75 días

65.723.556,5

Lo anterior muestra que la empresa emplea en promedio un periodo de 81 días para cancelar las deudas en el año 2000 y 75 días para el año 2001. También se observa que de el año 2000 al 2001 hay un decremento debido a que la empresa para el ultimo año en mención tuvo menores deudas especialmente con las entidades financieras.

Si tomamos este tiempo de diferimiento y lo comparamos con la información suministrada por la empresa, encontramos que hay concordancia, ya que el plazo que se le otorga a la empresa en sobregiros es de 90 días y de 60 días para los proveedores. Si se promedia estos dos tiempos encontramos que su resultado es $(60 + 90) / 2 = 75$ días; resultado que coincide exactamente con el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar. Este plazo no siempre se cumple, pues hay ocasiones en las cuales se ha presentado dificultades para cumplir con esta clase de deudas y por lo tanto

se ha incurrido en gastos provenientes de los intereses que se deben pagar, siendo de el 1% para deudas con proveedores de servicios por transporte cuyo porcentaje es bajo, debido a que la constructora tiene un gran poder de negociación, al ser un cliente activo con esta clase de empresas; los demás proveedores cobran un 3% por mora antes de iniciar un cobro prejurídico y posteriormente un cobro jurídico.

A INECON-TE, los diferentes proveedores, tanto de materiales y de servicios no le otorgan descuentos por pronto pago, por ello no se procura el pago antes del plazo establecido.

5.1 POLÍTICA DE COBRO

La política de cobro que utilizan las empresas, tanto proveedores de materiales y servicios, como las entidades financieras que otorgan crédito a INECON-TE, se la pueda estudiar analizando los siguientes componentes:

5.1.1 El periodo de cobro

5.1.2 Normas de crédito

5.1.3 Política de cobranza

5.1.4 Descuentos

5.1.1 El periodo de cobro. El periodo de tiempo para el crédito que se le otorga a esta empresa, varía de acuerdo al otorgante. Si es una empresa proveedora de materiales o servicios, en su gran mayoría el periodo de cobro en su gran mayoría es de 60 días, el cual viene especificado en la factura de compra a crédito o en el pagaré según el caso (si es superior a \$ 200.000 se registra en pagaré, si es inferior se registra en factura). Si el crédito lo otorga una entidad financiera, el tiempo plazo para pagar es de 90 días para sobregiros y máximo a un año para préstamos. Este periodo de cobro, muchas veces es negociable, en el caso en el cual el préstamo lo otorga una entidad financiera se puede reliquidar el préstamo y pactar nuevamente el plazo por el saldo con sus respectivos intereses. Situación que no ocurre con las empresas proveedoras, pues en ocasiones no se cumple con dicho plazo, y se incurre en costos adicionales causados por los intereses moratorios que se deben cancelar, de igual forma este incumplimiento en el pago puede llevar a confrontaciones jurídicas que ocasionan mayores costos.

5.1.2 Normas de Crédito. Las normas que siguen las empresas otorgantes del crédito, también varían de acuerdo a su naturaleza, si es una empresa proveedora estas son menos que las exigidas por una empresa financiera,

pero en si en ambos otorgantes del crédito se exigen los siguientes documentos, como los más importantes.

- a) Estados financieros comparativos a dos últimos años
- b) Dos referencias bancarias
- c) Declaración de renta
- d) Flujos de efectivos proyectados
- e) Dos referencias comerciales
- f) Certificado de la Cámara de Comercio

El crédito lo aprueban aproximadamente en uno o dos días hábiles.

Debido a que la empresa ha trabajado durante varios años con las mismas empresas y entidades otorgantes del crédito, tiene un buen poder de negociación y además por que respalda el crédito con las actas de obra, INECON-TE no tiene mayores dificultades para que se le otorgue el crédito.

5.1.3 Política de cobranza. La política de cobranza que utilizan las entidades financieras y empresas proveedoras otorgantes del crédito, generalmente consiste en el siguiente procedimiento:

Normalmente el proveedor llama cinco días antes del vencimiento, para la cancelación de la factura.

Para cuentas vencidas, utilizan el cobro prejurídico y de no haber acuerdo satisfactorio se prosigue la cobro jurídico.

Generalmente la empresa evita llegar a estos términos y es por ello que negocia sus actas de obra con sus acreedores en caso de no poder cumplir con sus obligaciones, manteniendo su prestigio para tener disponible el crédito con sus proveedores y entidades financieras.

5.1.4 Descuentos. A INECON-TE no se le otorgan descuentos por pronto pago, pues se cumple con lo pactado en el pagaré o factura comercial, en los cuales se precisa el tiempo dentro del cual se va a realizar el pago con sus respectivos intereses en el caso de haberlos.

La empresa debe procurar una negociación con los proveedores para lograr alguna clase de descuento, pues ello puede traer buenas opciones para disminuir costos e igualmente beneficios a la empresa proveedora, pues le puede ocasionar una mayor recuperación en sus cuentas por cobrar.

5.2 OTROS ELEMENTOS DE LA POLÍTICA DE COBRO

5.2.1 Utilidad potencial. La utilidad potencial en este caso sería el descuento por pronto pago que se lograría en el caso de negociar con los proveedores.

En dicho descuento se deberá analizar, si es conveniente tomar un descuento o pagar normalmente en el tiempo establecido, pues el efectivo que se utilizaría al pagar dicha deuda aprovechando el descuento, podría ser utilizado en determinada obra o realizar otra inversión que le permita a INECON-TE obtener mayores utilidades comparando con el descuento que no se toma.

5.2.2 Instrumentos de crédito. Los instrumentos legales que utilizan las empresas proveedoras es la factura comercial para cuentas inferiores a \$ 200.000 pesos, la cual funciona como título valor para efectos legales y también se utiliza el pagaré para cuentas mayores a \$ 200.000. El mismo instrumento, es decir, el pagaré lo utilizan las entidades financieras para los créditos que se le otorgan a INECON-TE, en el cual se especifica el monto, la tasa de interés porcentual, el programa de reembolso y otros términos y condiciones del crédito.

6. CONCLUSIONES

6.1 Para realizar un estudio sobre el capital de trabajo, es preciso identificar que valores de los estados financieros nos sirven para realizar dicho estudio, ya que hay empresas que registran la contabilidad de una manera diferente a otras, es decir, hay empresas como INECON-TE que tienen en sus cuentas, (cuentas por cobrar y cuentas por pagar), subcuentas que no tienen que ver con el capital de trabajo y por lo tanto no es preciso tomarlas.

6.2 El capital de trabajo en las empresas constructoras se estudia de una manera diferente a otras empresas, debido a que los productos que elaboran estas empresas no son de consumo masivo, además son más costosas, de gran dimensión y su elaboración requiere de mayor tiempo.

6.3 Las actas de obra son una herramienta muy importante para INECON-TE, pues ellas sirven para acelerar la conversión de el efectivo como respaldo para solicitar créditos y también son negociables al estilo de titulo valor.

6.4 INECON-TE maneja de una manera apropiada el efectivo, pues su forma centralizada de distribuir el efectivo permite tener un mayor control por parte de los directivos, y del ingeniero de obra en cada proyecto especialmente en el manejo diario de transacciones.

6.5 La empresa no realiza inversiones temporales diferentes a su actividad comercial, como son los documentos negociables que le permiten obtener efectivo si se lo llegará a necesitar, realizando alguna negociación satisfactoria.

6.6 Los saldos preventivos son necesarios para una empresa constructora debido a que la inestabilidad del sector y de la economía pueden llevar a estas empresas a situaciones no previstas, en las cuales es necesario el efectivo para superar dificultades ocasionadas en dichas situaciones.

6.7 Es importante en toda empresa contar con un sistema automatizado que le permita estar en contacto con sus cuentas bancarias, para realizar los pagos y cobros de una forma rápida y no incumplir en sus deudas, de igual forma las empresas podrán disponer de una manera más inmediata de los recursos pagados.

6.8 Es importante para INECON-TE programar tanto las entradas como salidas de dinero, pues ello le permite planear sus inversiones ya sea dentro de la actividad comercial como fuera de ella, analizando el costo de realizar una transacción versus el beneficio, antes de hacer un movimiento en falso, porque puede traer consigo pérdidas que desfavorezcan a la empresa.

6.9 INECON-TE maneja una política de crédito que tiene debilidad en su política de cobranza, especialmente en las cuentas morosas que tienen con las empresas del gobierno, pues no tiene un buen poder negociador frente a ellas, que le permita presionar de alguna forma el pronto pago.

6.10 INECON-TE, debido a que realiza los contratos de obra para los diferentes proyectos con empresas conocidas, no necesita realizar estudios sobre la capacidad de sus clientes al otorgar créditos, ya que la empresa esta constantemente realizando negociaciones con ellas y además la mayoría de los clientes son empresas del estado.

6.11 La forma en que las empresas constructoras manejan los inventarios es diferente, pues estos no únicamente consisten en unidades terminadas (casa), sino que también se incluyen terrenos, materiales y repuestos

respecto a las empresas, cuyos inventarios solo consisten en unidades terminadas.

6.12 La demanda de la empresa no es fácil de predecir o determinar, ya que depende de diferentes factores, como las necesidades de infraestructura, economía de la región y de la capacidad de la empresa para ganar las diferentes licitaciones. Igualmente a lo largo de cada periodo se ven presentados proyectos que se ganan y que van incrementando la demanda.

6.13 INECON-TE, al realizar un solo pedido de materiales para cada proyecto, basado en el programa de obra, economiza en costos operacionales y generalmente gracias a que presupuesta los materiales que va a utilizar, pocas veces incurre en faltantes y además, solo tiene que pagar una sola vez los costos de ordenamiento.

6.14 El plazo que brindan los proveedores a INECON-TE varia según la modalidad del crédito, si es en efectivo es más prolongada (de 90 días a un año), en cambio si el crédito es en materiales para construcción el tiempo es más corto (60 días).

6.15 En la política de crédito de las empresas los instrumentos jurídicos más utilizados son los pagaré especialmente por las entidades bancarias y también por INECON-TE para presionar y asegurar el pago de créditos que se otorgan.

6.16 Tanto INECON-TE como sus empresas proveedoras, no utilizan descuentos por pronto pago que le permitan acelerar conversión del efectivo y que les ofrezcan la posibilidad de obtener beneficios económicos.

6.17 Es muy importante en las diferentes transacciones, tener en cuenta la utilidad potencial, pues en parte, de ello depende si se aumenta o se disminuye el monto de las utilidades de la empresa.

7. RECOMENDACIONES

7.1 La empresa debe dar un manejo racional a las actas de obra, pues se debe analizar si es preciso negociar una acta de obra o si es necesario buscar otra alternativa para conseguir efectivo como sería sobregiros o prestamos. Se debe mirar en cual de los casos se va a obtener menores costos.

7.2 INECON-TE debe continuar con la forma centralizada de administrar efectivo, porque con ello la empresa además de tener control evita que estos dineros se gasten de una forma inadecuada. Teniendo en cuenta que la sede de Pasto, por no tener mucha demanda, recientemente se a convertido en la sucursal de Bogotá, y por lo tanto no tiene tanta autonomía para manejar el efectivo.

7.3 La empresa debe estudiar la posibilidad de realizar inversiones temporales, construyendo un posible portafolio que le permita manejar el efectivo disponible, de una forma más lucrativa que conlleve a incrementar las utilidades de la empresa, en épocas tan difíciles como las que a atravesado la construcción en los últimos años y de esta manera compensar

las bajas que se presentan en sus ingresos operacionales de el año 2000 a el 2001.

7.4 INECON-TE debe seguir manteniendo saldos preventivos, debido a que este sector es inestable y además es susceptible a que ocurran imprevistos que le pueda afectar. Se debe estudiar si es conveniente tener estos saldos en forma de documentos negociables, pues pueden generar intereses favorables para la empresa, a la vez que están disponibles para convertirse en efectivo en el momento que se puedan necesitar.

7.5 INECON-TE debe estar en constante comunicación con sus bancos, para estar informados sobre los movimientos y saldos que maneja, para ello debe procurar obtener los sistemas de comunicación apropiados que se amolden a sus necesidades.

7.6 Adelantar negociaciones con empresas que son de difícil recaudo en el pago de sus cuentas con INECON-TE, estudiando la posibilidad de realizar descuentos que conlleven a cobrar estas cuentas de una manera mas oportuna con el animo de recuperar la cartera morosa.

7.7 La empresa debe estar al tanto de las empresas clientes en el aspecto económico y financiero pues al no estudiar la capacidad de los clientes debe estar alerta ante cualquier cambio que le pueda perjudicar.

7.8 INECON-TE debe tratar de negociar con sus proveedores, descuentos por pronto pago, que le permita en determinado momento acceder a ellos y obtener menores costos, analizando el costo y la utilidad de tomar o no tomar el descuento.

7.9 La empresa al otorgar el crédito debe respaldarse por un documento jurídico como el pagaré, además de el contrato de obra con el cual pueda realizar las diferentes reclamaciones a que se vea sometida por incumplimiento en el pago por parte de sus clientes.

7.10 La empresa debe seguir con su política de ordenamiento del inventario, pues ello permite tener de una sola vez los materiales que se emplearán en determinada obra, para ser utilizados a medida que avance la obra sin tener que correr con más costos por ordenamiento, quedando únicamente los costos de mantenimiento y costos por faltantes en caso de haberlos.

8. BIBLIOGRAFIA

J. FRED WESTON Y EUGENE BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Décima Edición. México. Mc Graw Hill. 1994. Pag 453 – 579.

BREALEY y MYERS. Principios de Finanzas Corporativas. Cuarta Edición. Madrid. Mc Graw Hill. 1994. Pag 562 – 590.

BREALEY y MYERS. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Madrid. Mc Graw Hill. 1996. Pag 307 – 320.

ANEXOS

1. ESTADOS FINANCIEROS

