

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR
MARÍA GORETTI DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. PERIODO
2010 – 2012.**

BYRON JAVIER CUASPA BURGOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR
MARÍA GORETTI, DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. PERIODO
2010 – 2012.**

BYRON JAVIER CUASPA BURGOS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al
título de Especialista en Finanzas**

**Asesor:
Dr. JOSE LUIS BENAVIDES PASSOS
Mg. Administración de las
Organizaciones**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º de acuerdo 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente de tesis

Jurado 1.

Jurado 2.

San Juan de Pasto, Octubre de 2013.

AGRADECIMIENTOS

Con especial y profundo aprecio agradezco de todo corazón al Dr. José Luis Benavides Pasos, asesor de mí trabajo de investigación, por toda su colaboración y disponibilidad, igualmente a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, a todo su equipo de trabajo, personal docente, directivos, por todos sus esfuerzos siempre encaminados al mejoramiento y calidad de la educación.

Igualmente a la Orden de Hermanos Menores Capuchinos, especialmente a Fray Alirio Rojas Ortiz. OFMC. Director General de la Obra Asociación Escolar María Goretti, gracias por permitirme y brindarme el apoyo para llevar a cabo mi trabajo. Siempre les estaré muy agradecido.

DEDICATORIA

A Dios sumo Bien de quien procede todo Bien.

A mi Mamá Irma Burgos Cerón, quien prefirió sacrificar desde que a temprana edad fuiste madre todo tu tiempo, con el solo propósito de brindarnos lo mejor a mi hermano Yovanni y a mí, con todo el cariño con todo el amor, gracias por hacer de este sueño una realidad...

A mi Papá Luis Antonio Cuaspa, desde el cielo gracias por sus bendiciones

A mis grandes tesoros, mi esposa Gloria Riascos Delgado y mi hijo Angelo Daniel Cuaspa Riascos, gracias por ser mi luz y motivación de todos los días, los amo...

Y a toda mi familia, especialmente a mis abuelitos María Cerón y José Burgos, por ser parte importante en mi formación, les dedico cada página de esta tesis.

Gracias

RESUMEN

La presente investigación se justifica teniendo en cuenta, que la creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan la economía de hoy. La sociedad enfrenta nuevos retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que las empresas requieren de herramientas que permitan fortalecer los recursos financieros, la participación del mercado y las utilidades. Las empresas colombianas, al ingresar a los mercados (locales e internacionales) carecen de herramientas adecuadas para la medición y evaluación de su desempeño en las diferentes perspectivas que lo conforman. Ello les hace perder competitividad frente a quienes ingresan a los mercados con instrumentos modernos de información para la toma de decisiones. Estas nuevas tendencias están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia financiera.

ABSTRACT

The present investigation is justified considering that the increasing globalization and integration of markets and technological change characterize today's economy. The company faces new challenges every day, global competition, complex social forces, technological innovations and changes, so that enterprises require tools to strengthen the financial, market share and profits. The Colombian companies to enter markets (local and international) lack of adequate tools for the measurement and evaluation of their performance in the different perspectives that comprise it. This causes them to lose competitiveness against market entrants with modern tools of information for decision making. These new trends are demanding new standards take into account when developing a financial strategy.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. MARCO REFERENCIAL.....	23
1.1 MARCO CONTEXTUAL.....	23
1.2 MARCO LEGAL.....	25
1.3 MARCO TEÓRICO.....	26
2. CAPITULO I. PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	55
2.1 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	55
2.2 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PAGOS EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	65
2.3. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	67
2.4 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	68
3. CAPITULO II: COMPORTAMIENTO HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	78
3.1 VARIABLES CRITICAS Y ESTRUCTURA OPERATIVA.....	78
3.2 ANÁLISIS HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI, PARA LOS AÑOS 2010 – 2012.....	94
3.3 ANÁLISIS DE MODELOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.....	106
CAPITULO III.....	113
ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	113
4.1 SUPUESTOS.....	113
4.2 BALANCE GENERAL.....	118

4.3 CAPITAL DE TRABAJO.....	123
CONCLUSIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	138
NETGRAFÍA.....	140
ANEXOS.....	141

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Comparativo modelo de administración de efectivo	42
Cuadro 2. Rentabilidad operativa Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	83
Cuadro 3. Productividad Activos Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	85
Cuadro 4. Productividad KTO Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	87
Cuadro 5. Productividad K Fijo Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	88
Cuadro 6. Margen Bruto Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	89
Cuadro 7. Margen Operacional Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	90
Cuadro 8. Participación del KTO sobre Activo Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	92
Cuadro 9. Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	93
Cuadro 10. Participación de Deudores sobre KTO Asociación Escolar María Goretti. 2010 - 2012	94
Cuadro 11. Análisis del Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti. Para los años 2010 – 2012	95
Cuadro 12. Incremento en Ventas Vs. Incremento en KTO Asociación Escolar María Goretti. Para los años 2010 – 2012	96
Cuadro 13. Capital de Trabajo Vs. Cuentas por pagar Asociación Escolar María Goretti. Para los años 2010 – 2012	97
Cuadro 14. Capital de Trabajo Neto Operativo Asociación Escolar María Goretti. Para los años 2010 – 2012	99
Cuadro 15. Margen EBIDTA vs. Productividad del Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti. Para los años 2010 – 2012	100
Cuadro 16. Palanca de Crecimiento Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010 – 2012	102
Cuadro 17. Estado de Fuente y Aplicación de Fondos de Asociación Escolar María Goretti. Para los años 2010 – 2012	103

Cuadro 18. Mapa EFAF Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012	105
Cuadro 19. Estructura De Caja Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012	106
Cuadro 20. Ciclo de Efectivo Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012	107
Cuadro 21. Efectivo Mínimo a Mantener Considerando Los Desembolsos Totales Asociación Escolar María Goretti. 2010 – 2012	108
Cuadro 22. Efectivo Mínimo a Mantener considerando los desembolsos Operativos.	109
Cuadro 23. Efectivo Mínimo a Mantener Asociación Escolar María Goretti 2010-2012.	110
Cuadro 24. Cálculo de Efectivo meta a mantener - MILLER Y ORR Asociación Escolar María Goretti 2010-2012.	111
Cuadro 25. Cálculo de Efectivo meta a mantener - MILLER Y ORR Asociación Escolar María Goretti 2010-2012.	111
Cuadro 26. Parámetros Macroeconómicos 2013 - 2017	113
Cuadro 27. Parámetros Operacionales Asociación Escolar María Goretti. 2013 – 2017	114
Cuadro 28. Rotación en Días Asociación Escolar María Goretti. 2013 – 2017	115
Cuadro 29. Estado De Perdidas Y Ganancias Proyectado Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017	117
Cuadro 30. Flujo de Efectivo Asociación Escolar María Goretti. 2013 – 2017	119
Cuadro 31. Balance General Proyectado Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017	121
Cuadro 32. Capital De Trabajo Proyectado Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017	123
Cuadro 33. Palanca De Crecimiento Proyectado Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017	125
Cuadro 34. Estructura de caja proyectada Asociación Escolar María Goretti 2013 - 2017	128
Cuadro 35. Ciclo de caja proyectado sin estrategias	130
Cuadro 36. Ciclo de caja proyectado con estrategias	130
Cuadro 37. Capital de trabajo aplicando estrategias	131
Cuadro 38. Capital de trabajo aplicando estrategias	132
Cuadro 39. Estructura de caja aplicando estrategias	133

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Saldo de caja	39
Figura 2. Rotación de cartera	45
Figura 3. Árbol de Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti. para los años 2010 – 2011	81
Figura 4. Árbol de Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti, para los años 2011 – 2012	82
Figura 5. Árbol de Rentabilidad del Patrimonio Asociación Escolar María Goretti, para los años 2011 – 2012	83

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti. para los años 2010-2012	84
Grafica 2. Productividad Activos Asociación Escolar María Goretti para los años 2010-2012	86
Grafica 3. Productividad KTO Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	87
Grafica 4. Productividad K fijo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	88
Grafica 5. Margen Bruto Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	89
Grafica 6. Margen Operacional Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	91
Grafica 7. Participación del KTO sobre Activos Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	92
Grafica 8. Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	93
Grafica 9. Incremento en ventas Vs incremento en Kto Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	97
Grafica 10. Capital de Trabajo Vs CxP Proveed. De B. y S. Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	98
Grafica 11. Capital de Trabajo Neto Operativo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	99
Grafica 12. Margen EBITDA Vs PKT Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012	101
Grafica 13. Efectivo mínimo a mantener. Porcentaje de ventas Vs Desembolsos Totales Asociación Escolar María Goretti	109
Grafica 14. Comparativo de modelos de efectivo mínimo a mantener Asociación Escolar María Goretti 2010 – 2012	112
Grafica 15. Productividad Del Capital De Trabajo Vs Margen Ebitda Proyecto Asociación Escolar María Goretti 2013 - 2017	126
Grafica 16. Comparativo PDC con y sin estrategias	134

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Formato De Entrevista	142
ANEXO B. Balance General Asociación Escolar María Goretti 2010-2012	145
ANEXO C: Estado De Resultados Asociación Escolar María Goretti 2010-2012	147
ANEXO D: Indicadores Financieros Asociación Escolar María Goretti 2010-2012	148
ANEXO E: Cálculo Mínimo De Efectivo Modelo Miller Y Or Asociación Escolar María Goretti 2010	153
ANEXO F: Cálculo Mínimo De Efectivo Modelo Miller Y Or Asociación Escolar María Goretti 2011	154
ANEXO G: Calculo Mínimo De Efectivo Modelo Miller Y Or Asociación Escolar María Goretti 2012	155
ANEXO H: Modelo De Proyeccion De Activos Fijos Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017	156

INTRODUCCIÓN

La presente investigación partió del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Pasto, de las teorías existentes y modelos teóricos aplicables para el manejo adecuado de capital de trabajo, los cuales fueron confrontados con la realidad. Que identificó en la empresa objeto del estudio las dificultades que presenta en el manejo de las finanzas de corto plazo, a través de los objetivos propuestos se encontró explicación válida al manejo deficiente del capital de trabajo, para ello se diagnosticó la empresa en función de sus prácticas financieras, lo que permitió identificar el estado actual de las categorías que conforman el capital de trabajo, inmersas en un entorno organizacional; el análisis de la evolución histórica y comparativa permitió conocer el comportamiento de los indicadores financieros y establecer tendencias; además, se realizó la proyección de los Estados Financieros a cinco años implementando estrategias en el manejo de las categorías del capital de trabajo, con el fin de mejorar la productividad del mismo.

De acuerdo a los objetivos propuestos, el tipo de estudio realizado es de tipo descriptivo, puesto que permitió reconocer y determinar las características predominantes en la situación actual de la empresa: sus actividades, objetivos, procesos, procedimientos, políticas e identificación de las relaciones existentes en el entorno organizacional.

De acuerdo con la investigación de la empresa consultora de negocios The Hackett Group, las 2000 compañías más grandes de Estados Unidos y Europa tiene más de un billón en efectivo innecesariamente comprometidos en capital de trabajo en la forma de facturas que los clientes pagan tarde, proveedores a quienes se les paga demasiado pronto e inventario que se desplaza con lentitud por la cadena de suministros. Al implantar las mejores prácticas y lograr los niveles de capital de trabajo que marcan los líderes en este estudio, las compañías también reducirían los costos de operación anuales en \$42 mil millones, reporta Hackett. Juntas estas mejoras al capital de trabajo pueden habilitar a las compañías para impulsar ganancias netas de hasta el 11%.

“La investigación también revela una fuerte correlación entre las compañías que aumentan de forma sistemática el valor de las acciones y las que se destacan por su administración del capital de trabajo”¹.

“El sector empresarial colombiano, se caracteriza por estar conformado en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas², de gran importancia

¹ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 ed. México: Pearson, 2007. p. 10

² Las MIPYMES en Colombia: Evolución, desarrollo y fomento. Disponible en Internet:

empresarial, ya que contribuyen de manera considerable en el PIB y se caracterizan por ser las principales generadoras de empleo en Colombia”³.

Sin embargo, pese a su gran importancia, las PYMES en Colombia presentan diversas problemáticas de carácter económico y estructural, por cuanto, carecen de una adecuada organización empresarial y financiera que les permita mantenerse en un mercado competitivo y en constante innovación⁴, por tal razón sobreviven el día a día, a través de prácticas contables, las cuales se han convertido en un instrumento de segundo orden el cual se utiliza como mecanismo fiscal y regulador⁵.

Así mismo, la inadecuada planeación de las PYMES se convierte en un aspecto importante al momento de administrar los recursos financieros, pues la falta de un plan estructurado, hace que las empresas presenten problemas de liquidez y esto a su vez se refleje en una posible banca rota; como lo expresa Hugo Alfonso Vargas, de la Escuela de Administración de Negocios, “la constitución y operación de una PYME tradicional se fundamenta en una apuesta, más que en una decisión razonada. La actividad muchas veces se inicia de repente, orientada a cubrir exclusivamente las necesidades de su fundador, mas no existe un plan que muestre una posibilidad de abrir un espacio en el mercado.”⁶, “Por lo anterior las empresas fracasan por cuanto no tienen claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos y recursos, y es ahí donde empiezan a experimentar mayores frustraciones, sobre todo financieras al momento de buscar fuentes de financiación que les permita crecer, la dificultad para conseguir estas, se deriva regularmente de la poca claridad que se tiene con los objetivos, las metas y la ausencia de planes estratégicos (cómo estar y permanecer) y tácticos (cómo hacer), que generen un escenario positivo para ellas”⁷.

“En el contexto regional, se contempla una situación similar a la anteriormente citada, el sector empresarial se caracteriza por estar concentrado en micro, pequeñas y medianas empresas, que contribuyen de manera significativa al desarrollo de la región”⁸. Pese a ello, presentan falencias en la administración

<http://sirem.supersociedades.gov.co>. (1999-03).

³ VARGAS, Hugo Alfonso. Docente Investigador EAN. Consideraciones Prácticas para la gestión de capital de trabajo en las PYMES innovadoras. En: Revista Escuela de Administración de Negocios No 47, Bogotá. (2011); p.10.

⁴ MANTILLA, Samuel Alberto. Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva - Situación y tendencias de la Contabilidad de gestión en el ámbito Iberoamericano. Primera parte – capítulo 2: la contabilidad Gerencial en Colombia, Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva. Bogotá: s.n. s.f.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin. Una política para el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa en Pasto. En: Revista de Investigación. Quindío: Universidad del Quindío. 2010. p. 60.

financiera y organizacional, puesto que, en primer lugar la mayoría de las empresas no cuentan con un área financiera que guíe su accionar dentro de un plan estructurado (¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, y ¿con qué hacerlo?) que les permita estabilidad y crecimiento. Dependiendo del tamaño de la empresa la función financiera se desarrolla por el departamento de contabilidad o el propietario si son pequeñas y a medida que estas crecen se crea el área administrativa a la cual se le asigna la función financiera, que no se desarrolla ya que en la mayoría de los casos ese profesional no cuenta con el perfil requerido, lo que implica que la empresa no cuente con una herramienta de planeación que le permita, medir y evaluar el impacto de sus decisiones administrativas y financieras, como las que involucran, el capital de trabajo, considerado como los recursos que una empresa requiere para cumplir sus operaciones cotidianas⁹ y que está conformado por las variables más importantes y significativas en el manejo empresarial cotidiano: cuentas por cobrar - clientes, inventarios, cuentas por pagar y caja.

“Por su parte, la empresa: Asociación Escolar María Goretti., en la Ciudad de Pasto, no cuenta como tal, con un área dedicada a la administración financiera de la empresa, esta situación se refleja en la falta de una estrategia financiera que les permita alcanzar metas encaminadas a generar mayor rentabilidad, mejores flujos de caja y creación de valor; la generación de valor de la empresa se logra entre otras cosas, a partir de la gestión financiera del capital de trabajo”¹⁰. En vista de lo anterior, se considera que la empresa en mención no hace un manejo adecuado del dinero y la toma de decisiones que se hacen en el ámbito empresarial no tienen en cuenta el aspecto financiero como algo primordial. Es importante resaltar que casi todas las decisiones que se toman en el contexto empresarial tienen un efecto directo o indirecto, a corto y/o a largo plazo, sobre los recursos financieros.

Uno de los requisitos indispensables para el éxito de un negocio es la adecuada administración de los recursos, dentro de los cuales se encuentra el capital de trabajo - “La Administración del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y la liquidez es necesaria para la Sobrevivencia”. F. Weston y E. Brigham (1994); es labor del gerente y del asesor o administrador financiero decidir sobre la forma como se han de incorporar y administrar los recursos que se requieren para que la empresa realice su actividad, así como determinar las fuentes de financiamiento y el uso de los mismos.

Con el presente trabajo se pretende principalmente lograr que la empresa en estudio, además del establecimiento de una estrategia financiera que canalice las actividades de las diferentes áreas hacia la obtención de un objetivo financiero común, establezca unas políticas para la administración del capital de trabajo

⁹ GARCIA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 4ta ed. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A., s.f. p. 80.

¹⁰ VARGAS, Op. cit., p. 10

garantizando de esta manera el crecimiento y la permanencia de la misma en el mercado.

Por lo anterior, se formuló el siguiente problema, ¿Cuáles son los factores por los cuales la empresa Asociación Escolar María Goretti., de la Ciudad de San Juan de Pasto presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo?, el cual se resolvió al dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles han sido las prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo, aplicadas por la empresa Asociación Escolar María Goretti, de la Ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento histórico en los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa Asociación Escolar María Goretti., de la Ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa Asociación Escolar María Goretti., de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo?

Una vez planteado el problema, el objetivo general alcanzado al desarrollar la presente investigación fue: Determinar los factores por los cuales la empresa Asociación Escolar María Goretti., de la Ciudad de San Juan de Pasto, presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo. Para dar respuesta a este objetivo, se diagnosticó la empresa Asociación Escolar María Goretti., de la Ciudad de San Juan de Pasto, en función de sus prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo; se realizó un análisis histórico y comparativo de los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa Asociación Escolar María Goretti., de la Ciudad de San Juan de Pasto y se identificó cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa Asociación Escolar María Goretti, de la Ciudad de San Juan de Pasto, logrando una mejor productividad del mismo.

El sector empresarial regional no puede estar al margen de la situación anteriormente descrita, por tanto se efectuó un estudio con el fin de mejorar el manejo del capital de trabajo. La Gestión Financiera debe ser capaz de: realizar la adecuada administración del efectivo, establecer las políticas de crédito para los clientes las cuales constituyan un estímulo que se refleje en un incremento en las ventas, definir adecuadamente el financiamiento operativo y el manejo de los inventarios. De esta manera, se facilita la toma de decisiones para lograr, incrementar la rentabilidad y minimizar los niveles de riesgo asociados a la operación. La investigación se basó en los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del Capital de Trabajo como un proceso que contribuye

garantizar supervivencia, estabilidad y crecimiento en un ambiente de innovación y competencia.

El presente trabajo, al determinar los factores que inciden en el manejo deficiente del capital de trabajo, beneficiará a la empresa: Asociación Escolar María Goretti, ya que esta puede contar con una herramienta que le permite realizar la medición previa del impacto de sus decisiones y que le facilita la verificación de los resultados esperados que generarán mayor valor a los inversionistas. Para la aplicación de esta herramienta es necesario conocer las implicaciones del entorno organizacional de las empresas en el manejo del capital de trabajo. Al configurar y aplicar políticas para el disponible, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, la empresa obtiene mayor productividad en el manejo de los recursos del día a día, que garantizan liquidez permanente para cumplir con los compromisos derivados de la operación.

La investigación realizada encontró mediante la aplicación de la teoría y los conocimientos financieros aprendidos a lo largo de la Especialización en Finanzas, principalmente en el módulo de Finanzas a corto Plazo, las explicaciones al manejo inadecuado del capital de trabajo.

Con los objetivos propuestos se encontró explicación válida al manejo deficiente del capital de trabajo, por cuanto se diagnosticó la empresa en función de sus prácticas financieras, lo que permitió identificar el estado actual de las categorías que conforman el capital de trabajo, inmersas en un entorno organizacional; el análisis de la evolución histórica y comparativa dejó conocer el comportamiento de los indicadores financieros y establecer tendencias; además, se configuraron estrategias de administración de los recursos de corto plazo.

De acuerdo a los objetivos logrados, el tipo de estudio que se realizó es de tipo descriptivo, puesto que permitió reconocer y determinar las características predominantes en la situación actual de las empresas: sus actividades, objetivos, procesos, procedimientos, políticas e identificar las relaciones existentes en el entorno organizacional. Además es necesario resaltar que el tipo de estudio descriptivo, evaluó la realidad de las empresas a través de entrevistas y revisión de la información disponible producto de la documentación sometida a un proceso de depuración, organización y análisis. Para alcanzar los propósitos se utilizó el método deductivo, el cual surgió del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Pasto, de las teorías existentes y modelos teóricos aplicables para el manejo adecuado de capital de trabajo los cuales van a ser confrontados posteriormente con la realidad.

La investigación determinó los aspectos cualitativos de la dinámica organizacional de la empresa, aplicando técnicas interpretativas que llevaron a comprender los

motivos para la toma de decisiones en la empresa. Por otro lado, al trabajar bajo los parámetros de un enfoque histórico hermenéutico, el cual es de carácter comprensivo e interpretativo¹¹, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en función de sus prácticas financieras, un análisis de la evolución histórica de la administración del capital de trabajo, lo que a su vez permitió establecer tendencias e identificar las categorías de mayor incidencia en el manejo de las finanzas a corto plazo. Para la ejecución y cumplimiento de los objetivos fue necesario la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de la empresa, así como también de la información suministrada mediante entrevista a los directivos encargados de la toma de decisiones, con el fin de establecer el estado actual. Para tal fin las fuentes de información fueron: primarias, entrevista con las personas directamente responsables de los procesos administrativos y financieros en las empresas, además de los estados financieros suministrados por las mismas; secundarias, referencias bibliográficas, publicaciones impresas, ediciones impresas de Periódicos y en general toda información publicada en los diferentes medios que guarde estrecha relación con el tema central de estudio.

¹¹ MARTÍNEZ RIU, Antoni y CORTES MORATO, Jordi. Diccionario de Filosofía Herder. (CD ROM) Barcelona: Ed. Herder, 1996. p. 150.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO CONTEXTUAL

Como los grandes pioneros de la historia, el ilustre sacerdote Capuchino padre Francesco Bellina Bencivinni, más conocido en la región como el padre Guillermo de Castellana inicia en 1952, su infatigable labor educativa y apostólica de manera informal, quien por acción de la Divina Providencia llegó desde Italia a la "Ciudad Sorpresa" de Pasto, en el mes de enero de 1951, ciudad que no solamente tiene el privilegio de conservar sus restos mortales, sino también de ser el epicentro de las más audaces y benéficas acciones.

Después de 6 años de infatigable labor, logro legalizar la obra Gorettiana, de acuerdo a la Constitución Política que consagra la libertad de asociación en el marco de una verdadera democracia participativa, de esta manera contribuyendo al Estado en el cumplimiento de las actividades al servicio de la comunidad, para satisfacer necesidades primordiales como; Educación, salud, deporte, recreación y estabilidad laboral.

Desde entonces la infancia y la juventud más desfavorecida de Nariño han tenido la oportunidad de sonreír por un mejor porvenir. En 1954 se crearon los talleres de artes femeninas y en 1958, con el fin de enriquecer la educación de las jóvenes fue fundado el politécnico, el Bachillerato Académico, el Bachillerato Psico-Pedagógico y el Instituto Comercial y de Trabajo Social.

La Asociación Escolar María Goretti tiene su domicilio principal en el Municipio de San Juan de Pasto, departamento de Nariño República de Colombia. En el transcurrir de la historia, la A.E.M.G. se ha constituido en la matriz y puntal de un importante complejo educativo conformado por las siguientes Instituciones:

- Institución Educativa Municipal María Goretti
- Institución Universitaria CESMAG
- Institución San Francisco de Asís – ISFA
- IPS – Unidad de Salud María Goretti

En 1962 en el contexto Gorettiano se establece el programa de Diseño Arquitectónico y en 1974 el Programa de Topografía, iniciativas que colocan las bases para iniciar el Centro de Estudios Superiores María Goretti que, gracias a la gestión posterior del Padre Anselmo Caradonna y del Padre Evaristo Acosta Maestre, se convierte en la Institución Universitaria CESMAG.

La obra Gorettiana es hoy un importante conjunto educativo dirigido por los Frailes Menores Capuchinos de Colombia que continúa una acción educativa y social en

favor de las clases más desfavorecidas de la sociedad, de acuerdo con los objetivos prefijados por su fundador:

- Educar las clases populares, con preferencia las mujeres. "Educar una mujer es educar una familia, educar una familia es educar una sociedad".
- Formar "Hombres Nuevos para Tiempos nuevos".

Estas instituciones generan trabajo para 530 personas aproximadamente, y brindan educación integral a más de 7000 estudiantes.

La Asociación Escolar María Goretti tiene como Misión, "la promoción integral de la persona, preferencialmente de la niñez y la juventud de los estratos menos favorecidos de la sociedad nariñense, desde la educación y el servicio social, a la luz del Evangelio, del Magisterio de la Iglesia Católica y de los principios Franciscano – Capuchinos"¹². Y como visión el de "promover proyectos educativos y sociales para una vida personalizante y humanizadora desde los principios franciscano-capuchinos, que brinden solidaridad, esperanza y bienestar a la población más vulnerable de la sociedad"¹³.

En el cumplimiento de la visión y misión, la Asociación Escolar María Goretti ha logrado un destacado posicionamiento y una positiva imagen institucional en el ámbito local y regional. Elementos que constituyen la clave del éxito como son la legitimidad y confianza. La legitimidad hace referencia a aquellos procedimientos basados en los lineamientos y políticas internas que desde su inicio, se cumplen a cabalidad con transparencia y competencia profesional. "En consecuencia se consolida como una institución confiable ante las entidades públicas y privadas, con autoridad de convocatoria, capaz de suscitar aprecio ante la opinión pública, por su vocación de servicio a la población más desfavorecida"¹⁴. Igualmente la Asociación Escolar María Goretti, desde el momento de su fundación, brinda a la comunidad una formación humana y personalizante basada en la educación integral. Para ello cuenta con sus propias instalaciones que con el transcurrir del tiempo se han ajustado a las diferentes necesidades de la comunidad estudiantil, con personal docente y administrativo de altas calidades humanas y profesionales. Es por eso que la Asociación Escolar María Goretti durante más de 50 años de servicio ha cumplido su cometido respondiendo a su objeto social, de brindar bienestar a la población carente de recursos y oportunidades de educación y trabajo.

¹² Estatutos AEMG, Art. 3°, aprobados 2002

¹³ ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI, Op. Cit. P.36

¹⁴ Grupo de investigación AEMG, Solidaridad hoy Bienestar Mañana, p. Cit. P.93

1.2 MARCO LEGAL

La Asociación Escolar María Goretti (A.E.M.G.), es una obra de la Orden de Hermanos Menores Capuchinos, constituida como Institución de utilidad común, sin ánimo de lucro, regida por el Derecho Civil y el Derecho Canónico, con Estatutos propios. Posee Personería Jurídica, otorgada por el Ministerio de Justicia mediante Resolución No. 2151 del 15 de julio de 1958 y Personería Eclesiástica, conferida por el Señor Obispo de la Diócesis de Pasto mediante Decreto No.48 del 11 de enero de 1979. Fue fundada por el Rvdo. Padre Guillermo de Castellana OFM. Cap.¹⁵.

Al analizar la naturaleza jurídica de la Asociación Escolar María Goretti, vale resaltar el elemento común de las entidades de esta índole: carencia de ánimo de lucro.

Al respecto el Consejo de Estado, establece:

El criterio de lucro o las finalidades de lucro no se relacionan, no pueden relacionarse con las utilidades obtenidas, si no a la destinación que se les dé. La estipulación o norma que elimina los fines de lucro es la que tiene como consecuencia, que los rendimientos o utilidades obtenidas no sean objeto de distribución o reparto entre sus socios o integrantes de la persona moral que los genera. Este criterio ha sido tradicionalmente concebido y respetado siempre¹⁶.

En este marco jurídico, la Asociación Escolar María Goretti no distribuye las utilidades, sino que las reinvierte en el mejoramiento de su infraestructura, equipos y logística con la finalidad de ofrecer los servicios educativos con calidad y a la altura de los avances tecnológicos. El Padre Guillermo de Castellana fue visionario al fundar la Asociación Escolar María Goretti, porque al ofrecer la educación como objeto principal, también desarrolla actividades mercantiles, ya que construye locales comerciales con la reinversión de los excedentes y fruto de los ingresos de estos arrendamientos garantiza la sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

La empresa por desarrollar actividades educativas y comerciales, se rige adicionalmente por las siguientes normas:

- La AEMG, lleva su registros contables y preparación de estados financieros de conformidad con las normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia establecidas por el Decreto 2649 de 1993.
- Ley 115 expedida el 8 de Febrero de 1994, denominada Ley General de Educación.

¹⁵ Estatutos AEMG, Art. 1º, aprobados 2002.

¹⁶ JARAMILLO DIAZ, Juan Carlos; VARGAS BALLEEN, Jenny y DURAN ACOSTA, Fabio Andrés. Entidades sin ánimo de lucro. S.l.: Legis Editores, 1999. p 7.

- Decreto 1860 de agosto 3 de 1994, que establece la reglamentación organizativa general de la ley 115 de 1994.
- Ley 43 de 1990, por la cual se establece el ejercicio de la profesión de contador Público y las normas de Contabilidad y Auditoría de general aceptación en Colombia y se expide el código de ética del contador Público.
- Decreto 2650, por el cual se establece el Plan único de Cuentas para comerciantes; el cual es aplicado en la fundación por ser el que más evidencia la naturaleza de los movimientos contables.
- Código Sustantivo del Trabajo, El Estatuto Tributario.
- El Código de comercio.

NORMAS INTERNAS

- El recurso humano de la empresa se rige con el Reglamento interno de trabajo, aprobado por el Ministerios de Trabajo y Seguridad social, aprobado por la empresa mediante resolución 347 de 2005, del cual se realiza la socialización a través de los jefes de área y comunicado mediante cartelera en parte visible de la empresa.
- En cumplimiento con las normas del Ministerio de trabajo y seguridad social, la empresa cuenta el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial debidamente aprobado mediante resolución 348 del 27 de mayo de 2005, implementado y divulgado en cartelera para el conocimiento de todos los empleados. Se adelantan campañas de capacitación sobre seguridad industria.
- Directrices Gerenciales, a través de comunicaciones internas.
- El Manual de Cargos, Funciones y Perfiles, se encuentra elaborado y en plena aplicación, fue comunicado a cada funcionario.
- Manual de procedimientos: Elaborados, aprobados y difundidos los manuales relacionados con compras y el comercial.

1.3 MARCO TEÓRICO

Casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras. Tiempo atrás el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor y los restantes departamento se limitaban a sus respectivas responsabilidades. Actualmente, en la empresa moderna las

decisiones se toman de forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible para lograr los objetivos generales de cualquier empresa, crecer y permanecer.

Como una rama de la Administración y las Finanzas, la administración financiera aporta una serie de técnicas tendientes al manejo eficiente de los recursos monetarios de las empresas. Es claro que la función del administrador además de manejar el aspecto financiero, es precisamente la de administrar todos los recursos (humano, material, tecnológico y financiero), ya que mediante la gestión eficiente la empresa podrá alcanzar los propósitos que persigue y que se definen en su razón de ser y hacia dónde quieren llegar, refiriéndonos específicamente a la misión y visión de la organización.

La interpretación de los datos financieros es importante en cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas. Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los datos financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Al examinar la situación y el comportamiento histórico de una empresa, se logra establecer las causas y obtener conclusiones de la información financiera, también el análisis comparativo permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. Los dos análisis son distintos y a la vez complementarios por lo que necesariamente se debe recurrir a los dos métodos para hacer un análisis más completo. Los valores obtenidos en los análisis, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas tomadas. La información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se deben proceder a mejorar los puntos o aspectos débiles, diseñar estrategias para aprovechar aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas.

Las buenas prácticas financieras se constituyen en las herramientas con que cuenta el administrador financiero para optimizar los procesos y recursos que llevan a la empresa a un crecimiento sostenido y seguro “La administración de capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y liquidez necesaria para la sobrevivencia”¹⁷.

¹⁷ WESTON, F. y BRIGHAM, E. Material modulo Finanzas Corto Plazo. Pasto: Especialización en Finanzas – 11 promociones. Universidad de Nariño, 1994.

“Por medio de un diagnóstico financiero del capital de trabajo, la empresa puede replantear sus prácticas financieras, con el fin de mejorar su rentabilidad, para lo cual se hace necesario evaluar el capital de trabajo, a través del análisis propuesto por Oscar León García”¹⁸, en el cual propone que para tener una idea del desempeño de una empresa debe observarse las siguientes variables: margen EBITDA, productividad del capital de trabajo, estructura de caja, palanca de crecimiento.

- **EBITDA:** es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización o utilidad operativa antes de depreciaciones y amortizaciones, o se le podría denominar utilidad operativa de caja.

$$\text{EBITDA} = \text{UTILIDAD OPERACIONAL} + \text{DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES}$$

- **MARGEN EBITDA:** muestra en términos de porcentaje, la capacidad de la empresa para generar efectivo por cada peso de ventas, lo ideal es lograr un alto margen ya que esto muestra como los ingresos superan los desembolsos de efectivo, por lo tanto, uno de los esfuerzos fundamentales de la administración es lograr el crecimiento de dicho margen, que se reflejara en una mejora operacional del negocio.

$$\text{MARGEN EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{VENTAS}}$$

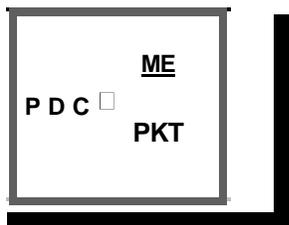
- **PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO:** se refiere al aprovechamiento de la inversión realizada en capital de trabajo neto operativo con relación a las ventas alcanzadas. A mayores ventas, dada una inversión en capital de trabajo neto operativo, mejor es la productividad que proporciona este rubro.
- Se puede decir que uno de los puntos álgidos en la empresa es la inversión en capital de trabajo. En muchas circunstancias se comprometen demasiados recursos en inventarios o en cuentas por cobrar bien sea por las características competitivas del sector en el que se opera o por ineficiencias

¹⁸ GARCIA, Op. cit., p. 58.

administrativas, deteriorando la rentabilidad de la empresa y poniendo en peligro su posición de liquidez.



- **ESTRUCTURA DE CAJA:** mide el impacto que las decisiones de inversión, financiación y dividendos tuvieron sobre el flujo de caja y la estabilidad financiera de la empresa. Esto puede explicarse a través del estado de fuentes y aplicación de fondos, y el estado de flujos de efectivo.
- **PALANCA DE CRECIMIENTO:** La palanca de crecimiento se refiere al análisis combinado de margen EBITDA (ME) y productividad del capital de trabajo (PKT), razón financiera que permite determinar qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento desde el punto de vista del valor Agregado.



a. Capital de trabajo:

Héctor Ortiz Anaya¹⁹, y James C. Van Horne y John M Wachowicz²⁰, definen el capital de trabajo, como Capital de trabajo bruto y capital de trabajo neto, el primero se refiere al total de activos corrientes, tales como efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, es decir, el total de los recursos corrientes que la empresa tiene para desarrollar normalmente sus operaciones, en un momento determinado; y Capital de trabajo Neto o Capital neto de trabajo, representa la diferencia entre el valor de los activos corrientes y los pasivos corrientes, en la fecha de corte de balance. Si este resultado anterior diera igual a cero no quiere decir que la empresa no tenga recursos para operar sino que tiene la totalidad de sus activos corrientes financiados con

¹⁹ ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. 13 ed. Colombia –Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2008. p. 80.

²⁰ VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera. 13 ed. México: Pearson, 2010. p. 66.

activos de corto plazo.

“Sin embargo, para Ortiz Anaya, desde el punto de vista administrativo, tiene poco sentido intentar administrar una diferencia neta entre activos corrientes y pasivos corrientes, por tanto, su enfoque se centrará en la administración del efectivo, las inversiones temporales, las cuentas por cobrar comerciales y los inventarios, que conforman el capital de trabajo bruto”²¹. “Mientras que Van Horne, centrará su interés en la administración de: los activos y pasivos corrientes, que representa el capital de trabajo neto”²².

Por su parte Lawrence J. Gitman²³, define el capital de trabajo como los activos corrientes, que circulan diariamente en la operación del negocio. Esta idea abarca la transición continua del efectivo a los inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo. Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa, incluyen a proveedores, empleados, gobierno y bancos, el autor considera que dentro del capital de trabajo neto se debe tener en cuenta las deudas financieras de corto plazo.

Para Oscar León García el concepto de capital de trabajo se define como, los recursos que una empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones. También se le denomina Capital Circulante. Dichos recursos están representados por los inventarios y las cuentas por cobrar, los cuales la empresa combina a través de un proceso denominado “rotación” que finalmente es el que determina la velocidad a la que los recursos generados quedan disponibles para atender los compromisos de servicio a la deuda, reposición de activos fijos y dividendos. “Los inventarios y las cuentas por cobrar conforman lo que se denomina Capital de Trabajo Operativo (KTO) ya que en estricto sentido operativo, lo que una empresa requiere para operar está representado en lo que necesita mantener invertido en dichas cuentas. Cuando se observa la información histórica de la empresa se encuentra que por lo general hay un saldo mínimo de caja. Este debe sumarse para efectos de determinar el KTO”²⁴.

El cálculo de capital de trabajo operativo corresponde a la suma de cuentas por cobras y los inventarios, pues, lo que la empresa requiere para operar está representado por el dinero necesario para financiar estas cuentas. Igualmente en el cálculo del KTO deben excluirse las inversiones

²¹ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 82.

²² VAN HORNE, Op. cit., p. 90.

²³ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 ed. México: Pearson, 2007. p. 55.

²⁴ GARCIA SERNA, Op. cit., p. 80.

temporales, las cuentas por cobrar a socios y los gastos diferidos entre otras cuentas. Deben incluirse los anticipos de impuestos que muchas veces se originan en el hecho de que cuando una empresa factura bienes o servicios, el cliente debe retener una determinada cantidad a favor del Estado, que se denomina Retención en la Fuente²⁵.

Para Oscar León García²⁶ “El capital de trabajo neto operativo corresponde a las cuentas por cobrar más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios. El capital de trabajo debe considerar lo siguiente”:

- El saldo de efectivo al final de periodo es un resultado casi siempre casual o accidental, que no tiene una relación directa de causalidad con las operaciones de la empresa, si la empresa maneja un monto mínimo de caja, este se suma al capital de trabajo. Y si las ventas son de contado, la caja debe incluirse en el cálculo.
- Si el volumen de operación de la empresa se incrementa, también lo hacen las cuentas por cobrar y los inventarios. Es decir, que existe una relación directa de causalidad entre el comportamiento de estas dos cuentas y el de los ingresos operativos. De lo anterior se concluye que desde el punto de vista eminentemente operativo, el capital de trabajo de una empresa debería ser la suma de las cuentas por cobrar y los inventarios.
- En el contexto de las cuentas por pagar, estas automáticamente se incrementan dependiendo del volumen de venta, lo que no ocurre necesariamente con la deuda financiera de corto plazo. Es decir que existe una relación directa de causalidad de las cuentas por pagar de bienes y servicios y las operaciones de la empresa. Por tanto, la deuda financiera de corto plazo no se incluye en el cálculo del capital de trabajo neto operativo, como también los dividendos por pagar, intereses por pagar, cuentas por pagar a socios y cualquier otra que no tenga relación causa – efecto con las ventas.

Para efectos del cálculo y análisis del capital de trabajo, se tomara el enfoque de Oscar León García, porque al considerar el capital de trabajo como la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente seria afirmar que los únicos recursos que la empresa combina para generar utilidades y flujo de caja son los mencionados por la diferencia, cuando la realidad es que todo el KTO es el que se combina con dicho propósito. Si una empresa tiene activos corrientes en igual cantidad que sus pasivos corrientes, dicha diferencia es

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

igual a cero, lo que sucede es que por tener financiados sus activos corrientes totalmente con pasivos corrientes, la empresa podría estar corriendo el riesgo de quedarse ilíquida, debido a que si en determinado momento hay problema con las cuentas por cobrar o los inventarios, no se produciría el efectivo suficiente para atender los compromisos.

Teniendo en cuenta el enfoque del autor en mención, para la presente investigación tiene sentido examinar la relación de causalidad que existe entre el volumen de operación y el nivel de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, porque es ahí donde se mide la gestión de la empresa.

Además es necesario mencionar que todas las empresas requieren capital de trabajo, unas más que otras. Sin embargo ese mayor o menor capital de trabajo requerido no debe entenderse como una magnitud (resultante de restar al activo corriente, el pasivo corriente); debe entenderse como una proporción. Como una proporción de las ventas. Así, puede afirmarse que hay empresas que requieren más centavos de capital de trabajo que otras, para poder vender una unidad monetaria, lo cual significa que el fenómeno capital de trabajo debe analizarse más en función de la cantidad de este recurso que la empresa mantiene para alcanzar un determinado nivel de ventas, que la magnitud en sí misma²⁷.

b. Clasificación del capital de trabajo:

El capital de trabajo se clasifica en:

“Capital de trabajo permanente, que es la cantidad de activos corrientes requeridos para satisfacer las necesidades mínimas a largo plazo, el cual se puede llamar capital de trabajo básico”²⁸. En otras palabras los activos que integran el capital de trabajo, tales como la cartera o los inventarios, nunca bajan a cero, en una empresa en marcha, sino que mantienen un nivel mínimo que crece a medida que crece la empresa. Por tanto, los proveedores de capital para la empresa necesitan darse cuenta de que las necesidades de obtención de fondos para los activos corrientes permanentes son necesidades de largo plazo a pesar de la aparente contradicción de que los activos que se financian son llamado corrientes.

“Capital de trabajo temporal, es la inversión en activos corrientes, que varían con requerimientos de la temporada, por ejemplo en la época de navidad en muchas empresas se requiere un inventario mayor que en el resto del año, igualmente al inicio del año siguiente habrá en cartera un valor superior al

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

habitual”²⁹.

Financiación del capital de trabajo: a través de una *estrategia agresiva* de financiamiento las necesidades temporales, dada su naturaleza de corto plazo, deben financiarse con pasivos igualmente corrientes, los cuales por lo general constituyen una financiación espontánea y sin costo, suministrada por los proveedores de mercancías, por los anticipos recibidos o por gastos acumulados. Y las necesidades permanentes con deuda de largo plazo. Mientras que la *estrategia conservadora*, es aquella por medio de la cual las empresas financian sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo³⁰.

Manejo eficiente del capital de trabajo: el manejo eficiente del capital de trabajo se relaciona con la gestión, organizacionalmente hablando, tiene que ver con el desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. La administración consta de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos³¹.

Riesgo, rentabilidad y liquidez en el capital de trabajo: autores como L. Gitman, Van Home y Wachowicz, Héctor Ortiz Anaya y Oscar León García, incluye en sus textos el efecto del capital de trabajo sobre el riesgo y la rentabilidad de la empresa, cuyos objetivos fundamentales son maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo; por ejemplo, cuando se define el nivel óptimo de inversiones en activos corrientes y la mezcla apropiada de financiamiento a corto y largo plazo. *Estas decisiones están influidas por el intercambio que debe hacerse entre la rentabilidad y el riesgo. Bajar el nivel de inversión en activos corrientes pudiendo todavía apoyar las ventas, llevaría a un incremento en el rendimiento de la empresa sobre el total de activos.* “En la medida que los costos explícitos de financiamiento a corto plazo sean menores que el financiamiento a largo plazo, mayor será la proporción de la deuda a corto plazo con respecto a la deuda total y mayor será la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, un bajo nivel de inversión en activos corrientes va a generar mayor rentabilidad, asumiendo un mayor riesgo para la empresa que significa no mantener suficientes activos corrientes para cumplir con sus obligaciones de

²⁹ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 60

³⁰ GITMAN, Op. cit., p. 20.

³¹ SELPA NAVARRO, Ambar Yudith. La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cien Fuegos, 2007. p. 30.

efectivo cuando se presenten y apoyar los niveles apropiados de venta al quedarse sin inventarios. El nivel óptimo de cada activo corriente estará determinado por la actitud de la administración hacia las compensaciones entre la rentabilidad y el riesgo³².

El punto de equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad se deriva de las diferentes decisiones o políticas que se tomen con respecto al capital de trabajo, estas están asociadas a los niveles de activo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, se clasifican en agresivas, moderadas o conservadoras; la agresiva es una política bajo la cual se mantienen cantidades relativamente pequeñas de activo circulante, como consecuencia de esta política el riesgo y la rentabilidad se verán elevados; la política conservadora asegura altos niveles de activos circulantes como resultado de la aplicación de esta se obtendrá mayor liquidez, menor riesgo y menor rentabilidad; por su parte la política moderada se encuentra entre la política agresiva y conservadora, donde se compensan los altos niveles de riesgo y rentabilidad con los bajos niveles de estos.

Es importante mantener una relación positiva de capital de trabajo. Tal esquema de liquidez nos proporciona un margen de seguridad y reduce la probabilidad de insolvencia y eventual quiebra. En oposición a esto, demasiada liquidez trae aparejada la sub-utilización de activos que usamos para generar ventas y es la causa de la baja rotación de activos y de menor rentabilidad. La administración de capital de trabajo debe permitir determinar correctamente los niveles tanto de inversión en activos corrientes como de endeudamiento, que traerán aparejado decisiones de liquidez y de vencimientos del pasivo.

c. Administración de efectivo

Muchos autores coinciden con Ignacio Vélez Pareja³³ quien afirma, que si bien el efectivo en caja no produce rentabilidad, existen factores que obligan a mantener efectivo cuyo monto depende de las características del negocio y el sector donde se desenvuelve, estas razones son:

Transaccional:

Es el nivel de dinero en caja necesario para efectuar pagos que corresponden al desarrollo de la actividad propia de la firma.

³² VAN HORNE, Op. cit., p. 30.

³³ VELEZ, Pareja, Ignacio. Análisis y Planeación Financiera. Bogotá: s.n. 2009. p. 35.

Prevención o de contingencia:

Permite que la empresa tenga un colchón de seguridad para manejar sus imprevistos.

Especulativo:

Mantener el efectivo necesario para aprovechar las oportunidades momentáneas de hacer inversiones rápidas y ganar algún dinero.

Otros autores como Héctor Ortiz Anaya³⁴, contemplan además otro factor determinante para mantener efectivo en caja y es:

Motivos de compensación:

Se refiere a contar con saldos de reciprocidad con uno o varios bancos por los servicios suministrados, lo cual podría disminuir el costo de las tarifas de dichos servicios.

Ciclo de efectivo:

En un negocio, el efectivo es el combustible que permite el movimiento de todo el proceso productivo pues entra en circulación del proceso convirtiéndose en inventarios ya sea de materia prima, productos en proceso o producto terminado, dependiendo de la actividad de la empresa, para luego transformarse en cuentas por cobrar por efecto de las ventas a crédito y por último al recuperar la cartera se convierte nuevamente en efectivo, a este proceso, OSCAR LEON GARCIA, lo denomina "Ciclo de liquidez o Sistema de circulación de fondos", de manera similar lo define el Profesor Ángel Higuerey Gómez en su escrito "ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO" publicado en el año 2007; *"El Ciclo de Flujo de Efectivo o Ciclo de Caja no es más que las diferentes etapas que hay que recorrer desde el momento en que se adquieren los inventarios, el periodo de transformación a productos terminados, las etapas del proceso de venta y distribución, hasta el momento en que se genera realmente el efectivo producto de la venta es decir cuando se hace efectivo las cuentas por cobrar, el cual va a ser utilizado para cancelar las deudas en que se incurrieron para la transformación de materia prima. Este ciclo de caja o flujo de efectivo nos va a revelar los periodos en que son necesarios adquirir fondos externos"*

El cálculo del ciclo de caja, involucra las rotaciones de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, con esta metodología se cuantifica el tiempo

³⁴ ORTIZ, Anaya, Op. cit., p. 40.

que demora el dinero en entrar y salir del proceso productivo de la empresa y la formula es:

Ciclo de caja= Rotación de cuentas por pagar + Rotación de inventarios- periodo promedio de pago a proveedores.

De acuerdo con lo mencionado por el Dr. Cesar H. Albornoz³⁵ en su artículo ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO; para lograr una eficiente administración de efectivo se debe tener en cuenta la perfecta sincronización entre la salida y entrada de efectivo, que le permitirá a la empresa cumplir satisfactoriamente con el ciclo operativo aplicando eficientes procesos de entradas y salidas de efectivo para lo cual deberá llevar un seguimiento detallado y diario de todos los movimientos de caja, comparando lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones necesarias, con esta información, podrá tomar las decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertirlos.

Estrategias de administración de efectivo:

La buena administración del efectivo consiste en aplicar políticas y procesos encaminados a aprovechar al máximo por un lado los periodos de liquidez, buscando oportunidades de inversión rentables y por otro en momentos de necesidad, obtener fondos al menor costo posible.

Algunas prácticas que se deben tener en cuenta para lograr una efectiva administración de efectivo en la empresa son:

- Realizar la respectiva conciliación bancaria que permita mantener al día los saldos bancarios y contables estableciendo los cheques en tránsito tanto girados como recibidos, los tiempos de transacción de cada entidad bancaria y los costos asumidos por la empresa generados por cada transacción.
- Aprovechar al máximo los adelantos tecnológicos que ofrecen las diferentes entidades financieras que le permiten a la empresa tener acceso inmediato al efectivo por las ventas realizadas, tales como Consignación Nacional, Redes electrónicas y puntos de pago, tarjetas de crédito y débito entre otros.
- Realizar pagos y consignaciones aprovechando los fines de semana y festivos con lo cual la empresa aprovecha estos días no laborables, generando unos “fondos flotantes” que le permiten algunos días de

³⁵ ALBORNOZ, Cesar H. Administración del Capital de Trabajo - Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. Bogotá: s.n. 2000. p. 57.

intereses por depósitos hasta tanto los beneficiarios de los cheques entregados los cobran.

- Pagar lo más tarde posible sin dañar la relación crediticia, siempre se debe pagar el último día del plazo otorgado.
- Es necesario realizar una evaluación de los descuentos por pronto pago que le permita a la empresa aprovechar una buena oportunidad frente al desembolso anticipado de recursos.
- Conocer el portafolio de productos financieros que ofrece el mercado para realizar pagos a través de los cuales se puede lograr mayores plazos a costos razonables, tales como: Factoring, pago con títulos valores como bonos negociables en bolsa de valores.
- Debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados, igualmente proporcionar un margen de seguridad para realizar los pagos no previstos y evitar el riesgo y el costo que significa mantener dinero ocioso en caja. Este monto está relacionado con el presupuesto de efectivo elaborado en base al presupuesto general de la empresa.

Herramientas para la administración de efectivo:

Presupuesto de caja – flujo de caja: es el instrumento que se utiliza para pronosticar y planificar en un periodo determinado, las futuras entradas y salidas de efectivo. Su importancia radica en que nos permite planificar con tiempo las posibilidades que se presenten el periodo analizado por ejemplo, si pronosticamos un déficit, nos permite:

- Solicitar oportunamente un financiamiento.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, en todo caso, solicitar un mayor crédito.
- Cobrar al contado y ya no al crédito o, en todo caso, otorgar un menor crédito.

Por el contrario si se prevé un exceso, se puede decidir:

- Invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria o nuevos equipos.
- Invertirlo en la adquisición de mayor mercadería.
- Invertirlo en la expansión del negocio.
- Realizar una inversión con buena rentabilidad mientras dure el periodo de exceso de efectivo o hasta tanto se necesite.

Para elaborar el presupuesto de efectivo, es necesario contar con los demás presupuestos de la empresa, identificar los proyectos e inversiones planificados para el periodo en estudio, para proyectar los ingresos se tendrá en cuenta, el presupuesto de ventas, políticas de cobro de cartera, posibilidades de venta de activos, entre. Lo referente a salidas, se tendrá en cuenta las cuentas por pagar, impuestos por pagar, pagos de nómina, dividendos por pagar, presupuesto de costos y gastos en general.

En la medida que se tenga en cuenta todas las áreas de la empresa, se tendrá un presupuesto más ajustado a la realidad y será una herramienta muy valiosa para planificar una buena labor de Administración de efectivo.

Saldo óptimo de efectivo: ¿cuál es el saldo óptimo que una empresa debe manejar? Para dar respuesta a esta pregunta, se deben tener en cuenta varias consideraciones como: Debe tenerse en cuenta los pagos programados a su vencimiento, un colchón de seguridad que permita atender los imprevistos que siempre se presentan, los mínimos exigidos por el banco entre otros.

Existen varios métodos para calcular el saldo óptimo de efectivo, y dependerá de las características de la empresa el método elegido para calcularlo. Entre los más conocidos

El modelo Baumol³⁶: “Modelo matemático que nos explica la demanda de dinero, con el fin de intercambiarlo por bienes y servicios, teniendo en cuenta a la vez un motivo “especulación”. Es un modelo de Administración de caja bajo los siguientes supuestos:

- Los excedentes temporales de caja se invierten temporalmente en instrumentos financieros de fácil liquidación. En general instrumentos de bajo riesgo pero de bajo rendimiento. (Ej. Valores negociables, cuotas de fondo de inversión)
- Si existe alto nivel de efectivo, este tiene un costo de oportunidad que se deja de ganar por no tenerlo colocado en activos productivos.
- Si tenemos bajo nivel de efectivo, mayor será la solicitud de fondos o conversión de valores negociables en efectivo. Estas transacciones tienen un costo asociado.
- Los costos de oportunidad se incrementan al mantener mayor cantidad de dinero en efectivo.
- Los costos de transacción se incrementan al tener menor cantidad de dinero en efectivo porque las transferencias de valores negociables en efectivo son más frecuentes.
- Debe existir un nivel óptimo de efectivo que minimice el costo total de

³⁶ Disponible en Internet: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material./43427>

- administración de efectivo (costo de oportunidad + costo de transacciones).
- Los valores negociables representan la inversión en excedentes temporales de efectivo
- Los desembolsos o gastos de efectivo ocurren en forma uniforme a lo largo del tiempo.
- Las nuevas transferencias de efectivo se reciben en sumas acumuladas a intervalos periódicos.

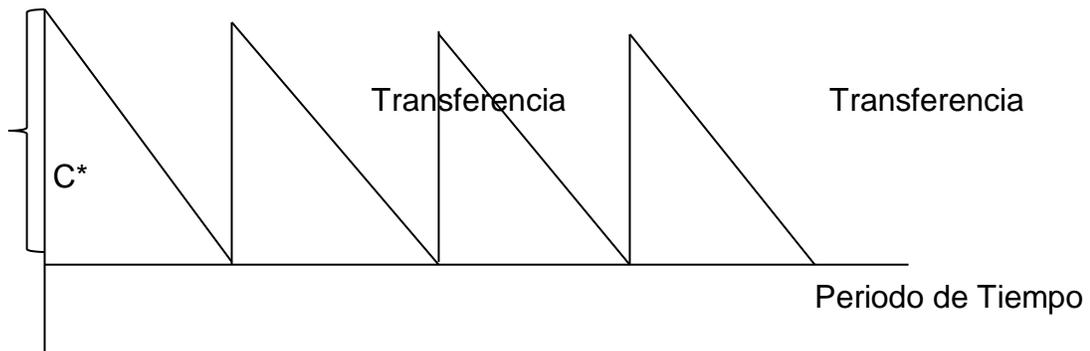
Bajo estos supuestos el tamaño óptimo de transferencia de efectivo se calcula de la siguiente manera:

$$C^* = \sqrt{\frac{2 \times b \times T}{i}}$$

Dónde:

- C* = Tamaño óptimo de transferencia de valores negociables a efectivo
- T = Necesidades de caja del periodo
- b = Costo de la transacción por la venta o compra de valores negociados
- i = Tasa de interés aplicable sobre los valores negociados = Costo de oportunidad.

Figura 1. Saldo de Caja



Fuente: Administración de efectivo. Universidad de la Patagonia Víctor A Zamora – 2003

Cada vez que la empresa requiera efectivo para sus necesidades operativas se liquidan o transfieren parte de sus inversiones en valores negociables a efectivo. Esto gráficamente corresponde a las líneas verticales que alcanzan el valor C*. Desde ese monto C* los valores empiezan a descender a través del tiempo hasta llegar a cero, momento en el cual la empresa vuelve a transferir valores negociables transformándolos en efectivo.

La cantidad de transferencias depende de las necesidades de efectivo y del

monto de la transferencia. Cada giro o transferencia se representa en cada “diente de serrucho” del gráfico.

$$\text{El saldo Promedio de efectivo} = \frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo final}}{2} \quad \text{Igual a} \quad \frac{C^*}{2}$$

Donde Saldo Inicial = C* Saldo final = 0

Costo Administración de Caja = (Cantidad de Transferencias)*(Costo unitario de c/ transferencia)

+

(Tasa de costo de oportunidad * saldo promedio (C*/2)) Por lo tanto el Costo Total es igual

$$CT = b \left[\frac{T}{C^*} \right] + i \left[\frac{C^*}{2} \right]$$

Cantidad Saldo Promedio”
Transferencias

Modelo de MILLER y ORR³⁷: este modelo pretende ser más realista que el modelo de Baumol, basándose en que las salidas de efectivo no se comportan en forma constante, sino que este fluctúa en un periodo determinado entre un límite inferior y uno superior. Estos límites también van a depender del costo de oportunidad y el costo de conversión.

Los supuestos que maneja este modelo son:

- Existen activos fácil y rápidamente intercambiables en el mercado (efectivo, títulos valores, etc.)
- El nivel de disponibilidades fluctúan irregularmente a consecuencia de las cobranzas y pagos
- El costo de transferencia de un tipo de activo a otro es constante.
- Los flujos de fondos netos son totalmente estocásticos y su comportamiento aleatorio puede ser considerado como una secuencia de Bernoulli de pruebas independientes. (Esto es fundamental para distinguir el modelo de Baumol con el presente).
- El modelo de Miller – Orr considera tres aspectos que son: La variabilidad de los flujos, el costo de conversión y el costo de oportunidad. Es decir que los costos totales que hay que minimizar son: $C = bE_{(N)} + i E_{(M)}$

³⁷ ZAMORA, Víctor A. Asignatura de Administración Financiera. Bogotá: Universidad Nacional de la Patagonia. Facultad de Ciencias Económicas. 2011.

En donde

C = Costos totales de administración de efectivo b = Costos de conversión
 $E_{(N)}$ = No. De conversiones esperadas
I = Costo de oportunidad

El nivel óptimo (Z^*) es igual
 $Z^* = \sqrt[3]{\frac{3b^* (\text{varianza de saldos óptimos})}{4i}}$

El nivel superior (h^*) será tres veces el nivel óptimo Z^*
 $h^* = 3Z^*$

El nivel inferior estará determinado por la administración de la empresa y se mantendrá siempre en ese límite fijado.

Al llegar al límite superior, se debe comprar (h^*-Z^*) en valores negociables hasta llegar al nivel deseado. Y al llegar al límite mínimo se debe (Z^*-L_i) en valores negociables hasta llegar al límite deseado.

En resumen, la administración de disponibilidades e inversiones es muy importante, puesto que lleva a un enfoque del equilibrio entre el riesgo de la liquidez y el rendimiento. Asimismo, una administración eficiente comienza entendiendo perfectamente el ciclo de operaciones de corto plazo de la empresa, esto unido a los presupuestos de caja, ayudará a mantener un equilibrio óptimo en los niveles de liquidez, la consecuente disminución del riesgo de insolvencia y el incremento de la rentabilidad³⁸.

³⁸ ALBORNOZ, Op. cit., p. 19

Cuadro 1. Comparativo de modelos

MODELO BAUMOL	MILLER –OR
- Los excedentes temporales de caja se invierten temporalmente en instrumentos financieros de fácil liquidación.	- Existen activos fácil y rápidamente intercambiables en el mercado (Efectivo, títulos valores, etc.)
- Si existe alto nivel de efectivo, este tiene un costo de oportunidad que se deja de ganar por no tenerlo colocado en activos productivos	- El nivel de disponibilidades fluctúan irregularmente a consecuencia de las cobranzas y pagos
- Si tenemos bajo nivel de efectivo, mayor será la solicitud de fondos o conversión de valores negociables en efectivo. Estas transacciones tienen un costo asociado.	- El costo de transferencia de un tipo de activo a otro es constante.
- Los costos de oportunidad se incrementan al mantener mayor cantidad de dinero en efectivo.	- Los flujos de fondos netos son totalmente estocásticos y su comportamiento aleatorio puede ser considerado como una secuencia de Bernoulli de pruebas independientes.(esto es fundamental para distinguir el modelo de Baumol con el presente).
- Los costos de transacción se incrementan al tener menor cantidad de dinero en efectivo porque las transferencias de valores negociables en efectivo son más frecuentes.	- El modelo de Miller – Or considera tres aspectos que son: La variabilidad de los flujos, el costo de conversión y el costo de oportunidad.
- Debe existir un nivel óptimo de efectivo que minimice el costo total de administración de efectivo (costo de oportunidad + costo de transacciones).	- El modelo establece un límite inferior, que lo determina la empresa y se mantendrá siempre en este límite fijado.
- Los valores negociables representan la inversión en excedentes temporales de efectivo	- El modelo establece un límite óptimo que se calcula con la fórmula del modelo. Cuando se sobrepasa este límite se debe realizar inversiones o comprar valores negociables
- Los desembolsos o gastos de efectivo ocurren en forma uniforme a lo largo del tiempo.	-
- Las nuevas transferencias de efectivo se reciben en sumas acumuladas a intervalos periódicos.	-

Fuente. Este estudio

d. Administración de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes dentro del análisis del capital de trabajo, las cuentas por cobrar de una empresa son aquellas que se derivan de las ventas de productos o servicios propios de la actividad de la empresa, son también conocidas como cartera o clientes.

Dado que las cuentas por cobrar, junto con el inventario y las cuentas por pagar explican finalmente el nivel de inversión adecuado o inadecuado que la empresa mantiene en capital de trabajo³⁹, Oscar León García considera que es necesario analizar dichas partidas utilizando índices de rotación o índices de actividad como también los llama Héctor Ortiz Anaya, por tanto es necesario definir el concepto de rotación de cartera.

La rotación de cartera permite determinar el tiempo que las cuentas por cobrar requieren para convertirse en efectivo.

La rotación de cartera está dada por la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Lo anterior indica el número de veces que giran las cuentas por cobrar, en un periodo determinado de tiempo, en otras palabras, el número de veces que la cartera se convirtió en efectivo en dicho periodo.

“Cuando no se conocen con exactitud el valor de las ventas a crédito, se puede trabajar con esta limitación aunque teniendo en cuenta, que para efectos de análisis, se obtendrá una rotación más ágil que la real, al tomar las ventas totales y no las ventas a crédito”⁴⁰.

Héctor Ortiz Anaya (2008), al respecto menciona que si se dispone de la información necesaria, para el cálculo del promedio se debe sumar los saldos mensuales de las cuentas por cobrar y dividir el resultado por el número de meses involucrados, esto permitirá eliminar los inconvenientes que se puedan originar con posibles estacionalidades de las ventas.

Para el cálculo es necesario no involucrar cuentas diferentes a la cartera, puesto que en los balances figuran otras cuentas por cobrar que no tienen su origen en una transacción de venta de productos o servicios propios de la actividad de la compañía de estudio.

³⁹ GARCIA, Op. cit., p. 171.

⁴⁰ ORTIZ, Anaya, Op. cit., p. 225.

Ahora bien para “*formar una idea más amplia sobre la efectividad de la gestión de cobro de la cartera*”⁴¹ se debe determinar el número de días promedio en que la empresa se demora en recuperar una unidad monetaria invertida en cartera.

$$\text{Formula 1: } \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Formula 2: } \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las CxC}}$$

Las dos fórmulas anteriores conducen al mismo resultado, puesto que tienen en cuenta las cuentas por cobrar promedio, ventas a crédito y número de días del periodo analizado. Con respecto a este último parámetro Héctor Ortiz Anaya aclara que, si los estados financieros están cortados en una fecha diferente al 31 de diciembre, se deben tomar No. 365 días, sino el número exacto de días calendario desde el 1 de enero hasta la fecha de corte.

Gitman, considera que utilizar un calendario de vencimientos donde se clasifiquen las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron, puede indicar los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El propósito del calendario de vencimientos es permitir a la empresa detectar los problemas que puedan existir, igualmente Oscar León García, considera que si se tiene acceso a toda la información, además de los estados financieros, se puede contar con una herramienta más ágil y útil como lo es “el informe de cartera por vencimientos”⁴¹ el cual muestra la situación de cada uno de los créditos que concede la empresa, cliente por cliente, factura por factura.

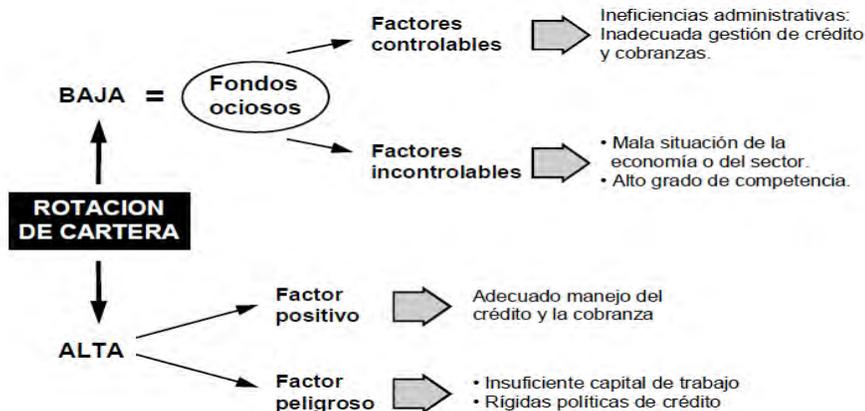
Para determinar si el periodo promedio de cobro es adecuado o no, se debe comparar este periodo con el plazo promedio establecido por la empresa, dentro de su política de ventas a crédito, si la rotación de cartera es bajo con respecto a dicha comparación, “siempre implicará que hay exceso de recursos comprometidos en este rubro, es decir, que hay más cuentas por cobrar de las que se deberían tener en condiciones normales, o dicho de otra forma, que se está cobrando a un plazo promedio mayor al establecido por la política de crédito de la empresa. Si la rotación es alta puede aludir a un adecuado manejo del crédito y cobranza, sin embargo también puede darse como consecuencia de una insuficiencia de capital de trabajo que imposibilita la concesión de crédito, o de políticas demasiado rígidas para otorgarlo, ambos factores representan riesgo de pérdida de ventas y por lo tanto de obtener

⁴¹ GARCIA, Op. cit., p. 17

mayores utilidades”⁴².

Oscar León García recomienda que es importante tener en cuenta que si la empresa tiene varias líneas de productos que se venden con distintas condiciones de crédito, es conveniente calcular y analizar por separado la rotación de cada una de ellas.

Figura 2. Rotación de cartera



Fuente: Capítulo Complementario # 2, Introducción al Diagnóstico Financiero, Oscar León García, pág. 13

e. Políticas de las cuentas por cobrar

Lawrence J. Gitman, considera que el objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza agresivas. El logro de esta meta para Gitman comprende tres temas: selección y estándares de crédito, condiciones de crédito y supervisión de crédito, de forma similar Héctor Ortiz Anaya habla de políticas, gestión y control de las cuentas por cobrar.

“Las decisiones que se tomen al respecto implican generalmente un dilema entre la liquidez y productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa”⁴³.

La aplicación de técnicas para determinar que cliente debe recibir crédito, la

⁴² Ibíd.

⁴³ GUIAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet: http://www.contactopyme.gob.mx/guias_empresariales.

evaluación de la capacidad crediticia, la calificación del crédito, la flexibilidad de los estándares o políticas de crédito, permiten a la empresa administrar efectivamente las cuentas por cobrar.

Siguiendo las indicaciones recomendadas en la literatura de Héctor Ortiz Anaya se describirá las etapas para llevar a establecer unas políticas de crédito, que permitan gestionar y controlar las cuentas por cobrar.

- PRIMERA ETAPA: Diseño de la política de crédito

Teniendo en cuenta que las políticas de crédito de una empresa se refieren a las normas básicas generales y fundamentales del crédito que tienen como propósito primordial mantener un equilibrio adecuado entre el riesgo que se asume al conceder un crédito y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida en dicho rubro, estas deben tener las siguientes características:

- Ser uniformes, es decir que, en los aspectos básicos, deben seguir los mismos lineamientos para los diferentes tipos de créditos.
- Ser flexibles, para que puedan acomodarse a las circunstancias cambiantes de la economía y de los sectores.
- Ser adaptables, para que puedan amoldarse a diferentes regiones y países.

- SEGUNDA ETAPA: Análisis y otorgamiento de crédito

Esta etapa incluye el estudio del solicitante y el proceso de aprobación por parte de los diferentes estamentos establecidos para este efecto en la política de crédito, y comprende:

- *Estudio del crédito*: proceso que consiste en recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados financieros y la información básica de una persona o empresa, con el fin de determinar la viabilidad de otorgarle crédito, así como la cuantía y condiciones del mismo.

- *Las cinco "C" del crédito*: El estudio de crédito debe considerar elementos cualitativos y cuantitativos, a los cuales se les dará un peso mayor o menor, en la decisión, dependiendo de si se trata de personas o empresas.

Con independencia del tipo de cliente, ya sea que se trate de crédito a personas o créditos a empresas, de acuerdo con algunos expertos en el tema, los puntos mínimos que se deben estudiar son los denominados cinco "C" del crédito, a saber:

- *Capacidad*, es decir, la capacidad de pago, proveniente del flujo de caja del cliente.

- *Carácter*, es decir, los hábitos de pago o moralidad comercial.
- *Capital*, es decir, la situación financiera que reflejan sus cifras o estados financieros.
- *Condiciones*, es decir, las condiciones de crédito que se ajustan al flujo de caja del cliente, tales como plazo, tasa de interés y periodo de gracia.
- *Colateral*, es decir, las garantías que cubrirán el crédito.

- *Crédito a personas o crédito personal*: teniendo en cuenta que usualmente las personas naturales, tanto empleados como independientes, no llevan una contabilidad organizada y confiable, en el análisis de este tipo de crédito los aspectos cualitativos cobran especial importancia, sin que esto implique que se deseché totalmente el análisis de las pocas cifras que se puedan tener.

La capacidad de pago de una persona empleada se mide por lo que le queda después, de descontar, de sus ingresos plenamente comprobados, los gastos razonables.

Para el caso de las personas naturales con negocio, el análisis de crédito en general, incluido el análisis cualitativo, se debe regir más por los parámetros del crédito empresarial, que se estudian a continuación.

- *Crédito a empresas o Crédito Corporativo*: en el estudio de crédito para empresas o corporaciones, cuando se cuenta con una contabilidad organizada y estados financieros auditados o, por lo menos firmados por el representante legal y el contador, el análisis cuantitativo es el más importante, naturalmente sin dejar de lado las consideraciones propias del análisis cualitativo que se relacionan más adelante.

La capacidad de pago de un negocio se mide a través del flujo de caja proyectado, ya que este estado financiero es el que determina, de la manera más acertada posible, los recursos futuros de efectivo con los cuales una empresa podría atender un compromiso futuro de pago.

Lo que se debe establecer es, si el saldo final de efectivo, antes de atender el crédito, es suficiente para este propósito y, luego, queda un mínimo de caja razonable para seguir atendiendo las operaciones, teniendo en cuenta las circunstancias y el tamaño del negocio.

- TERCERA ETAPA: Seguimiento de la cartera

El seguimiento del crédito es una etapa de singular importancia, ya que en la práctica, el riesgo del crédito nace en el momento en que se entrega el dinero o la mercancía financiada, y es a partir de ese momento cuando comienza la

gran responsabilidad de administrar bien la cartera, aspecto que implica diferentes puntos como los que se tratan a continuación.

Seguimiento del Crédito: el seguimiento del crédito, para algunas empresas, hace parte de las relaciones públicas que implica el mantenimiento de un cliente, la actualización de su información, el contacto permanente para entender la evolución de la empresa y su situación financiera y, por ende, el menor o mayor riesgo que se corre con este deudor.

Objetivos del Seguimiento del Crédito:

Adicional al objetivo propuesto en el párrafo anterior, el seguimiento de la cartera tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Lograr la recuperación del crédito: es el objetivo más importante, desde el punto de vista del área de crédito.
- Cumplir las metas del flujo de caja
- Revisar los resultados de la aplicación de incentivos de pago
- Evaluar los posibles cambios en el sistema de cobranza
- Analizar los costos de operación
- Ajustar las políticas de crédito

Principios de una Cobranza Exitosa:

El funcionario o funcionarios que manejan la cobranza deben tener claros principios fundamentales, como los siguientes:

- El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende.
- Todo cliente puede cambiar, si se le da el manejo adecuado.
- La cobranza debe generar nuevas ventas.
- La cobranza debe planearse

Técnicas básicas de cobranza:

Los sistemas básicos de cobranza son los mecanismos que una empresa utiliza para recuperar el crédito. En orden de temporalidad son el cobro pre-jurídico y el cobro jurídico. Lo ideal es no tener que recurrir al segundo; sin embargo, en casos especiales, si el cobro pre-jurídico no logra el objetivo, se toma el cobro jurídico como un último recurso para la recuperación del crédito.

Clasificación de la Cartera:

Una buena administración del riesgo crediticio supone una periódica clasificación y calificación de la cartera, que permita determinar, evaluar y controlar el

riesgo y estimar las posibles pérdidas que la empresa pudiera tener por este concepto.

Clasificación de la cartera: las empresas del sector real podrán clasificar su cartera en dos grandes grupos, a saber: crédito a personas y crédito a empresas.

El crédito a empresas es aquel otorgado a personas jurídicas que operan como empresas, bajo cualquier tipo de sociedad, ya sean pequeñas, medianas o grandes.

f. Inversión de cuentas por cobrar

La Escuela de Administración de la Universidad EAFIT de Colombia, en su publicación para el área de Contabilidad y Finanzas, aclara que existe un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Es decir que mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa, por tanto si la empresa hace más flexibles sus estándares o condiciones para otorgar un crédito, el nivel promedio de cuentas por cobrar será mayor, en tanto que si se presentan restricciones en dichas condiciones las cuentas por cobrar disminuyen.

Según lo anterior las políticas con condiciones de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las que tiene restricciones tienen costos menores de manejo.

Por otro lado, la variable de cuentas incobrables, afecta también la decisión en cuanto a las condiciones de otorgar créditos, puesto que la probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que dichas condiciones de crédito se hacen más flexibles y viceversa. Efectos de estos cambios de políticas tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

Según el artículo publicado por la Universidad de Eafit, para determinar si una empresa debe establecer políticas con condiciones de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

Para calcular el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar, se debe determinar la diferencia entre el costo de mantener las cuentas por cobrar con los dos estándares (flexible y no flexible). Como su interés se centra sólo en los costos pagados en efectivo, el costo relevante es el costo variable. La inversión promedio en las cuentas por cobrar se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Inversiones promedio en las CxC} = \frac{\text{Costo variable total de las ventas}}{\text{Rotación de las CxC}}$$

Donde

$$\text{Rotación de las CxC} = \frac{365}{\text{N}^\circ \text{ de veces de rotación por CxC}}$$

g. Financiamiento a través de las cuentas por cobrar

Obtener financiamiento a corto plazo utilizando las cuentas por cobrar es posible a través de la garantía de cuentas por cobrar y la factorización de cuentas por cobrar. En realidad, sólo una garantía de cuentas por cobrar crea un préstamo a corto plazo garantizado y la factorización implica la venta de las cuentas por cobrar a un precio de descuento⁴⁴.

- Garantía de cuentas por cobrar: permiten garantizar un préstamo a corto plazo. Como las cuentas por cobrar son por lo regular bastante líquidas, constituyen una forma atractiva de colateral de préstamos a corto plazo. Cuando una empresa solicita un préstamo frente a cuentas por cobrar, el prestamista evalúa primero las cuentas por cobrar de la empresa para determinar su conveniencia como colateral. El prestamista elabora una lista de las cuentas aceptables, junto con las fechas de facturación y los montos. Si la empresa solicita un préstamo por un monto fijo, el prestamista necesita seleccionar sólo las cuentas suficientes para garantizar los fondos solicitados. Si el prestatario desea obtener el préstamo máximo disponible, el prestamista evalúa todas las cuentas para seleccionar el monto máximo del colateral aceptable.

Después de seleccionar las cuentas aceptables, el prestamista ajusta normalmente el valor de esas cuentas a las devoluciones esperadas de las ventas y otros descuentos. Si un cliente cuyas cuentas se mantienen como garantía devuelve mercancía o recibe algún tipo de descuento, como un descuento en efectivo por pronto pago, el monto del colateral se reduce de manera automática. Para protegerse de estas situaciones, el prestamista reduce normalmente el valor del colateral aceptable en un porcentaje fijo.

- Factorización de cuentas por cobrar: "La factorización de cuentas por cobrar implica la venta directa de las cuentas por cobrar, a un precio de descuento, a una institución financiera. La factorización o FACTORING como también se conoce es una moderna alternativa de financiación para obtener capital de trabajo, a través del cual las empresas pueden transformar en efectivo las

⁴⁴ GITMAN, Op. cit., p. 532.

cuentas por cobrar de sus negocios, ya sean bienes o servicios”⁴⁵.

El factoring se conforma del factor, que normalmente es una entidad financiera que se compromete a adquirir todos los créditos a sus titulares, descontando su ganancia y asume los riesgos de la cobranza. La Empresa factoreada es aquella persona física o jurídica, titular originario de los créditos.

Un contrato de factorización establece normalmente las condiciones y los procedimientos exactos para la compra de una cuenta. El factor, del mismo modo que lo hace un prestamista con una garantía de cuentas por cobrar, elige las cuentas que comprará y selecciona sólo las que parecen ser riesgos de crédito aceptables. Cuando la factorización se realiza de manera continua, el factor toma en realidad las decisiones de crédito de la empresa porque esto garantiza la aceptabilidad.

Entre los costos de la factorización están las comisiones, el interés cobrado sobre los adelantos y el interés ganado sobre los excedentes. El factor deposita en la cuenta de la empresa el valor en libros de las cuentas cobradas o vencidas que adquirió, menos las comisiones.

h. Inventarios

De acuerdo a lo que se ha expuesto anteriormente, entre las cuentas importantes del Capital de Trabajo se encuentra el Inventario.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios⁴⁶.

Generalmente, dependiendo de la clase de empresas tendremos diferentes tipos de inventarios: de materias primas, de producción en proceso y de productos terminados. El nivel de inventario de materias primas se ve influenciado por la estacionalidad, por las fuentes de aprovisionamiento y por la programación de las compras. El de producción en proceso estará afectado por la duración del proceso de producción. El inventario de productos terminados estará influenciado por la coordinación entre la producción y las ventas.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ MUJICA, Arelis; GALINDEZ, Carmen; PEREZ, María; DE LA ROSA, Ymird y CARABALI, Andrés. Administración de inventarios. 2008. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm.

Ahora bien, en otras empresas donde no existe un proceso de transformación, sino que se encarga de la compra-venta de artículos o mercancías, su inventario normalmente se define como Inventario de Mercancías.

En general, los inventarios más grandes le dan a la compañía una mayor flexibilidad en las ventas y en la operación, pero también son más costosos. Por lo tanto, el manejo eficiente de ellos incide en la rentabilidad de una empresa, ya que permite ahorrar costos de financiamiento, costos de manejo, costos de pedido, etc.; sin embargo, la cantidad de inventario no es fácil de ser controlada en su totalidad por la gerencia financiera de la compañía, debido a que se ve afectada por las ventas, la producción y las condiciones económicas.

La empresa, en su propósito de incrementar el valor de la empresa, preferirá mantener las menores cantidades posibles de inventario. Por su parte, las áreas de mercadeo y producción querrán mantener altos volúmenes, con el fin de reducir al máximo los riesgos que se derivan de la carencia de inventarios. Por lo tanto, debe demostrarse que la disminución del riesgo operativo tiene un límite, que está determinado por el costo en que debe incurrirse por el mantenimiento de un elevado nivel de inventarios⁴⁷.

“Teniendo en cuenta que el inventario es el menos líquido de los activos corrientes, él debe suministrar el rendimiento más alto para justificar la inversión”⁴⁸. Por esta razón las empresas deben contar con herramientas de información y control gerencial que permitan el monitorear continuamente su comportamiento.

Es necesario resaltar que los inventarios que posea la empresa deben ser solo los necesarios para asegurar una producción continua y una satisfacción oportuna de la demanda, pero no demasiados porque significaría inmovilizar una cantidad de recursos representados en Inventarios almacenados a la espera de ser realizados.

I. Cuentas por pagar

Dentro de estas se encuentran las deudas comerciales que son una forma de financiamiento de corto plazo, común en casi todos los negocios. De hecho, de manera colectiva, son la fuente más importante de financiamiento de las empresas, los proveedores y las deudas acumuladas.

Para obtener el máximo beneficio de la financiación con proveedores, se debe conocer muy bien el grado de dependencia que tienen con la empresa. A

⁴⁷ ORTIZ Anaya, Op. Cit., p. 52.

⁴⁸ *Ibíd.*

mayor dependencia, mayor capacidad de negociación. Esta dependencia se detecta comparando la cifra total de ventas de los principales proveedores de la empresa con la cifra de compra a cada uno de ellos. Al momento de la compra con los proveedores, se debe negociar el precio y las condiciones de pago.

Las deudas acumuladas que son los pasivos por servicios recibidos y cuyo pago está pendiente. Los rubros que la empresa acumula con más frecuencia son los salarios y los impuestos, como estos son pagos para el gobierno la empresa no puede manipular su acumulación. Sin embargo la acumulación de los salarios puede manipularse retrasando el pago de estos recibiendo así un crédito sin interés por parte de los empleados.

Según Lawrence J. Gitman⁴⁹ el objetivo de la empresa debe ser pagar lo más tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor. El comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa se le otorgan condiciones de crédito que incluyen un descuento por pago en efectivo tiene dos opciones tomar el descuento o renunciar a él.

Si una empresa decide tomar el descuento por pronto pago, debe pagar el último día del periodo de descuento. No existe ningún costo relacionado con este descuento.

Si la empresa decide renunciar a la empresa por pronto pago debe pagar el último día del periodo del crédito. Existe un costo implícito por renunciar a este descuento el cual es la tasa de interés implícita pagada para retrasar el pago de una cuenta por pagar durante un número de días adicionales.

Para calcular el costo de renunciar al descuento por pronto pago el precio de compra verdadero debe verse como el costo descontado de la mercancía. Se calcula con la siguiente ecuación.

$$\frac{CD}{100\% - CD} \times \frac{365}{N}$$

Dónde:

CD = descuento establecido por pronto pago en términos porcentuales

y

N= número de días que el pago puede retrasarse por renunciar al descuento por pronto pago

⁴⁹ GITMAN, Op. cit., p. 120.

Se deberá determinar si es aconsejable tomar un descuento por pronto pago en la medida en que este pueda representar una fuente importante de rentabilidad adicional, es así que si la empresa necesita fondos a corto plazo puede tomar un préstamo de un banco si la tasa es menor al costo de renunciar al descuento.

CAPITULO I

2. PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.

El máximo gobierno, tanto para la toma de decisiones y políticas empresariales corresponde a la Junta Directiva la cual está integrada por los siguientes miembros a saber: a) El Director General, quien la preside b) El Ministro Provincial de los Capuchinos o su delegado c) El Señor Obispo o su delegado d) Rector de la IEM María Goretti o su delegado e) Rector de la IU CESMAG o su delegado f) Rectora del ISFA o su delegado g) El Superior de la Fraternidad de Santiago Apóstol o su delegado h) Una persona del sector productivo de Nariño, elegida por el Director General. Los miembros de la Junta Directiva desempeñarán sus funciones a título honorífico. Su manejo administrativo está a cargo de la Dirección Administrativa quien coordina la planeación, la organización, la ejecución y finanzas de la Empresa.

2.1 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.

Para lograr eficientemente la administración de efectivo, se debe tener en cuenta la adecuada sincronización entre la salida y entrada de efectivo, que le permitirá a la empresa cumplir satisfactoriamente con el ciclo operativo aplicando eficientes procesos de entradas y salidas de efectivo para lo cual deberá llevar un seguimiento detallado y diario de todos los movimientos de caja, comparando lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones necesarias, con esta información, podrá tomar las decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertirlos.

La AEMG, es una empresa que cuenta con su manual de procedimientos para cada una de sus dependencias y áreas de trabajo incluyendo lo relacionado en todos los procesos contables de tesorería y administración. Refiriéndose a la recepción de los ingresos por los servicios que presta la Asociación Escolar María Goretti, a través de sus diferentes dependencias a saber, la Unidad de Salud María Goretti, la Institución Educativa Municipal María Goretti, el Instituto San Francisco de Asís, la Institución Universitaria CESMAG, y la AEMG que es la matriz de estas dependencias.

“La Unidad de Salud María Goretti, área la cual su estructura administrativa y financiera depende de la Asociación Escolar María Goretti, desarrolla las actividades en una infraestructura propia y con profesionales idóneos que prestan los servicios médicos y odontológicos”⁵⁰.

⁵⁰ ORTEGA Rodríguez, Tarsicio, CAÑAR CERON, Omar, EZPINOZA PABON, Mirian, MELO AREVALO, Heldridgek. Solidaridad Hoy Bienestar Mañana, : 1 ed. Colombia. Edinar 2008, p. 97.

Siguiendo la fuente inspiradora de su fundador, la Unidad de Salud vela por la integridad física de las personas que conforman la comunidad Gorettiana; estudiantes, directivos, docentes, empleados y padres de familia, llevando a cabo actividades para el fomento de la educación en salud como medio de prevención de enfermedades. Demostrando excelentes resultados reflejados en la aceptación y reconocimiento de la misma, la cantidad de usuarios atendidos en diferentes campañas demuestran satisfacción ya que consideran un mejoramiento en su calidad de vida.

En la actualidad uno de los logros más importantes es el plan de auditoria para el mejoramiento de la calidad PAMEC, que cumple con los requerimientos del ministerio de protección social y el plan de desarrollo de la Asociación Escolar María Goretti, enfatizado en la cultura de promoción y prevención de la salud en la comunidad que atiende.

Respecto a la dependencia de la Institución Educativa Municipal María Goretti, es para la ciudadanía de Pasto, uno de los acontecimientos históricos que marcaron diferencia en el campo socio – educativo, entidad fundada por el padre Guillermo de Castellana con el propósito de rescatar la dignidad de la mujer nariñense, en especial aquella cuyos recursos económicos le eran insuficientes para gozar del beneficio de la educación. Actualmente se firmó un convenio con la Alcaldía Municipal de Pasto, con el fin de garantizar el servicio de la educación oficial a más de 4.000 estudiantes. “El estado sostiene la planta de personal de 193 trabajadores, entre docentes y administrativos. Sin embargo para cumplir con calidad el servicio educativo, la Asociación Escolar María Goretti contribuye con el pago de una planta de personal de 8 trabajadores directos, en cabeza del rector, para atender algunas dependencias en las cuales el nombramiento de personal oficial es insuficiente”⁵¹.

Pero gracias a la experiencia y sapiencia educativa el padre Guillermo de Castellana, quien desde los primeros años de la fundación de la Asociación Escolar María Goretti, le imprimiera un carisma de proyección futurista buscando alcanzar un tipo de educación que se adecuara a las necesidades de nuestro pueblo y época, emprendió el gran reto de fundar el Centro de Estudios Superiores María Goretti que surge con la bendición de la primera piedra del edificio Holanda el 12 de noviembre 1977. Luego de cumplir con las exigencias gubernamentales es en el año de 1982 las aulas del edificio Holanda se llenaron de jóvenes que iniciaban labores en las diferentes carreras tecnológicas que se ofrecía en ese entonces como lo eran el programa de cerámica, administración financiera, educación física, educación preescolar, delineantes de arquitectura y topografía.

Veinte años después de su creación y demostrando un notable crecimiento en

⁵¹ Ibid.

programas académicos, planta de personal y cumpliendo con diversos requerimientos en orden gubernamental, el ministerio de Educación Nacional, mediante resolución número 1848 del 31 de julio de 2002, le confiere el título de Institución Universitaria lo cual le permite demostrar que su servicio educativo es una labor incontenible en beneficio de la sociedad nariñense.

“La Institución Universitaria CESMAG, cuenta con autonomía administrativa y financiera, que le permite asumir las directrices de los organismos encargados de vigilar los establecimientos de educación superior. Posee una planta de personal de 347 trabajadores directos, entre docentes y administrativos, que le permite brindar un servicio educativo de alta calidad a través de las siguientes facultades; Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanas, Arquitectura y bellas Artes, Ciencias Administrativas y Contables, y Educación”⁵².

La Asociación Escolar María Goretti dirigida en aquel entonces por Fray Anselmo de Caradonna Bultaggio, fieles al pensamiento del padre Guillermo de Castellana y buscando un espacio para la vinculación laboral de las egresadas del bachillerato pedagógico del Colegio María Goretti, decide fundar el 1987 el Instituto San Francisco de Asís. Posteriormente con las gestiones realizadas por parte de los directivos de la Asociación y del colegio mismo, se logró en 1998, que la secretaría de Educación y Cultura del Departamento de Nariño, expidiera la resolución N° 272, se aprobó el nivel de media académica y en el año de 1998 se graduó la primer promoción de bachilleres.

Con el constante anhelo de paz y bien, el Instituto San Francisco de Asís, se compromete con la prestación de un servicio educativo de calidad contando con personal competente, recursos e instalaciones adecuadas para dar cumplimiento a los requisitos establecidos y satisfacer las partes interesadas mejorando continuamente el sistema de gestión de calidad.

La estructura administrativa y financiera, depende de la Asociación Escolar María Goretti, cuenta con una planta de personal conformada por 40 trabajadores directos entre docentes y administrativos.

El Instituto San Francisco de Asís ISFA, en sus más de 25 años de fundación, aculo méritos para recibir de las autoridades competentes, la Certificación de Calidad con el apoyo de la Asociación.

Para toda esta infraestructura administrativa y financiera, se estableció el estado actual de la administración del efectivo, en la empresa se tomó el manual de procedimiento administrativo y financiero en el capítulo relacionado con el manejo de recursos financieros y el manual de perfiles de cargos a fin de establecer si las personas que manejan el efectivo en la empresa cumplen con

⁵² Ibid.

el perfil requerido⁵³.

El Director Administrativo es contador público y especialista en Administración y gerencia, se encuentra vinculado a la empresa hace 14 años desempeñando el cargo de contador público de la empresa durante 10 años y como Director Administrativo hace 4 años cumpliendo con este perfil.

Es competencia de la Dirección Administrativa el coordinar y orientar el proceso administrativo de la Asociación que incluye las funciones de planeación, organización, ejecución y control así como la dirección del área económico – financiera, que garantice la optimización de los recursos económicos y financieros para el logro de los objetivos planteados, igualmente desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos de la A.E.M.G.

Entre las funciones establecidas por la empresa para la Dirección Administrativa y financiera se encuentran las siguientes:

- Coordinar la acción administrativa general de la Asociación en torno al Plan Educativo Gorettiano y el Plan de Desarrollo Institucional PEI vigentes.
- Asesorar al Director General en el manejo de recurso humano, financiero, físico y tecnológico de la Asociación.
- Coordinar las acciones conducentes a lograr el manejo adecuado, eficiente y productivo de los recursos.
- Proponer al Director General, políticas de financiación de la Asociación y mantener una constante búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para sus programas y proyectos de desarrollo.
- Ejecutar las decisiones del Director General relativas al desarrollo físico, científico (investigativo) y tecnológico de la Asociación.
- Supervisar los documentos sujetos a registros contables y en general a la Contabilidad, para que se lleve de acuerdo con las disposiciones legales sobre la materia y según los procedimientos administrativos de la Asociación.
- Proponer el modelo de causación acumulada o de consolidación contable de las operaciones realizadas por la Asociación y sus dependencias, o entidades adscritas, y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva como anexo estadístico de los estados financieros anuales.

⁵³ Manual de Procedimientos A.E.M.G. 2006

Parágrafo. En desarrollo de esta función, deberá coordinar la sistematización de todo el proceso de Contabilidad de la Asociación.

- Participar en los comités, comisiones y reuniones que le solicite el Director General.
- Reemplazar al Director General en su ausencia y Representar a la Asociación y al Director General cuando El lo delegue, en las reuniones, encuentros y demás actos públicos y privados que el Director General le solicite.
- Apoyar la organización de actividades de las distintas dependencias de la Asociación, en aquellos aspectos en los que se le solicite colaboración.
- Velar por la adecuada atención de los profesores, estudiantes y funcionarios de la Asociación y sus dependencias.
- Velar por la permanente capacitación del personal.
- Elaborar y presentar al Director General, cada vez que éste lo solicite, informes financieros y administrativos de la Asociación.
- Administrar adecuadamente el recurso humano, físico y financiero de la Asociación.
- Fomentar cultura administrativa de servicio y calidad.
- Formar equipos de trabajo con equidad e integración para alcanzar eficiencia y eficacia.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos para la toma adecuada de decisiones.
- Coordinar las actividades, programaciones y celebraciones principales de la Familia Gorettiana.
- Buscar retroalimentación continua con directivos y empleados para lograr evaluación con relación a los objetivos concertados.
- Coordinar proyectos y acciones con la oficina de Planeación y Pastoral IU C.E.S.M.A.G. para unificar criterios.
- Verificar, racionalizar y evaluar el inventario de recursos físicos de las dependencias.
- Establecer y actualizar las políticas de arrendamiento de los locales

comerciales y de las instalaciones de servicios.

- Capacitar al personal y buscar asesoramiento comercial y financiero de las obras y empresas de la Asociación.
- Contactar Instituciones y Organizaciones Públicas o Privadas con el fin de establecer convenios acordes con la Visión y Misión de la Asociación.
- Las demás relacionadas con el área administrativa, que le sean asignadas por el Director General.

Como personal de apoyo se encuentra la secretaria pagadora la cual cumple con el perfil del cargo, ya que es profesional en Administración de Empresas, con más de 3 años de experiencia en el cargo, le corresponde el manejar, registrar y controlar tanto los recursos financieros relacionados con los pagos que realiza la AEMG, constituyéndose en punto de apoyo logístico sobre los egresos tanto para el nivel directivo como para el área de contabilidad, como el control de los títulos valores custodiados en la caja fuerte⁵⁴. Entre sus funciones estas:

- Llevar los libros auxiliares de Contabilidad, especialmente los de: Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorros, Bancos y Caja Menor.
- Preparar los oficios y correspondencia de la Dirección Administrativa y de Contabilidad.
- Gestionar las afiliaciones en salud, pensiones y riesgos profesionales, para el personal que se vincule a la institución, Tramitar las afiliaciones a seguridad social integral del personal de la AEMG.
- Elaborar cheques y responsabilizarse de ellos hasta el momento del pago; igualmente, preparar el comprobante de egreso, en el programa SIIGO. Revisar las cuentas bancarias y por pagar, preparar comprobantes de egresos y cheques para el pago de obligaciones contraídas por la AEMG, y responsabilizarse de ellos hasta el momento de la entrega a su beneficiario.
- Preparar las conciliaciones bancarias. Hacer el registro de notas bancarias y preparar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar traslados de Cuenta de ahorros a Cuenta corriente y traslados para pago de nómina. Registrar contablemente los traslados bancarios y controlar diariamente los saldos de las cuentas corrientes para el pago de obligaciones.

⁵⁴ Manual de Procedimientos A.E.M.G. 2006

- Preparar las relaciones de Caja Menor, retención en la fuente y reteica. Manejar las cajas menores y tramitar su reembolso según la reglamentación interna vigente.
- Elaborar y entregar los certificados de retención en la fuente y reteica.
- Pagar los cheques por ventanilla. Entregar los cheques por ventanilla o elaborar la consignación si hay lugar a ello, junto con el fax correspondiente.
- Preparar la relación de contratos y de fechas de vencimiento de arrendamientos o preavisos de los mismos
- Elaborar y pagar la planilla integrada de pagos de aportes a la seguridad social.
- Informar telefónicamente a proveedores y terceros para que retiren los cheques.
- Organizar y entregar a contabilidad la legalización de anticipos, comprobantes de egreso y cheques anulados.
- Registrar contablemente las legalizaciones de viáticos y reportar novedades para reintegros en las nóminas.
- Realizar la revisión general de comprobantes de egreso para su adecuado archivo y empaste.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

El manejar los ingresos de la caja general de la AEMG, que implica el recaudo de dinero, registros diarios de los movimientos de caja, cierre diarios de caja y control de deudores además encargarse de revisar, clasificar, registrar, y controlar las transacciones o actos económicos de la AEMG le corresponde al auxiliar de contabilidad y cajero, persona que según el perfil del cargo solo cuenta con la experiencia ya que a la fecha no posee estudios en el área de contabilidad que lo certifique⁵⁵, entre sus funciones se encuentran:

- Recepcionar y registrar con su respectivo comprobante de ingreso el efectivo y cheques que se recauden en la caja general por los diferentes conceptos y tarifas aprobadas por la AEMG.

⁵⁵ Manual de Procedimientos A.E.M.G. 2006

- Recibir y controlar los ingresos de la Asociación por servicios: médico, odontológico, de parqueadero, por arrendamientos y abonos o devolución de préstamos a particulares.
- Elaborar y archivar el control diario de caja general, con base en el cual se prepara y registra la consignación diaria de recaudos.
- Elaborar, registrar y controlar las facturas cambiarias.
- Elaborar, con visto bueno del contador, las notas contables que se generen.
- Manejar adecuadamente el archivo de los diferentes documentos relacionados con las funciones de la oficina de contabilidad.
- Elaborar y registrar las liquidaciones de prestaciones sociales, las órdenes de descuento de nómina y las novedades de nómina.
- Verificar los CDT's vencidos y deudores por préstamos y arrendamientos.
- Velar por el plazo de vencimiento de los títulos valores para redimirlos y del vencimientos de los plazos de los deudores en general e informar oportunamente a su jefe inmediato, dejando constancia escrita de ello.
- Preparar las ejecuciones presupuestales de las entidades adscritas a la Asociación.
- Elaborar los informes a que haya lugar, tales como listado de deudores y relación de ingresos diarios y parqueadero externo, entre otros.
- Las demás relacionadas con el área de Contabilidad o Caja, que le sean asignadas por el Contador.

La responsabilidad de administrar el efectivo recae sobre la Dirección Administrativa con el apoyo del área de contabilidad la cual está integrada por el contador, cajero y secretario pagador, y el procedimiento se enmarca dentro de los siguientes parámetros⁵⁶:

Los recaudos diarios que se realizan en caja provenientes de la prestación de servicios por diferentes conceptos como lo son los de matrículas, pensiones, sistemas, biblioteca, servicios de odontología, médicos, restaurante e ingresos por concepto de arredramientos de locales comerciales, implica realizar los registros diarios de los movimientos de caja, cierres diarios de caja y control de

⁵⁶ Ibid.

deudores y además el de revisar, clasificar, registrar y controlar las transacciones o actos económicos de la AEMG en el programa contable SIIGO, al siguiente día, se presenta el correspondiente informe del arqueo de caja a la Dirección Administrativa quien determinará y autorizará informando a los cajeros el banco correspondiente donde se debe realizar la consignación del efectivo al banco asignado.

Los dineros que se recauden en caja no se podrán utilizar para realizar préstamos o pagos sin previa autorización de la Dirección General o Dirección Administrativa, sin embargo hay algunas excepciones como son: los pagos en efectivo dependiendo de la urgencia que amerite la situación o anticipos para compra de materiales o pago a proveedores.

Hay situaciones en que se presenta cheques devueltos, y es responsabilidad de la tesorería informar al encargado de cartera, cuantos cheques y a que clientes corresponden para comenzar el proceso de seguimiento y cobro de la deuda. En el área de cartera se identifica el pago corresponde y se realizan los registros contables necesarios, la Dirección Administrativa es la encargada de informar por escrito al cliente para que se acerque al área financiera para cubrir la deuda, el seguimiento de este proceso lo realiza el encargado de cartera quien deja en custodia el cheque hasta recibir el pago.

La consolidación y el informe diario de bancos es responsabilidad del secretario pagador quien en su informe con visto bueno del contador debe presentar esta información a la Dirección Administrativa y esta a su vez debe presentarla a Dirección General, con la cual se toma las decisiones correspondientes a la programación de pagos acorde a la disponibilidad presupuestal.

Además es responsabilidad del secretario pagador recibir diariamente las facturas pendientes de pago, que son entregadas por el Departamento de Almacén y secretaria de Dirección Administrativa con los cuales se elabora el informe de los pagos que están próximos a vencer y las que poseen descuentos, en contabilidad se elaboran los cheques y comprobantes de egreso dando cumplimiento a la programación de pagos. Los cheques deben girarse con sello restrictivo al primer beneficiario.

Para efectos de control la Tesorería debe entregar al Contador el respectivo informe de conciliaciones bancarias mensualmente informando los cheques girados con anexo de auxiliar de banco que emite el sistema contable SIIGO.

Cabe anotar que los pagos superiores al 10% de la base de las cajas menores se realizan con cheques, los inferiores a este valor se realizan por caja menor, también la empresa utiliza pagos electrónicos muy puntuales autorizados por la Dirección Administrativa como son los de nómina directa, seguridad social

e impuestos, procedimiento el cual es realizado por la Dirección Administrativa quien tiene bajo su responsabilidad los traslados de la banca electrónica que se maneja con varias instituciones financieras con quien se tiene convenios, una vez realizado el pago, en la tesorería se distribuyen los documentos soportes para el control y archivo.

El Director General como ordenador del gasto es quien autoriza establecer un fondo fijo de caja menor para cada una de las instituciones, a saber, para la AEMG, la suma de ochocientos mil pesos, para la Unidad de Salud María Goretti, la suma de trescientos mil pesos, para la Institución Educativa Municipal María Goretti, seiscientos veinte mil pesos y para el Instituto San Francisco de Asís la suma de ochocientos treinta mil pesos para gastos de restaurante escolar y setecientos sesenta mil pesos para gastos generales de administración; se realizarán pagos de cuantías menores que no superen el 10% de estas bases, y su reintegro se realizará cuando se haya ejecutado el 70% de estas cajas, el fondo de caja menor será utilizado para el pago de todo gasto o egreso que se tenga de carácter urgente, previa autorización de Dirección administrativa y/o Dirección General, el manejo y custodia de este fondo está bajo la responsabilidad del personal encargado.

Como se puede ver, la empresa tiene definido el manejo y recaudo tanto del efectivo como los fondos que se manejan en cuentas bancarias, se realiza el seguimiento diario de las entradas de fondos, sin embargo se observa que no está establecido un proceso de planificación y administración de efectivo como tal.

De acuerdo a la encuesta realizada en la empresa el día 04 de Mayo del 2013, se pudo determinar que existe un control manual del efectivo que ingresa, no se planifican los pagos, se paga de acuerdo a la disponibilidad de efectivo.

Si bien en la empresa existen herramientas elaboradas manualmente de seguimiento del efectivo que entra y sale con las cuales se toman las decisiones de pagos, no existe una política de inversión y manejo de excedentes o déficit de fondos pues no se tiene identificado los momentos de exceso o defecto de efectivo, simplemente se aprovecha cuando se tiene y se paga en ese momento. Según se observa, la empresa siempre ha logrado atender las obligaciones operacionales con el giro normal del negocio.

Cuando se trata de realizar inversiones de corto y largo plazo como son el mejoramiento de su infraestructura de la planta física, adquisición y mejoramiento de equipos de oficina, equipos de computación, flota y equipo de transporte, proyectos de bienestar social se hace necesario realizarlos por lo general con recursos propios y en algunos casos convenios interinstitucionales respectivamente con el ánimo de atender estas necesidades.

La Asociación Escolar María Goretti, posee 11 cuentas bancarias con 3 entidades financieras esto debido principalmente a que necesita la cobertura de algunas entidades bancarias para la consignación de sus ingresos y pago de sus obligaciones, para este fin se maneja cuatro cuentas de ahorro y cuatro cuentas corrientes en el banco AV VILLA entidad donde se tiene el convenio para el pago de nómina y recaudo de pagos de servicios educativos del ISFA, una cuenta de ahorros en el banco Caja Social y una cuenta de ahorros y una cuenta corriente con el banco CORPBANCA.

Se maneja la banca virtual con están instituciones excepto el banco caja social, solamente se aprovecha la consulta e impresión de extractos, movimientos diarios y traslados, los pagos se servicios públicos y otros pagos a proveedores no se realizan por medio electrónico, igualmente no se tiene convenio con la transportadora de valores para la consignaciones diarias que se realizan, situaciones que no se aprovechan, incurriendo en mayores costos bancarios.

En cuanto a la administración del efectivo, se puede concluir que la empresa cuenta con las herramientas necesarias en cuanto a procedimientos claros que les permite realizar un seguimiento seguro del comportamiento del efectivo, sin embargo, no cuentan con un proceso de planificación adecuado que les permita programar un flujo de caja previendo futuros déficit o excesos de liquidez en base a una proyección de ingresos y planificación de egresos situación que genera momentos de fluctuación cuando los fondos son insuficientes para atenderlas obligaciones con sus proveedores, pago nómina y otros. Igualmente se desaprovecha la posibilidad de obtener el mayor beneficio financiero a los excedentes cuando estos se presentan.

2.2 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PAGOS EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI

En la Asociación Escolar María Goretti, en su manual de procedimientos para la solicitud de compras no todas las dependencias califican a sus proveedores con los que trabaja excepto el Instituto San Francisco de Asís quienes por su sistema de gestión de calidad buscan el mejoramiento continuo en sus procesos. En el proceso de reevaluación de proveedores se considera factores como calidad, oportunidad, garantía y atención a reclamos. Esta evaluación se realiza teniendo en cuenta el comportamiento durante el semestre evaluado.

Por lo general todos los procesos de los pagos y compras se desarrollan de acuerdo al manual de procedimiento de la empresa en lo que se refiere al seguimiento de los vencimientos de las facturas, elaboración de los cheques e identificación del beneficiario y plazos.

Compras Generales

En aquellas compras de contado que se realizan cuando no se tiene crédito con el proveedor, cumpliendo con las cotizaciones y demás requisitos exigidos en el proceso de compras, se aplica según su necesidad o urgencia el procedimiento de avances o anticipos, los cuales mediante autorización del Director General, se entregan a un funcionario de la empresa, una cantidad determinada de dinero basada en cotizaciones emitida por la dependencia de almacén. Este avance o anticipo deberá ser legalizado por el empleado a través de oficio a más tardar a los tres días hábiles con sus respectivos documentos legales y requisitos que se exigen internamente.

Las demás compras se realizan a través de solicitudes de compras diligenciado por el jefe de cada dependencia el cual recolecta las necesidades de su respectiva oficina y entrega este documento a dirección administrativa para su correspondiente autorización en los términos previstos por la A.E.M.G. El Director Administrativo revisa las solicitudes de cada dependencia con el objeto de tener conocimiento de sus necesidades, analiza si son reales o no, las clasifica como urgentes o no urgentes, ejerce control interno sobre las cantidades solicitadas, las modifica si lo considera necesario y consulta el stock de existencias en almacén para determinar si es suficiente para cubrir los pedidos, de no haber stock (reserva) se consulta la disponibilidad presupuestal para la respectiva compra⁵⁷.

En cuanto al proceso de cotización y compra; aprobadas las solicitudes de compra para las diferentes dependencias, el director Administrativo o Rector, ordena al almacenista realizar las cotizaciones respectivas; dos cotizaciones para compras hasta por tres salarios mínimos mensuales legales vigentes, y tres cotizaciones para compras superiores a tres salarios mínimos mensuales legales vigentes, toda cotización para su validez debe especificar todas las condiciones comerciales como, forma de pago, plazo de entrega, descuento por pronto pago, fecha de cotización, vigencia de los precios cotizados, IVA incluido o no entre otros.

Para hacer las cotizaciones por cada proveedor y entregarlas a Dirección Administrativa o Rectoría, es necesario diseñar un formato interno el cual debe contener vigencia de precios, nombre del proveedor, cantidad de artículos, descripción, valor unitario, IVA, descuento concedido, forma de pago y los demás que considere necesario.

Realizadas estas cotizaciones necesarias se entregan a Dirección Administrativa o Rectoría, para que las revise en cuanto a la calidad, precios, condiciones de pago y demás factores que estime conveniente, si no supera los 5 salarios mínimos mensuales vigentes aprueba la mejor, quedando así seleccionado el proveedor, si supera los cinco 5 salarios mínimos mensuales vigentes las traslada a Dirección

⁵⁷ Manual de procedimiento compras AEMG 2006.

General para que sean revisadas y se seleccione el proveedor.

Para escoger al proveedor, analizan objetivamente las diferentes o similares condiciones presentadas por los proveedores, sin tener en consideración factores de afecto o interés y en general cualquier clase de motivación subjetiva, con el fin de seleccionar imparcialmente el proveedor más favorable, teniendo en cuenta factores tales como; cumplimiento, experiencia, organización, plazos, precios y calidad.

La orden de compra diligenciada por el almacenista debe siempre acompañarse por la cotización aprobada, para verificar su debida autorización, en este documento el almacenista llevara el control de las entregas parciales de elementos o bienes recibidos, el valor total de la orden de compra elaborada para cada proveedor deberá ser igual al de la cotización aprobada.

2.3. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI

La Asociación Escolar María Goretti, percibe sus ingresos operacionales por diferentes conceptos fruto de las actividades conexas a la educación como lo son las inscripciones, matriculas, pensiones, y los servicios sociales y de salud, ingresos generados por el Instituto San Francisco de Asís y la Unidad de Salud María Goretti, respectivamente, dependencias las cuales su estructura Administrativa y Financiera dependen de la Asociación Escolar María Goretti, para el periodo 2012 en su balance general consolidado a 31 de diciembre, se reflejan unos ingresos producto de su operación por valor de \$ 1.046.841.907 por enseñanza y \$ 105.314.780, por los servicios de salud.

Además con el ánimo de aprovechar su infraestructura en cuanto a planta física, la Asociación ha adecuado unos locales comerciales los cuales mantiene arrendados en un 100%, entre los cuales se encuentran dependencias al servicio de la educación como lo son algunas instalaciones arrendadas por la Institución Universitaria CESMAG, toda las instalaciones de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA MUNICIPAL MARÍA GORETTI e INSTITUTO SAN FRANCISCO DE ASÍS, todas estas instalaciones arrendadas con su respectivo contrato de arrendamiento, soportes legales, convenios, letras de cambio, codeudores, y todos los demás documentos necesarios que soporten estos contratos, debidamente elaborados en la dependencia del área jurídica y la Dirección Administrativa de la Asociación.

Es deber de la oficina jurídica estar pendiente de los vencimientos de los contratos y notificación por escrito con 6 meses de anticipación a los arrendatarios para expresar su voluntad de continuar o entregar el local.

En cuanto al control de cartera, el trámite inicia con el reporte mensual del saldo de deudores por parte del Contador, remitiéndose al Director Administrativo y culmina con la afectación de la contabilidad, por el Contador, con base en las decisiones tomadas por el Director General. Su procedimiento se realiza generando un reporte mensual del saldo de deudores y remitiéndole este, al Director Administrativo, el cual analiza el informe con base en la edad de la cartera y se gestiona su recuperación teniendo en cuenta el manual de cartera, Informando mediante oficio los resultados pertinentes al Director General, el cual analiza, toma la decisión adecuada según el manual de cartera, castiga, remite al abogado e informa al contador y al Director Administrativo.

Efectivamente se tiene una política de otorgamiento de crédito y de cobro a través de la consecución de la documentación soporte como balances, certificado de cámara y comercio, pagare en blanco que respalda el cupo otorgado, sin embargo, esta práctica no se puede catalogar como estudio de crédito pues no cuenta con la especialización necesaria para determinar la capacidad de endeudamiento de una manera técnica.

En la encuesta realizada se pudo determinar que se carece de un procedimiento de cobro el cual sea muy claro especialmente lo que se refiere al otorgamiento de créditos y al cobro de la deuda.

Si bien el buen comportamiento de la cartera es el resultado de un juicioso proceso de cobro, el procedimiento de otorgamiento de crédito presenta falencias en el trámite de estudio del cupo de crédito pues no existe un criterio técnico en la evaluación de la documentación que se aporta para determinar la capacidad de pago del cliente. Igualmente no hay establecido un plan de seguimiento y actualización de la información del cliente situación de mucho riesgo para la empresa.

2.4 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI

En cuanto a los procesos de gestión operativa, el control y la toma de los inventarios de la propiedad planta y equipo de las diferentes dependencias pertenecientes a la Asociación. el cual su trámite inicia con el diligenciamiento de la solicitud para la toma de inventario por el Auxiliar de Almacén y culmina con el archivo del informe de la toma de inventarios elaborado por el Almacenista, el cual debe disponer de una mecánica eficiente para realizar la programación para toma física de inventarios del Almacén y cierre de operaciones a 31 de Diciembre de cada año, con el objetivo de delimitar responsabilidades para iniciar las operaciones contables al siguiente año con saldos ajustados y reales, estos procedimientos tienen su base legal en la circular 039 del 10 de Noviembre de 1999.

Igualmente sus procedimientos inician con la toma física de a 31 de Dic de cada año. Contabilidad es quien realiza los ajustes de los saldos en el sistema de conformidad con los resultados de toma física. Las dependencias de la administración Central de la Asociación, teniendo en cuenta el cierre de Almacén de cada fin de año, deberán realizar los pedidos correspondientes hasta esa fecha⁵⁸.

El nivel para autorizar el cierre de operaciones de Almacén y la realización de toma de inventarios es de Dirección General mediante la expedición de la resolución correspondiente.

También, con respecto al motivo por el cual se ha determinado dar de baja a algún activo de propiedad de la Asociación, su trámite inicia con el diligenciamiento de la solicitud de la baja justificada del activo por la dependencia y culmina con el análisis de los registros contables por contabilidad. Igualmente se requiere disponer de un mecanismo eficiente que permita dar de baja a aquellos activos que por su deterioro, pérdida o faltante ya no van a estar incorporados en los inventarios de la Administración Central. Basados para estos procedimientos en la resolución 017 del 16 Febrero de 1999.

El control de los inventarios se realiza a través del sistema contable SIIGO, donde se registran las compras y salidas de los bienes de consumo y los devolutivos los cuales se cargan al funcionario responsable.

SITUACIÓN FINANCIERA:

En cuanto al estado financiero actual de la Asociación Escolar María Goretti, a 31 de diciembre de 2012, entidad cuyo objeto social es prestar servicios educativos orientados a las personas con menores recursos, presenta entre sus principales políticas y prácticas contables el llevar sus cuentas y preparar sus estados financieros de conformidad con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, establecidas por el decreto 2649 de 1993.

A continuación se describen las principales políticas y prácticas contables de la Asociación utilizadas en la elaboración de sus Estados Financieros.

Plan Único de Cuentas:

La asociación utiliza el plan único de cuentas contenido en el decreto 2650 de 1993, el cual está compuesto por la descripción, y dinámica para la aplicación de las mismas.

⁵⁸ Entrevista Director Administrativo A.E.M.G.

INVERSIONES

Las Inversiones están representadas en Acciones, conservadas con el fin de obtener rentas fijas o variables.

Cuando las Inversiones representan Activos de fácil enajenación, respecto a las cuales tiene el propósito de convertirlas en efectivo antes de un año se denominan Inversiones Temporales. Las que no cumplen con estas condiciones se denominan Inversiones Permanentes.

El valor histórico de las Inversiones incluye los costos ocasionados por su adquisición y se ajustan por inflación de conformidad con las disposiciones vigentes y al final del período se ajusta al valor de realización mediante provisiones o valorizaciones.

INGRESOS POR COBRAR

Están representados por los Servicios Educativos (Pensiones, Matrículas y Servicio de Restaurante), pendientes de cobro a 31 de diciembre de 2012.

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO Y DEPRECIACIÓN

Las propiedades, planta y equipo son registradas al costo de adquisición e incluyen el efecto de la inflación hasta el 2006. La depreciación se calcula por el método de línea recta, sobre el costo ajustado por inflación (valor hasta 2006), de acuerdo con la vida útil estimada de cada activo. Las mejoras y reparaciones extraordinarias que prolongan la vida útil del activo se capitalizan; las demás reparaciones y el mantenimiento preventivo se registran con cargo a los resultados del ejercicio.

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO Y CARGOS DIFERIDOS

Los Gastos pagados por anticipado, incluyen principalmente partidas monetarias como seguros y suscripciones, que se amortizan en el período en el cual se reciben los servicios. Los Cargos Diferidos, en forma ordinaria corresponden a partidas no monetarias como útiles y papelería, programas para computador, elementos de ropería y lencería y otros.

La amortización se efectúa así:

Gastos Pagados por Anticipado:

Seguros y Fianzas

Durante el período de la Póliza

Suscripciones

Durante el período de la Suscripción

Cargos Diferidos:

Útiles y Papelería	De acuerdo con el consumo
Programas para Computador	Tres años
Otros	De acuerdo al consumo

ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI
NIT. 891.200.013-7
BALANCE GENERAL COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012

CONCEPTO	2012	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS	10.877.725.845,58	10.665.878.745,54	211.847.100,04	1,08%
CORRIENTE	355.536.031,49	402.552.931,51	-47.016.900,02	-11,68%
CAJA	44.914.837,98	625.780,00	44.289.057,98	7077,42%
BANCOS	2.423.259,95	3.873.911,32	-1.450.651,37	-37,45%
CUENTAS DE AHORRO	122.341.419,29	199.120.986,18	-76.779.566,89	-38,56%
INVERSIONES				
ACCIONES	1.046.000,00	1.046.000,00	0,00	0,00%
CERTIFICADOS	0,00	24.000.000,00	-24.000.000,00	-100,00%
OTRAS INVERSIONES	1.130,00	1.130,00	0,00	0,00%
AJUSTES POR INFLACION	1.308.809,92	1.308.809,92	0,00	0,00%
DEUDORES				
CLIENTES	16.103.043,00	53.598.053,32	-37.495.010,32	-69,96%
ANTICIPOS Y AVANCES	4.201.100,00	4.376.100,00	-175.000,00	-4,00%
INGRESOS POR COBRAR	72.421.084,00	61.273.260,00	11.147.824,00	18,19%
ANTIC. IMPTOS. Y CONT. O SALDO FA	3.054.726,00	2.635.615,00	419.111,00	15,90%
DEUDORES VARIOS	61.897.252,00	11.763.782,00	50.133.470,00	426,17%
PROVISIONES	-12.925.916,80	-15.868.712,80	2.942.796,00	-18,54%
INVENTARIOS				
MATERIALES REPUESTOS Y ACCESO	38.749.286,15	54.798.216,57	-16.048.930,42	-29,29%
NO CORRIENTE	19.522.189.814,09	19.263.325.814,03	258.864.000,06	1,34%
TERRENOS	37.924.437,02	37.924.437,02	0,00	0,00%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONE	2.286.002.420,44	1.922.756.069,44	363.246.351,00	18,89%
MAQUINARIA Y EQUIPO	27.217.083,16	27.217.083,16	0,00	0,00%
EQUIPO DE OFICINA	453.483.971,71	436.477.592,71	17.006.379,00	3,90%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUN	254.571.851,85	253.490.771,85	1.081.080,00	0,43%
EQUIPO MEDICO-CIENTIFICO	42.663.937,94	42.663.937,94	0,00	0,00%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	93.792.500,00	71.370.000,00	22.422.500,00	31,42%
AJUSTES POR INFLACION	973.193.948,06	974.058.546,75	-864.598,69	-0,09%
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.808.122.219,26	-1.671.045.960,47	-137.076.258,79	8,20%

ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI
NIT. 891.200.013-7
BALANCE GENERAL COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012

CONCEPTO	2012	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
DERECHOS	4.713.682,25	4.713.682,25	0,00	0,00%
DIFERIDOS				
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	26.167.837,01	37.279.850,80	-11.112.013,79	-29,81%
CARGOS DIFERIDOS	3.046.963,50	7.075.672,17	-4.028.708,67	-56,94%
OTROS ACTIVOS				
BIENES DE ARTE Y CULTURA	405.285.355,76	397.096.085,76	8.189.270,00	2,06%
AJUSTES POR INFLACION	75.855.175,46	75.855.175,46	0,00	0,00%
PROVISIONES	-14.962.828,00	-14.962.828,00	0,00	0,00%
VALORIZACIONES				
DE INVERSIONES	5.691.733,43	5.691.733,43	0,00	0,00%
DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	0,00	0,00%
PASIVO				
	235.579.625,31	76.177.073,86	159.402.551,45	209,25%
CORRIENTE				
	224.517.045,31	69.051.453,86	155.465.591,45	225,14%
BANCOS NACIONALES				
	6.088.694,75	0,00	6.088.694,75	0,00%
PROVEEDORES				
NACIONALES	284.842,00	469.450,00	-184.608,00	-39,32%
CUENTAS POR PAGAR				
A CONTRATISTAS	25.000.000,00	0,00	25.000.000,00	0,00%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	4.528.386,56	6.784.331,86	-2.255.945,30	-33,25%
RETENCION EN LA FUENTE	784.414,00	1.277.333,00	-492.919,00	-38,59%
IMPUESTO DE IND. Y COMERCIO RET	124.378,00	154.900,00	-30.522,00	-19,70%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMIN	14.616.562,00	50.700,00	14.565.862,00	28729,51%
ACREEDORES VARIOS	129.821.382,00	18.256.742,00	111.564.640,00	611,09%
OBLIGACIONES LABORALES				
CESANTIAS CONSOLIDADAS	21.425.503,00	22.142.814,00	-717.311,00	-3,24%
INTERES A LA CESANTIAS	1.200.833,00	1.102.543,00	98.290,00	8,91%
DIFERIDOS				
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPA	20.642.050,00	18.812.640,00	1.829.410,00	9,72%

ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI
NIT. 891.200.013-7
BALANCE GENERAL COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012

CONCEPTO	2012	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
NO CORRIENTE	11.062.580,00	7.125.620,00	3.936.960,00	55,25%
OTROS PASIVOS	11.062.580,00	7.125.620,00	3.936.960,00	55,25%
DEPOSITOS RECIBIDOS	5.260.720,00	5.037.420,00	223.300,00	4,43%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCER	5.801.860,00	2.088.200,00	3.713.660,00	177,84%
PATRIMONIO	19.642.146.220,27	19.589.701.671,68	52.444.548,59	0,27%
FONDO SOCIAL	1.611.745.973,30	1.611.745.973,30	0,00	0,00%
SUPERAVIT DE CAPITAL				
DONACIONES	198.436.644,97	198.436.644,97	0,00	0,00%
RESERVAS				
RESERVAS OCASIONALES	28.982.805,45	31.902.608,45	-2.919.803,00	-9,15%
REVALORIZACION DEL PATRIMO				
AJUSTES POR INFLACION	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	0,00	0,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO				
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	55.364.351,59	81.193.333,29	-25.828.981,70	-31,81%
RESULTADOS DE EJERCICIOS A				
EXCEDENTES ACUMULADOS	81.193.333,29	0,00	81.193.333,29	0,00%
SUPERAVIT POR VALORIZACION				
DE INVERSIONES	5.691.733,43	5.691.733,43	0,00	0,00%
DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.877.725.845,58	19.665.878.745,54	211.847.100,04	1,08%

ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTINI T.891.200.013-7
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
POR LOS AÑOS DE 2011-2012⁵⁹

CONCEPTO	2012	2011	VARIACION RELATIVA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES	1.839.670.611,51	1.744.517.363,40	95.153.248,11	5,45%
ENSEÑANZA	1.046.841.907,31	995.965.922,40	50.875.984,91	5,11%
ARRENDAMIENTOS	689.065.667,00	650.205.190,00	38.860.477,00	5,98%
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	105.314.780,00	98.913.099,00	6.401.681,00	6,47%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1.551.742,80	-566.848,00	-984.894,80	173,75%
COSTO DE VENTAS Y D EPREST. DE SERVICIOS				
ENSEÑANZA	550.167.881,18	497.782.305,25	52.385.575,93	10,52%
EXCEDENTE BRUTO	1.289.502.730,33	1.246.735.058,15	42.767.672,18	3,43%
DE ADMINISTRACION	1.218.254.053,64	1.203.121.477,97	15.132.575,67	1,26%
DE PERSONAL	678.177.915,40	654.408.688,00	23.769.227,40	3,63%
HONORARIOS	24.097.560,00	32.466.984,00	-8.369.424,00	-25,78%
IMPUESTOS	73.681.319,40	53.529.226,21	20.152.093,19	37,65%
ARRENDAMIENTOS	10.111.673,36	9.673.146,64	438.526,72	4,53%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2.354.080,00	1.709.620,00	644.460,00	37,70%
SEGUROS	24.318.043,88	26.146.484,37	-1.828.440,49	-6,99%
SERVICIOS	60.012.643,81	57.123.358,92	2.889.284,89	5,06%
LEGALES	1.083.182,00	867.832,00	215.350,00	24,81%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	34.991.705,38	20.851.357,00	14.140.348,38	67,82%
ADECUACION E INSTALACIONES	9.753.124,43	13.193.337,06	-3.440.212,63	-26,08%
DE VIAJE	7.676.210,00	7.517.100,00	159.110,00	2,12%
DEPRECIACIONES	164.568.073,01	147.030.446,32	17.537.626,69	11,93%
AMORTIZACIONES	9.037.927,79	14.297.422,14	-5.259.494,35	-36,79%
DIVERSOS	118.390.595,18	138.447.951,42	-20.057.356,24	-14,49%
PROVISIONES	0,00	25.858.523,89	-25.858.523,89	-100,00%
EXCEDENTE OPERACIONAL	71.248.676,69	43.613.580,18	27.635.096,51	63,36%
FINANCIEROS	4.257.540,01	4.241.465,71	16.074,30	0,38%
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	2.766.625,80	3.131.237,00	-364.611,20	-11,64%
SERVICIOS	11.367.500,00	10.504.900,00	862.600,00	8,21%
UTILIDAD EN VENTA DE PROP.PLANTAY EQUIPO	9.299.984,00	12.000.000,00	-2.700.016,00	-22,50%
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	583.000,00	0,00	583.000,00	0,00%
RECUPERACIONES	37.187.406,13	47.710.363,95	-10.522.957,82	-22,06%
DEVOLUCIONES EN OTRAS VENTAS	-3.812.655,00	-33.000,00	-3.779.655,00	11453,50%
DIVERSOS	74.569.293,36	122.127.481,26	-47.558.187,90	-38,94%
GASTOS NO OPERACIONALES				
FINANCIEROS	10.569.787,24	11.545.995,00	-976.207,76	-8,45%
PERDIDA EN VENTA DE PROP. PLANTA Y EQUIPO	471.271,32	1.724.631,27	-1.253.359,95	-72,67%
EXTRAORDINARIOS	52.061.369,84	37.815.130,54	14.246.239,30	37,67%
DIVERSOS	89.000.591,00	111.016.938,00	-22.016.347,00	-19,83%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	55.364.351,59	81.193.333,29	-25.828.981,70	-31,81%

⁵⁹ ESTADOS FINANCIEROS A.E.M.G. 2012

ANÁLISIS DE INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

Demuestra la capacidad de liquidez que tiene la entidad en un momento determinado

RAZON CORRIENTE:

$$\begin{array}{lcl} \text{ACTIVO CORRIENTE} & & \underline{355.536.031.49} \\ & = & \\ \text{PASIVO CORRIENTE} & & 224.517.045.31 \end{array} = \$1.58$$

Muestra el respaldo que se encuentra disponible en el Activo Corriente, para cubrir las deudas del Pasivo Corriente. Significa que por cada peso de obligación a corto plazo la empresa cuenta con \$1.58 de respaldo.

2. INDICADORES DE ESTRUCTURA

Tiene como objetivo medir en qué grado y en qué forma participan los acreedores en el financiamiento de la entidad.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

$$\begin{array}{lcl} \text{PASIVO TOTAL} & & \underline{235.579.625.31} \\ & = & \\ \text{ACTIVO TOTAL} & & 19.877.725.845.58 \end{array} = 1.19\%$$

Para el 2012 del total de las inversiones de la Asociación, el 1.19 % corresponde a terceros a través de los créditos.

PARTICIPACIÓN PATRIMONIAL

Indica el esfuerzo de los propietarios a través de sus aportes de capital y de la reinversión de sus excedentes.

$$\begin{array}{lcl} \text{PATRIMONIO} & & \underline{19.642.146.220.27} \\ & = & \\ \text{ACTIVO TOTAL} & & 19.877.725.845.58 \end{array} = 98.81\%$$

De cada peso que la Asociación tiene invertido en Activos, el 98.81% han sido financiados con recursos propios.

3. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Mide la efectividad de la administración para controlar los costos y los gastos con el fin de convertir los ingresos operacionales en excedentes.

MARGEN NETO DE UTILIDAD

Permite establecer el porcentaje de los ingresos operacionales que excede el costo, da cuenta de la eficiencia productiva de la entidad.

$$\begin{array}{lcl} \text{UTILIDA NETA} & & \underline{55.364.351.59} \\ & = & \\ \text{INGRESOS OPERACIONALES} & & 1.839.670.611.51 \end{array} = 3.01\%$$

Del total de los ingresos recibidos se generó el 3.01% del excedente neto.

CAPITULO II

3. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI

Con respecto a la organización, administración y gestión, la Asociación Escolar María Goretti ha realizado un proceso el cual le ha permitido llegar a un desarrollo institucional, financiero, académico con eficiencia de manera precisa, mediante la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas que le ha permitido un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y la consecución de resultados efectivos, contando con una organización comprometida con la misión, con capacidad organizacional para sacar adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible. La cultura de la gestión es complemento a la cultura de la planeación, su desarrollo asegura la ejecución de funciones misionales y de apoyo.

Los recursos físicos y tecnológicos, los recursos humanos así como los recursos financieros y la gestión de calidad son pilares que corresponden a la gestión administrativa de la AEMG. La gestión arroja resultados susceptibles de medición y cuantificación. Adoptando herramientas metodológicas que le permiten planificar sus objetivos, actividades metas y acciones que le aseguren el logro de los objetivos estratégicos del plan, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y calidad.

3.1 VARIABLES CRITICAS Y ESTRUCTURA OPERATIVA

Complementando el estudio integral de los estados financieros de la Asociación Escolar María Goretti, en cuanto al estado del balance general periodo 2010-2012, se observa en la cuenta de caja para el año 2012, una variación de \$ 44.289.057, los cuales corresponden a dineros recibidos por concepto de pago de arrendamiento de las instalaciones de la Institución Educativa Municipal María Goretti, igualmente se ve reflejado una mayor participación en la cuenta de activos no corrientes para los tres periodos con un 98.7%, 97.5% y 98.21% respectivamente. En los tres años analizados, el activo fijo pasa de una participación del 10.33%, frente al total de la inversión en el año 2010 al 10.65% en el año 2011 y este a su vez pasa al 11.88% para el año 2012. Y su crecimiento registra variaciones en el año 2011 del 6.49% y en el año 2012 del 18.89%, constituido principalmente por el rubro de construcciones y edificaciones.

Respecto la cuenta de valorizaciones con 85.13% para el año 2010, 84.72% año 2011 y 83.82% año 2012, los cuales corresponden a la utilidad potencial medida como la diferencia entre el costo en libros de las inversiones y el valor intrínseco en el caso de las acciones, y la diferencia entre el costo neto y el avalúo catastral en el caso de los terrenos, construcciones y edificaciones. De esta manera se

determina que un porcentaje considerable de los activos se encuentra invertido en Propiedad planta y equipo, siendo el activo no corriente mucho más representativo que el activo corriente para el 2012, por lo tanto hay una inversión considerable en el Activo operativo de la empresa, registrando un crecimiento del 3.64% del año 2011 al 12.69% para el año 2012.

Con respecto a los inventarios, la Asociación Escolar María Goretti, no posee inventarios para la venta, puesto que el objeto de la empresa se enmarca en la prestación de servicios educativos y demás actividades conexas. Es así que sus inventarios se encuentran representados en los insumos para su normal funcionamiento como son los de papelería, elementos de aseo, repuestos, materiales de construcción. El comportamiento de este rubro representa una participación del total de la inversión para los años 2010 con un 0.24%, 2011 un 0.28% y 2012 con una participación del 0.19%.

Si bien las cuentas por cobrar a clientes son un rubro bajo frente al total de la inversión, 0.50%; .06% y 0.73% respectivamente, presento un crecimiento alto en el año 2011, con un 151.63%, el cual es bastante significativo, pero mejorando su tendencia para el año 2012 con un -69.96% respecto al año 2011, fruto de las políticas de recaudo de la empresa, por concepto de deuda de pago de cánones de arrendamiento de locales comerciales de periodos anteriores.

Uno de los rubros de gran importancia de la cuenta deudores, son los ingresos por cobrar, los cuales representan una participación importante frente al total de la inversión del 0.29%, 0.31% y 0.36% respectivamente, y su crecimiento registra variaciones en el año 2011 del 9.58% al 18.19% en el 2012. Se lo considera importante ya que representa la deuda a cargo de los padres de familia del Instituto San Francisco de Asís, por concepto de pensiones, y servicio de restaurantes. En esta cuenta se reflejan registros de años escolares anteriores 1999 a 2013.

Analizando el Estado de Resultado, Correspondiente a los años 2010-2012, se observa que los ingresos operacionales presentaron una variación, aumentado de un 3.77% para el año 2011 al 5.45% para el año 2012. Del total de los ingresos que la Asociación Escolar María Goretti presenta, se tiene que el servicio que mayores ingresos que genera es la enseñanza, mostrando una participación del 57.09% para el año 2011, al 56.90% frente al total de los ingresos para estos años 2011 y 2012 respectivamente, le siguen en participación los ingresos por concepto de arrendamientos, con una participación del 37.46% respecto al total de los ingresos para el año 2012.

En cuanto a los costos se observa que estos presentaron una variación del año 2011 con un incremento del 17.69%, respecto al año 2010, y para el año 2012 un incremento inferior con respecto al año 2011 de un 10.52%; la participación de los costos con respecto al total de ingresos operacionales para el año 2010 es del 25.16%, año 2011 un incremento del 28.53% y para el año 2012 una participación

del 29.91%. Los costos más representativos son las prestaciones sociales la compra de papelería, insumos para laboratorios de química y física, mantenimiento de equipos y actividades recreativas y culturales al igual que la carga prestacional, salarios docentes entre otros.

En cuanto a los gastos operacionales presentaron un incremento del 3.25% con respecto al año 2010, y disminuyendo en un porcentaje del 1.25% para el año 2012 con respecto al 2011. Los gastos de personal conformados por los salarios y prestaciones sociales del personal administrativo de la AEMG e ISFA, así como los gastos de dotación y capacitación igualmente se registra la cuota monetaria de los aprendices SENA, pasan del año 2010 con un porcentaje del 1.50% al 3.63% para el año 2012, de igual manera se observa que los gastos de personal pasaron de incrementar el 38.35% de los ingresos operacionales para el año 2010, al 37.51% y 36.86% de los mismos en los años 2011 y 2012 en los años otro rubro importante son los honorarios los cuales para el año 2011 se encuentran en un 38.53% incremento sustentado en las respectivas auditorias de seguimiento de la certificación del Instituto San Francisco de Asís, reemplazos de docentes, terapeuta ocupacional para el estudiantado entre otros. De igual manera se observa que los impuestos en el año 2011 se encuentran en 3.38% y pasan al año siguiente 2012 al 37.65%. Los cuales se debe al aumento del impuesto predial en un 90%.

De manera general tomando en cuenta que las ventas del año 2011 crecieron en 3.77%, los costos se incrementaron en 17.69% y los gastos de administración crecieron en un 3.25%, en el 2012 los costos como los gastos operacionales de administración disminuyeron con respecto al periodo anterior en 10.52% y 1.26% respectivamente, igualmente para este periodo 2012 los ingresos operacionales se incrementaron al pasar a un 5.45%, pero se evidencia que estos ingresos no superan los costos ni gastos operacionales de administración.

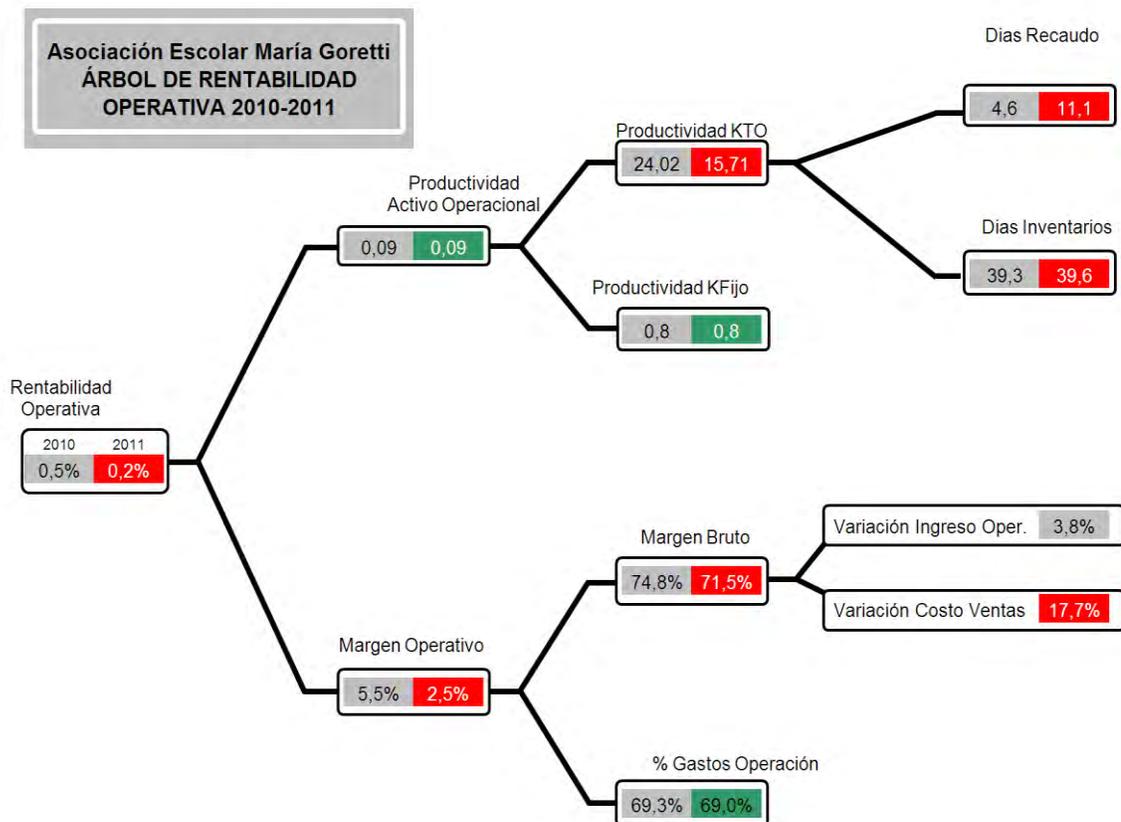
La utilidad operativa de la empresa refleja la situación descrita anteriormente ya que en el año 2010 es del 5.53% del total de los ingresos, pasando a ser del 2.50% de los ingresos para el año 2011, situación que se mejora en el año 2012 en el que la utilidad operativa es del 3.87% de los ingresos operacionales. En cuanto a la utilidad neta se tiene que para el año 2010 representa el 1.77% del total de los ingresos, participación que presenta un incremento para el año 2011 con un 4.65%, del total de los ingresos, y del 3.01% del total de los ingresos para el año 2012, utilidades netas afectadas por el alto incremento de los gastos no operacionales.

De otra parte para lograr conclusiones acertadas a las características del negocio, en primer término se establecerá la relación entre el beneficio que se alcanza frente a la inversión realizada, lo cual declarara la rentabilidad del periodo, que a su vez es el resultado de la conjunción entre la productividad, como capacidad de generar ingresos por cada peso invertido en activos y la eficiencia, como la capacidad de apropiar utilidades a partir de un control permanente de costos y

gastos en las operaciones realizadas en la empresa Asociación Escolar María Goretti. Haciendo énfasis en la operación, pues todas las mediciones se concentraran en los resultados logrados operativamente⁶⁰.

De acuerdo a lo anterior y a los arboles de rentabilidad Operativa, Rentabilidad del Patrimonio y Rentabilidad del activo neto operativo para los años 2010 a 2012 de la Asociación Escolar María Goretti y al anexo D, Indicadores de árboles de Rentabilidad, se observa lo siguiente:

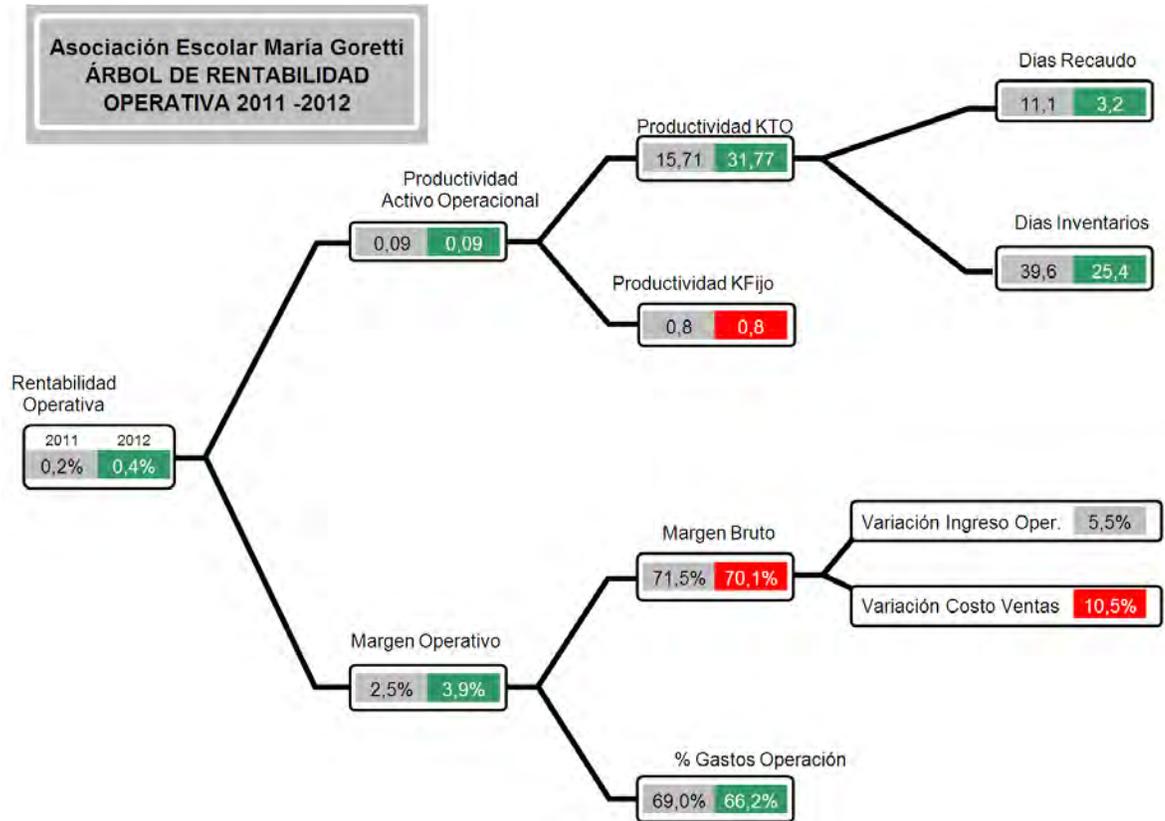
Figura 3. Árbol de Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2011



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

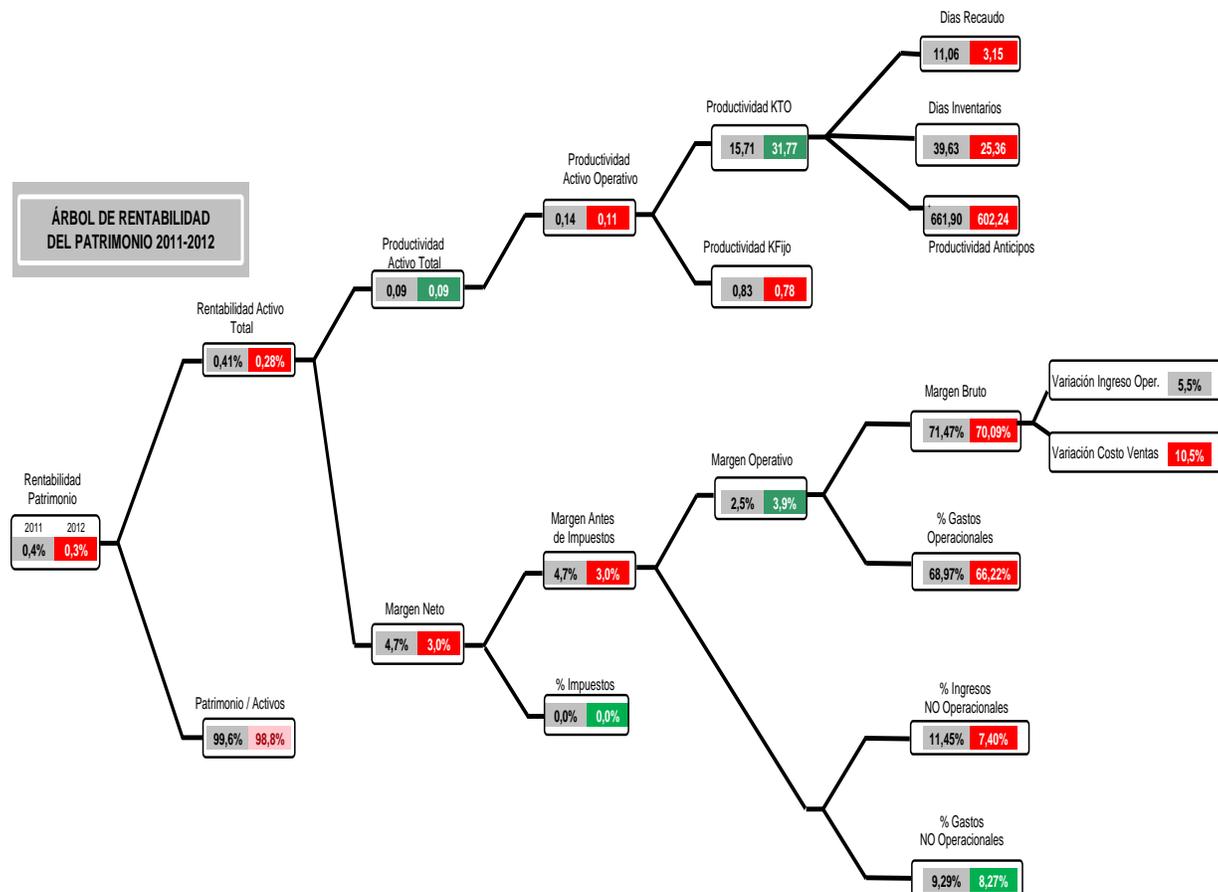
⁶⁰ Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes. Ricardo Calderón Magaña-Enero 2006. p. 5

Figura 4. Árbol de Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti, para los años 2011-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Figura 5. Árbol de Rentabilidad del Patrimonio Asociación Escolar María Goretti, para los años 2011-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

RENTABILIDAD OPERATIVA

Cuadro 2. Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Excedentes Operacionales	92,946,873.93	43,613,580.18	71,248,676.69	-53.1%	63.4%
Activo Operacional	19,193,695,603.24	19,313,465,351.46	19,519,204,521.78	0.6%	1.1%
Rentabilidad Operativa	0.5%	0.2%	0.4%		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 1. Rentabilidad Operativa Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Entre los índices de eficiencia y de rentabilidad, los cuales sirven para medir los resultados de las decisiones gerenciales en la administración de los recursos, definimos que la rentabilidad en esencia es un indicador financiero que nos permite evaluar la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades a partir de la inversión realizada en la operación⁶¹.

Por lo tanto su resultado mide la capacidad que posee la empresa en la generación de excedentes operacionales en nuestro caso a partir de los activos que la soportan medida en términos porcentuales. Interpretada como los pesos que se generan de excedente de operación a partir de cada cien pesos invertidos en activos de esa misma naturaleza, siendo para la Asociación Escolar María Goretti en el año 2010, su mayor rentabilidad con respecto a los años 2011 y 2012 y este último año mejorando su rentabilidad con respecto al 2011. En el año 2012 se produce 0.4 pesos de excedente operacional por cada cien pesos de activos operacionales, (capital de trabajo y capital fijo) invertidos en esta empresa. Ver figura 6.

Igualmente la rentabilidad también se puede definir como medida agregada de lo productividad y la eficiencia representada en el margen operacional, existiendo relaciones directas entre estas dos variables, por lo anterior, cada vez que se

⁶¹ Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes. Ricardo Calderón Magaña – Enero de 2006. p. 6

modifiqué la productividad de los activos operacionales, cambiara la rentabilidad operativa y cada vez que varié el margen operacional, se afectara igualmente la rentabilidad operacional en iguales proporciones, por su relación directa, la rentabilidad medirá la capacidad de generar ingresos a partir de activos (productividad) y de la eficiencia en sus procesos y en la contención de costos y gastos en función de sus ingresos (margen de utilidad)⁶². Estos conceptos se resumen en el árbol de rentabilidad, construidos para la Asociación Escolar María Goretti, en relación a los periodos analizados y en el cual se detalla lo ocurrido con cada uno de los componentes de la rentabilidad operativa.

PRODUCTIVIDAD

La productividad establece la relación directa que debe existir entre los ingresos operacionales con el nivel de los activos comprometidos en ella⁶¹. Es así que al tratar la productividad tal como se identificó anteriormente, se está cuantificando la capacidad de generar ingresos de naturaleza operacional, en función de la inversión realizada en la actividad.

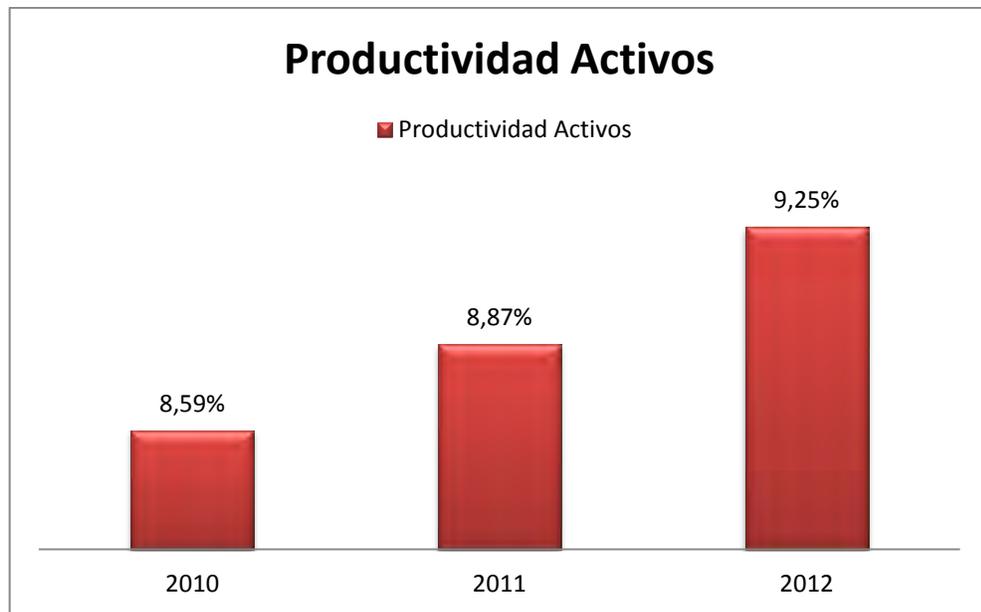
Cuadro 3. Productividad Activos Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Ingresos Operacionales	1,681,146,456.00	1,744,517,363.40	1,839,670,611.51	3.8%	5.5%
Total Activos	19,572,453,784.03	19,665,878,745.54	19,877,725,845.58	0.5%	1.1%
Productividad Activos	8.59%	8.87%	9.25%		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

⁶² Ibid.

Grafica 2. Productividad Activos Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012.



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

De esta manera, se observa según la Figura N° 07, que la productividad de los activos se ha incrementado en cada uno de los años, para el año 2012 el incremento en la productividad de los activos se debió a una mayor inversión en el activo, principalmente en el rubro de la propiedad planta y equipo, construcciones y edificaciones, inversión necesaria para el mejor funcionamiento y prestación de los servicios de la empresa, sin embargo el mejoramiento de la productividad obedece al incremento sus ingresos operacionales. De esta manera se expresaría que en el año 2012, por cada peso invertido en activos, se generó 9.25 pesos de ingresos operacionales cifra la cual se ha incrementado con respecto a los años 2010 y 2011 con 8.5 y 8.8 respectivamente. De igual manera se observa en el árbol de rentabilidad 2010-2012, un comportamiento positivo tanto en el capital de trabajo operativo como en la productividad de la propiedad planta y equipo.

PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO (KTO)

Cuadro 4. Productividad KTO Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Ingresos Operacionales	1,681,146,456.00	1,744,517,363.40	1,839,670,611.51	3.8%	5.5%
KTO	69,992,822.15	111,031,884.89	57,907,055.15	58.6%	-47.8%
Productividad KTO	24.02	15.71	31.77		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 3. Productividad KTO Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Respecto a la productividad del KTO, se observa mejorías en todos los periodos, principalmente el año 2012 con respecto al 2011 y 2010, deduciendo que su capacidad de generar ingreso a partir de la inversión realizada en la cartera e inventarios es considerable en cada uno de los años analizados, esto se debe a que hubo un mayor aprovechamiento de los recursos invertidos en Capital de Trabajo con relación a las ventas alcanzadas, ya que estas también presentaron un incremento con respecto al Capital de Trabajo. Para el último año, la Asociación Escolar María Goretti, generó 31.77 pesos en ventas por cada peso invertido en el capital de trabajo operativo, lo que demuestra una mínima disminución de la productividad del Capital de trabajo, esto debido a un incremento en mayor proporción de la inversión en capital de trabajo, frente a los

ingresos operacionales.

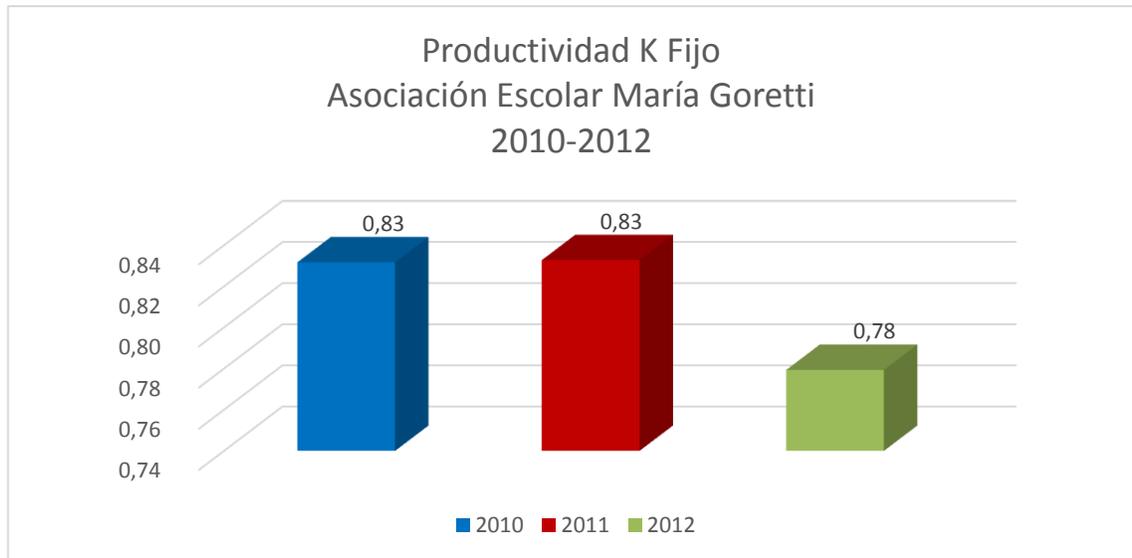
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL FIJO – K FIJO

Cuadro 5. Productividad K Fijo Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Ingresos Operacionales	1,681,146,456.00	1,744,517,363.40	1,839,670,611.51	3.8%	5.5%
Capital Fijo	2,021,395,385.88	2,094,912,478.40	2,360,727,930.92	3.6%	12.7%
Productividad K Fijo	0.83	0.83	0.78		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 4. Productividad K fijo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Con respecto a la productividad del capital fijo de la Asociación Escolar María Goretti, se determina que una empresa es más eficiente o productiva en el uso de su capital fijo cuando genera mayores ingresos por cada peso invertido en ellos⁶³. La empresa, ha mantenido niveles de capital fijo crecientes, debido a las inversiones realizadas en la Propiedad Planta y Equipo, de igual manera, el incremento que ha obtenido en los ingresos operacionales, ha sido importante,

⁶³ Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes. Ricardo Calderón Magaña – Enero de 2006. p. 14.

puesto que la Propiedad Planta y Equipo tuvo un incremento del 3.6% para el año 2011, permitiendo que la productividad del capital fijo sea cada vez más alta, puesto que el ritmo de crecimiento de la inversión es menor al del ingreso, el cual creció en un 3.8% para el año 2011. Para el año 2012 se incrementó el capital fijo en un 12.7%, frente a una disminución de sus ingresos operacionales de un 5.5%, esto debido a las inversiones en propiedad planta y equipo a finales de este año y de la cual se espera genere utilidades en los periodos siguientes.

MARGENES DE UTILIDAD BRUTA – MARGEN BRUTO

Cuadro 6. Margen Bruto Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Excedente Bruto Ingresos Operacionales	1,258,172,341.69	1,246,735,058.15	1,289,502,730.33	-0.9%	3.4%
Margen Bruto	74.8%	71.5%	70.1%		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 5. Margen Bruto Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

El margen bruto mide la eficiencia en el control de sus costos al aumentar sus ingresos operacionales⁶⁴. Para la Asociación Escolar María Goretti., tomando

⁶⁴ Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes. Ricardo Calderón Magaña – Enero de 2006. p. 27

como referencia el año 2010, se observa que para el año 2011 se disminuye el margen bruto como consecuencia de un incremento de la participación de los costos de ventas. Para el año 2010 los costos de ventas correspondían al 25.2% cifra mayor para el año 2011 en el cual los costos de ventas corresponden a un 28.5%. Igualmente para el año 2012 hay un disminución en el margen bruto ya que los costos de ventas representan un 29.9% de los ingresos operacionales.

En el año 2011 la Asociación Escolar María Goretti, estaba convirtiendo 71.5 pesos en utilidad bruta por cada 100 pesos de ingreso, o dicho de otra forma por cada 100 pesos vendidos se consumieron 28.5 pesos en el costo de ventas. Para el periodo 2012 por cada 100 pesos vendidos se consumieron por concepto de costo de ventas 29.9 pesos. En los costos de la operación lo más representativo es el costo por concepto de personal, como lo son las prestaciones sociales, capacitaciones docentes, seguido por los gastos de servicios como elementos de laboratorio, útiles de papelería y fotocopias y servicios de mantenimiento entre otros.

MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL – MARGEN OPERACIONAL

Cuadro 7. Margen Operacional Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Excedentes					
Operacionales	92,946,873.93	43,613,580.18	71,248,676.69	-53.1%	63.4%
Ingresos Operacionales	1,681,146,456.00	1,744,517,363.40	1,839,670,611.51	3.8%	5.5%
Margen Operacional	5.5%	2.5%	3.9%		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 6. Margen Operacional Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

El margen operacional es un indicador que nos permite identificar cuanto está quedando de los ingresos operacionales luego de haber descontado costos y gastos atribuibles al desarrollo del objeto social de la Asociación Escolar María Goretti.; Se puede interpretar como los pesos que han quedado de utilidad operacional, es decir que para el año 2010, los costos y gastos estaban consumiendo 94.5 pesos por cada cien pesos de ingreso, dejando utilidad por 5.5 pesos aproximadamente, para el 2011, es de 2.5 pesos de utilidad operacional por cada 100 pesos de ingresos y para el 2012, es de 3.9 pesos de utilidad por cada 100 pesos de ingresos. Una de las razones por la que el margen operacional bajo principalmente en el periodo 2011, se debe al incremento detectado en los costos y en los gastos de administración en ese año como son las actividades conexas a la educación; para el año 2012 se presenta una recuperación del margen operacional el cual se debe a una mayor eficiencia en la administración con respecto a un manejo más eficiente de los gastos operacionales de administración. El margen operacional es importante, si se considera que será con estos resultados que la empresa debe cubrir los gastos no operacionales, donde se encuentran los gastos financieros, las perdidas en venta de propiedad planta y equipo, extraordinarios y diversos entre otros.

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO – KTO

El capital de trabajo operativo se puede entender como la necesidad de recursos,

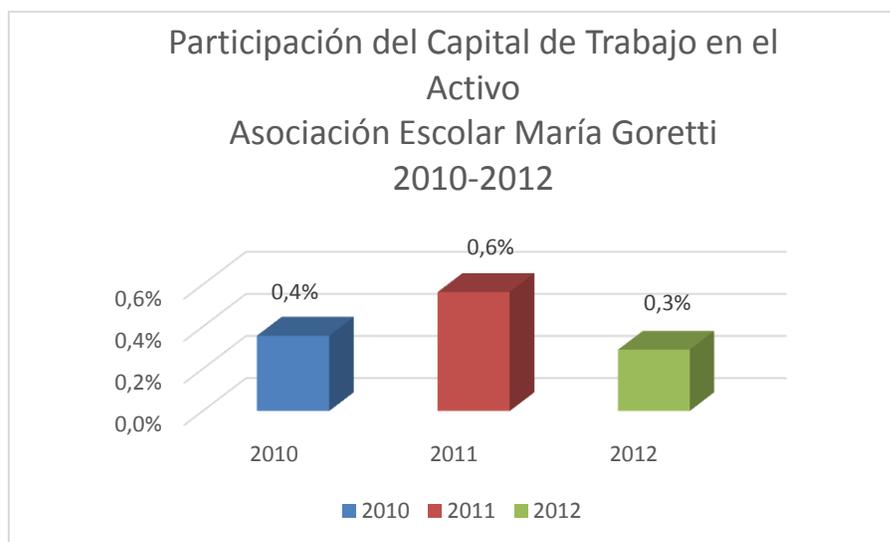
que soportan en el corto plazo la actividad principal de la empresa⁶⁵⁶⁴. Para realizar la cuantificación de las necesidades del capital de trabajo de la Asociación Escolar María Goretti, se tomaron las cuentas del Balance General, tomando únicamente del activo corriente de la empresa las que se entiendan operativas, por su relación directa con la actividad, comprende los Deudores (comerciales o clientes), los pagos realizados por anticipado de naturaleza corriente, tales como anticipos a proveedores y los inventarios. Se puede observar que en los tres años la empresa tiene un nivel de KTO 0.3% y el 0.6%

Cuadro 8. Participación del KTO sobre Activos Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
KTO Total	69,992,822.15	111,031,884.89	57,907,055.15	58.6%	-47.8%
Activos	19,572,453,784.03	19,665,878,745.54	19,877,725,845.58	0.5%	1.1%
KTO/Activos	0.4%	0.6%	0.3%		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 7. Participación del KTO sobre Activos Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010 2012

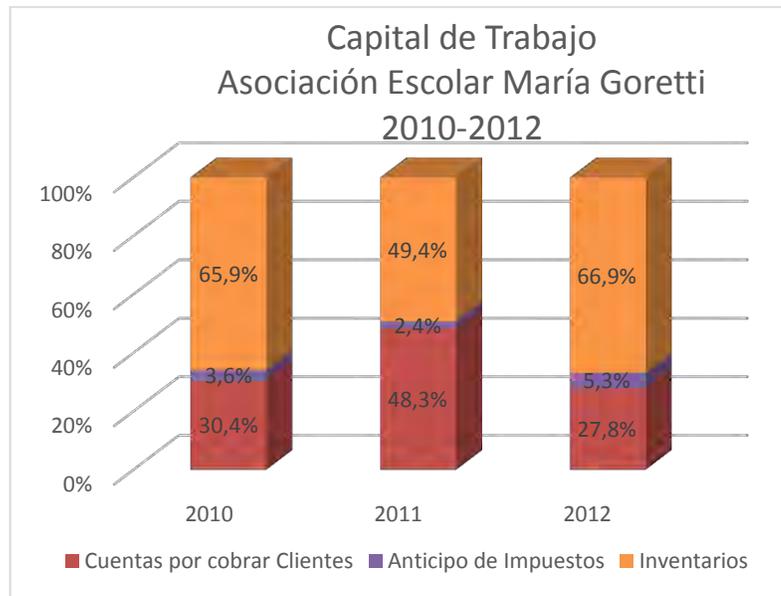
⁶⁵ Análisis Financiero. Ricardo Calderón Magaña. Marzo de 2007. p. 14

Cuadro 9. Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

CAPITAL DE TRABAJO ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2010-2012						
Años	2010	% Part.	2011	% Part.	2012	% Part.
Cuentas por cobrar Clientes	21,300,337.00	30.4%	53,598,053.32	48.3%	16,103,043.00	27.8%
Anticipo de Impuestos	2,543,297.00	3.6%	2,635,615.00	2.4%	3,054,726.00	5.3%
Inventarios	46,149,188.15	65.9%	54,798,216.57	49.4%	38,749,286.15	66.9%
KTO	69,992,822.15	100.0%	111,031,884.89	100.0%	57,907,055.15	100.0%

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 8. Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Se presenta un incremento de necesidades de recursos líquidos mostrando un nivel de capital de trabajo de 69.992.822 millones de pesos en el 2010 a 111.031.884 millones de pesos para el 2011 y 57.907.055 millones de pesos

en el 2012. La mayor participación en cada uno de los periodos se concentra en un gran porcentaje en los inventarios, cabe anotar que la empresa no maneja mercancía para la venta, ya que su objeto social es la prestación de servicios educativos y es la dependencia de almacén quien es la encargada de controlar los suministros de acuerdo a las necesidades de cada una de las dependencias, suministros como papelería, insumos para la unidad de salud, medicamentos, materiales, elementos de aseo. Le siguen en participación en cada uno de los periodos las cuentas por cobrar clientes como lo son por concepto de los cánones de arrendamientos de los locales comerciales pertenecientes a la Asociación Escolar María Goretti.

3.2 ANÁLISIS HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI, PARA LOS AÑOS 2010 – 2012.

Para determinar si en una empresa hay problemas con el capital de trabajo basta con observar la tendencia de crecimiento de las diferentes cuentas del KTNO en relación con el crecimiento en las ventas, en este sentido se presenta a continuación el Cuadro No. 11 denominado Análisis del Capital de Trabajo de la Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010 – 2012:

Cuadro 10. Participación de Deudores sobre KTO Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012	Var. 10-11	Var. 11-12
Clientes	21,300,337.00	53,598,053.32	16,103,043.00	151.6%	-70.0%
KTO	69,992,822.15	111.031.884,8	57,907,055.15	58.6%	-47.8%
Deudores/KTO	30.4%	48.3%	27.8%		

Una de las cuentas más representativas dentro del capital de trabajo es la cuenta de deudores clientes, representando para el año 2010 un 30.4%, año 2011 un 48.3% y para el ultimo años un 27.8%, manteniendo de esta manera para el último periodo una mejor proporción de estas frente a los ingresos operacionales de la empresa, tratando de evitar un exceso de dinero que podría representar un costo de oportunidad para la empresa.

Cuadro 11. Análisis del Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012

ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO						
	2010	2011	% Variación	2012	% Variación	
Ventas (Ingresos Operacionales)	1.681.146.456,00	1.744.517.363,40	3,8%	1.839.670.611,5	1	5,5%
Cuentas por cobrar						
Clientes	21.300.337,00	53.598.053,32	151,6%	16.103.043,00		-70,0%
Anticipo de Impuestos	2.543.297,00	2.635.615,00	3,6%	3.054.726,00		15,9%
Inventarios	46.149.188,15	54.798.216,57	18,7%	38.749.286,15		-29,3%
KTO	69.992.822,15	111.031.884,89	58,6%	57.907.055,15		-47,8%
Proveedores	0,00	469.450,00		284.842,00		-39,3%
Gastos por pagar	11.537.108,64	26.524.006,86	129,9%	33.758.749,56		27,3%
Prestaciones sociales por pg	17.755.567,00	23.245.357,00	30,9%	22.626.336,00		-2,7%
CxP Proveedores de B y S.	29.292.675,64	50.238.813,86	71,5%	56.669.927,56		12,8%
KTNO	40.700.146,51	60.793.071,03	49,4%	1.237.127,59		-98,0%
Variación KTNO		20.092.924,52		(59.555.943,44)		
PKT (KTNO/Ventas)	2,42%	3,48%		0,07%		
Días C x C	5	11		3		
Días Inventario	39	40		25		
Días C x P. Proveedores	-	0,33		0,19		
Días C x P. totales	7	12		13		
Periodo de Caja	9	13		0		

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Con respecto al año 2011 y 2012, se observa que hubo un crecimiento en los ingresos operacionales del 5,5% y tomando esta cifra como referente para el análisis del capital de trabajo, se encuentra que las cuentas por cobrar mejoraron al pasar a un -70%, situación que se ve reflejada en su rotación, recuperación de cartera, pasando de 11 días en el 2011 a 3 días en el 2012, reflejando de esta manera una mejor gestión en este rubro como también se refleja en días inventarios y proveedores, presentándose una mejor liberación de caja y evitando la acumulación de fondos o recursos ociosos. Con respecto a los inventarios para el año 2011 su porcentaje es del 18,7% y mejoran su participación para el siguiente periodo al disminuir su porcentaje al-29%, situación igualmente reflejada en los días de inventarios al pasar de 40 días a

25 días, como se mencionó anteriormente en este rubro se encuentra insumos que son para el mantenimiento y el giro normal del desarrollo de la empresa ya que en esta empresa no se dedica a la comercialización de mercancía si no a la prestación de servicios educativos.

Por otro lado, el pasivo operativo de la empresa en el cual se consideran cuentas como proveedores, acreedores, impuestos por pagar, laborales por pagar, el apalancamiento de la empresa con dineros de terceros registra una tendencia creciente en los tres periodos analizados, se observa que los gastos por pagar para el año 2011 son del 129,9% y pasan para el año 2012 a un 27.3%, mejorando indicadores como los son los costos y gastos por pagar, de igual manera, se presentó un mejor porcentaje en las prestaciones sociales.

Cuadro 12. Incremento en Ventas Vs Incremento en KTO Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012

INCREMENTO EN VENTAS Vs INCREMENTO EN KTO
Asociación Escolar María Goretti
2010-2012

	2011	2012
CRECIMIENTO EN VENTAS	3,8%	5,5%
INCREMENTO KTO	58,6%	-47,8%

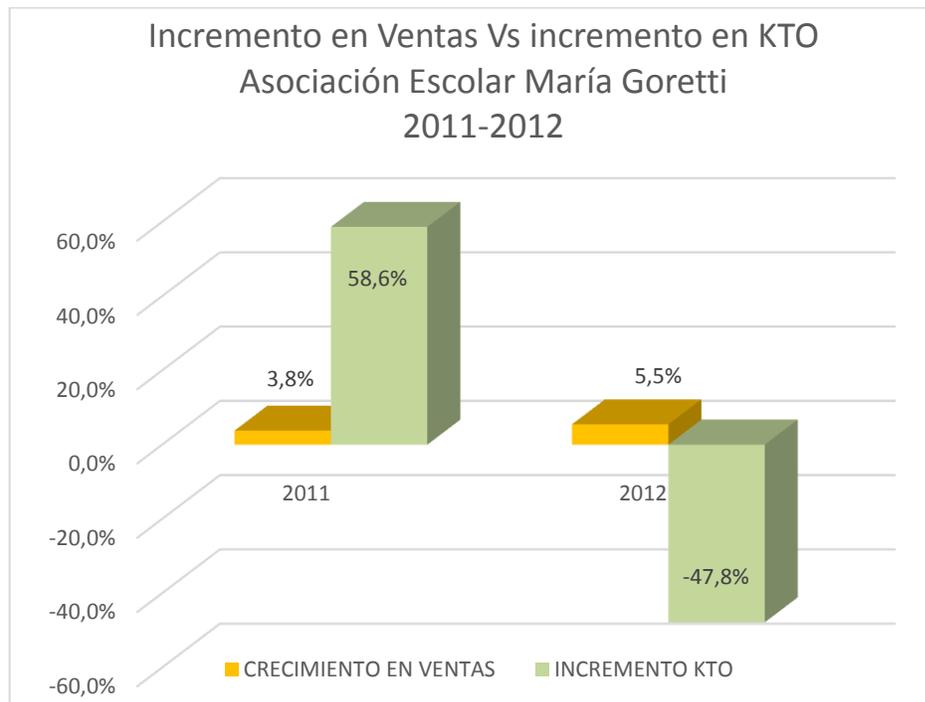
Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

Las variaciones de las cuentas que conforman el KTNO frente a las ventas a través de los tres periodos analizados, se aprecia las necesidades de KTO, proporcionalmente mayores al incremento en las ventas. El crecimiento con respecto a los ingresos operaciones de la empresa para el año 2012 reflejan un incremento de 5,5% mientras que el capital de trabajo para este mismo periodo disminuyo proporcionalmente en un – 47,8% respecto al periodo anterior, el cual se encontraba en un 58,6% para el año 2011.

Por otro lado, a partir del KTO se identifica aquella suma que debe apropiarse la empresa con el fin de cubrir la inversión requerida de Capital de Trabajo, para ello es necesario reconocer que en realidad de la utilidad EBITDA, que es la utilidad que finalmente se convierte en efectivo y con la cual se cubre la inversión requerida en capital de trabajo entre otros, no debieron apropiarse todos los recursos correspondientes al Capital de trabajo, es decir, \$69.992.822 millones para el año 2010, \$ 111.031.884 millones para el año 2011 y \$ 57.907.055 millones para el

año 2012, ya que una parte de estas sumas fue financiada automáticamente por los proveedores de bienes y servicios

Grafica 9. Incremento en ventas Vs incremento en Kto Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Cuadro 13. Capital de Trabajo Vs Cuentas por Pagar Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012

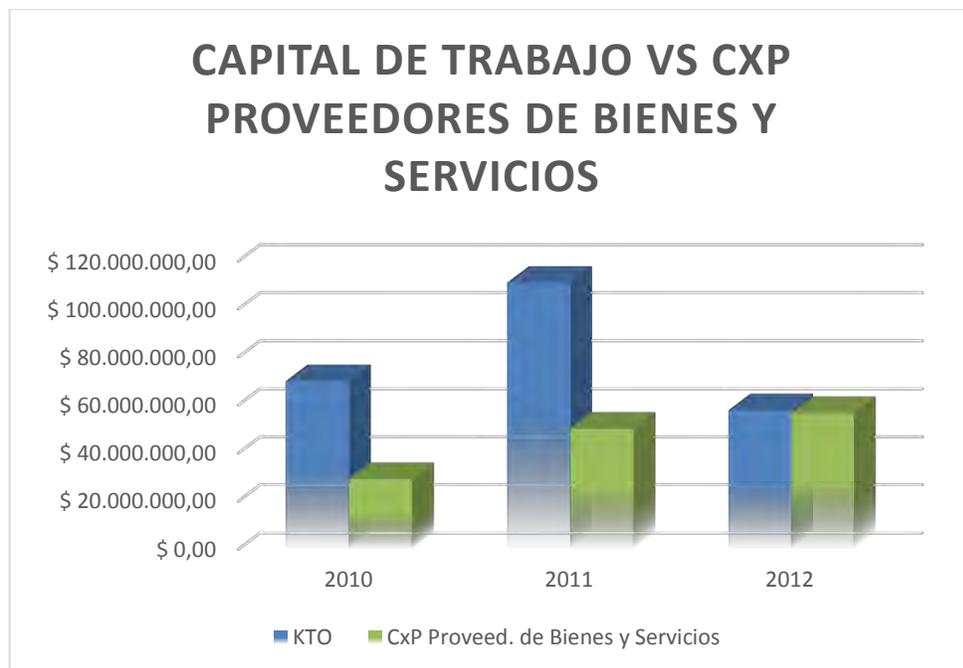
**Capital de Trabajo Vs Cuentas por Pagar
Proveedores de Bienes y Servicios
Asociación Escolar María Goretti 2010 – 2012**

	2010	2011	2012
KTO	69.992.822,15	111.031.884,89	57.907.055,15
CxP Proveed. de Bienes y Servicios	29.292.675,64	50.238.813,86	56.669.927,56

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

La diferencia entre KTO y la financiación de los Proveedores de bienes y servicios nos da como resultado el Capital de Trabajo Neto Operativo KTNO, que es el verdadero capital de trabajo de la empresa. En este sentido, y de acuerdo al Cuadro de análisis de Capital de Trabajo (Cuadro No. 11), de Asociación Escolar María Goretti, se observa que el KTNO para el año 2010 es de \$ 40, 700,146 millones de pesos y para el año 2011 es de 60.793.071 millones de pesos, por lo tanto, hay un incremento del capital de trabajo por valor de \$20.092.924 millones de pesos. El año 2012 presenta una variación de KTNO por valor de 1.237.127 millones de pesos, por lo tanto se presentó una disminución frente al año 2011 de 59.555.943 millones de pesos. Estas variaciones del KTNO significan que hay necesidad de que la empresa replantee políticas con respecto al pago de PBS, ya que los incrementos presentados en estos indicadores reflejan un incremento en mayor proporción con respecto al porcentaje de crecimiento de las ventas.

Grafica 10. Capital de Trabajo Vs CxP Proveed. De B. y S. Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010 2012

Cuadro 14. Capital de Trabajo Neto Operativo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012

**Capital de Trabajo Neto Operativo
Asociación Escolar María Goretti
2010-2012**

	2010	2011	2012
KTNO	40.700.146,51	60.793.071,03	1.237.127,59

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 11. Capital de Trabajo Neto Operativo Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

De acuerdo a Oscar León García⁶⁶, al tomar, el monto del KTNO y dividirlo entre las ventas del periodo se obtiene la Productividad del Capital de trabajo (PKT), la cual refleja los centavos que por cada \$1 de ventas debe mantener la Asociación Escolar María Goretti, invertido en capital de trabajo.

⁶⁶ Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Oscar León García Serna. 2009. p. 167.

Según a lo anteriormente mencionado y haciendo referencia al siguiente Cuadro No. 15, para los periodos analizados en la Asociación Escolar María Goretti, se concluye que para el año 2010, por cada peso de venta de ese periodo, debió mantener invertido en su capital de trabajo 2,4 centavos, para el año 2011 por cada peso de ventas debió mantener invertidos 3,5 centavos en capital de trabajo y para el año 2012 debió mantener invertidos en capital de trabajo 0,1 centavos por cada peso vendido; de acuerdo a esto, se observa que la productividad del capital de trabajo mejoró al pasar de 3,5% en el año 2011 a 0,1% en el año 2012, lo cual significa que para el segundo año la empresa está utilizando menos capital de trabajo por cada peso vendido, lo cual debe entenderse como reflejo de una mejora en la eficiencia operacional que si se mantiene de un periodo a otro dicho resultado implicaría un aumento en el valor de la empresa puesto que los flujos de caja libre serán mayores que los que se hubieran obtenido de no haberse producido dicha mejora.

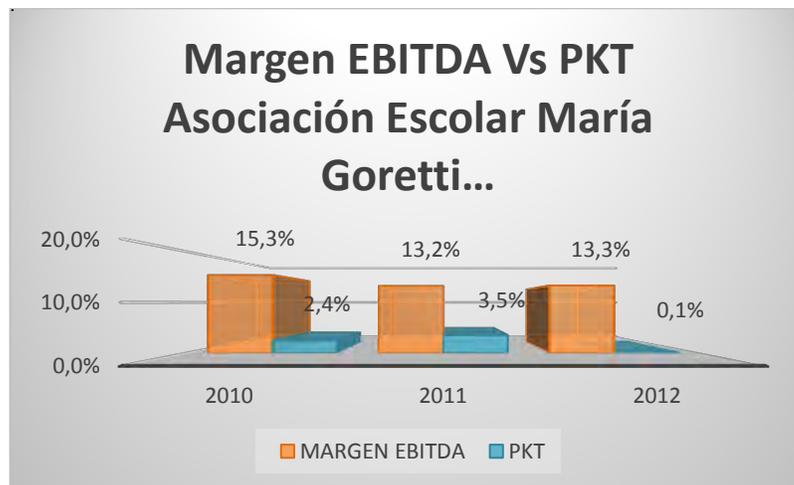
Teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas, al mantener un número pequeño para el indicador de PKT se deduce que a medida que la empresa crece, ella demanda menos capital de trabajo, liberando así más caja para los accionistas, lo cual hace que la empresa sea percibida como más valiosa, esto se ampliará más adelante cuando se relacione la PKT y el Margen EBITDA en la Palanca de Crecimiento, el cual es un concepto creado por Oscar León García.

Cuadro 15. Margen EBITDA Vs Productividad del Capital de Trabajo Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

Margen EBITDA Vs Productividad del Capital de Trabajo			
Asociación Escolar María Goretti			
2010-2012			
	2010	2011	2012
MARGEN EBITDA	15,3%	13,2%	13,3%
PKT	2,4%	3,5%	0,1%

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Grafica 12. Margen EBITDA Vs PKT Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010-2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Aunque las medidas de rotación de las diferentes cuentas del KTNO, integradas en el indicador de Productividad del Capital de Trabajo (PKT), dan una buena idea acerca de la dinámica de la liquidez de la empresa, y en vista de que la Asociación Escolar María Goretti, es una empresa en crecimiento, es necesario revisar el efecto de dicho crecimiento sobre el flujo de caja libre y a su vez sobre el valor de la empresa. Dicho efecto se aprecia al analizar la relación que existe entre el Margen EBITDA y la PKT, entendiendo que el Margen EBITDA son los recursos que quedan disponibles por cada 1 peso de ventas para cubrir los cinco compromisos del flujo de caja de toda empresa los cuales son: impuestos, servicios de la deuda, incremento del KTO, reposición del activo fijo y pago de dividendos⁶⁷. La relación de estos dos indicadores se resume en la Palanca de Crecimiento (PDC) de la empresa y sirve para determinar qué tan atractivo resulta para una empresa crecer.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se presenta el Cuadro No. 16 denominado Palanca de Crecimiento para la Asociación Escolar María Goretti:

⁶⁷ Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Oscar León García Serna. 2009. p. 167.

Cuadro 16. Palanca de Crecimiento Asociación Escolar María Goretti, para los años 2010 - 2012

Palanca de Crecimiento "PDC" Asociación Escolar María Goretti 2010-2012			
	2010	2011	2012
Ventas (Ingresos Operacionales)	1,681,146,456.00	1,744,517,363.40	1,839,670,611.51
Excedente Operacional	92,946,873.93	43,613,580.18	71,248,676.69
Depreciaciones	159,502,262.10	147,030,446.32	164,568,073.01
Amortizaciones	5,497,388.69	14,297,422.14	9,037,927.79
Provisiones	-	25,858,523.89	
EBITDA	257,946,524.72	230,799,972.53	244,854,677.49
MARGEN EBITDA	15.3%	13.2%	13.3%
PKT	2.4%	3.5%	0.1%
PDC	6.34	3.80	197.92
Brecha o Remanente	12.9%	9.7%	13.2%

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

La relación entre estos dos indicadores, el margen EBITDA y el PKT, el cual refleja desde el punto de vista estructural, determinara que tan atractivo será para la empresa crecer Inicialmente, observando el EBITDA generado por la empresa para los periodos de estudio, se considera que este se va incrementando para el año 2012, por motivo de los gastos no desembolsables como son las depreciaciones y las amortizaciones valores superiores al excedente operacional para cada uno de los periodos.

Con respecto al cuadro N° 16, se ve reflejado un margen positivo para cada uno de los periodos siendo superior para el año 2012, y manteniéndose en una buena proporción para los años 2010 y 2011, igualmente superiores a la productividad del capital de trabajo para cada uno de estos años. Lo cual quiere decir que el crecimiento logrado por la Asociación Escolar María Goretti, durante estos años, si genero caja, puesto que por cada peso adicional que la empresa vendió en el año 2012, quedaron disponibles 13.2 centavos para cumplir con los compromisos que tiene la caja de toda empresa como los son el pago de impuestos, servicio de la deuda, incremento del KTNO, reposición de activos y dividendos y que para vender ese peso, la empresa debió mantener 0.1 centavos en KTNO. Por lo tanto

hubo una palanca de crecimiento favorable, es decir que hubo remanente, lo que significa que es atractivo para la empresa crecer.

Igualmente, con indicadores pequeños de PTK se dice que se libera más caja para los accionistas, esta situación incide a su vez en el incremento del valor de la empresa, puesto que de la utilidad EBITDA ya no deben retenerse los recursos necesarios para financiar el crecimiento del KTNO implícito en el crecimiento de las ventas, de esta manera, se puede concluir que la gestión realizada durante estos años en el manejo del capital de trabajo de la Asociación Escolar María Goretti, fue prudente ya que no se puso en riesgo la liquidez de la empresa. Sin embargo lo realmente importante de este cuadro no es la relación PDC de 197.92 para el año 2012, si no la diferencia entre el numerador y denominador, cifra para el último periodo es de 13,2%, lo cual nos refleja un remanente para cada uno de los periodos siendo una situación ideal para la empresa.

Cuadro N° 17. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos Asociación Escolar María Goretti 2010 - 2013

BANCOS	1.450.651	CAJA	44.289.058
CUENTAS DE AHORRO	76.779.567	INGRESOS POR COBRAR	11.147.824
CERTIFICADOS	24.000.000	DEUDORES VARIOS	50.133.470
ANTICIPOS Y AVANCES	175.000	ACP	105.570.352
FCP	102.405.218	PROVISIONES	2.942.796
AJUSTES POR INFLACION	864.599	BIENES DE ARTE Y CULTURA	8.189.270
BANCOS NACIONALES	6.088.695	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	25.828.982
A CONTRATISTAS	25.000.000	ADQUISICION PPE	403.756.310
ACREEDORES VARIOS	111.564.640	GASTO AMORTIZ	9.037.928
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	1.829.410	ALP	449.755.286
DEPOSITOS RECIBIDOS	223.300	DIVIDENDO	2.919.803
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	3.713.660		
FLP	149.284.303		
EXCEDENTES ACUMULADOS	81.193.333		
GASTO POR DEPRECIACION	137.076.259		
DISMIN. INTANGIBLES	24.178.650		
GIF	242.448.242,08		
DISMINUCION DEL KTNO	64.107.676		
TOTAL	558.245.440		558.245.441

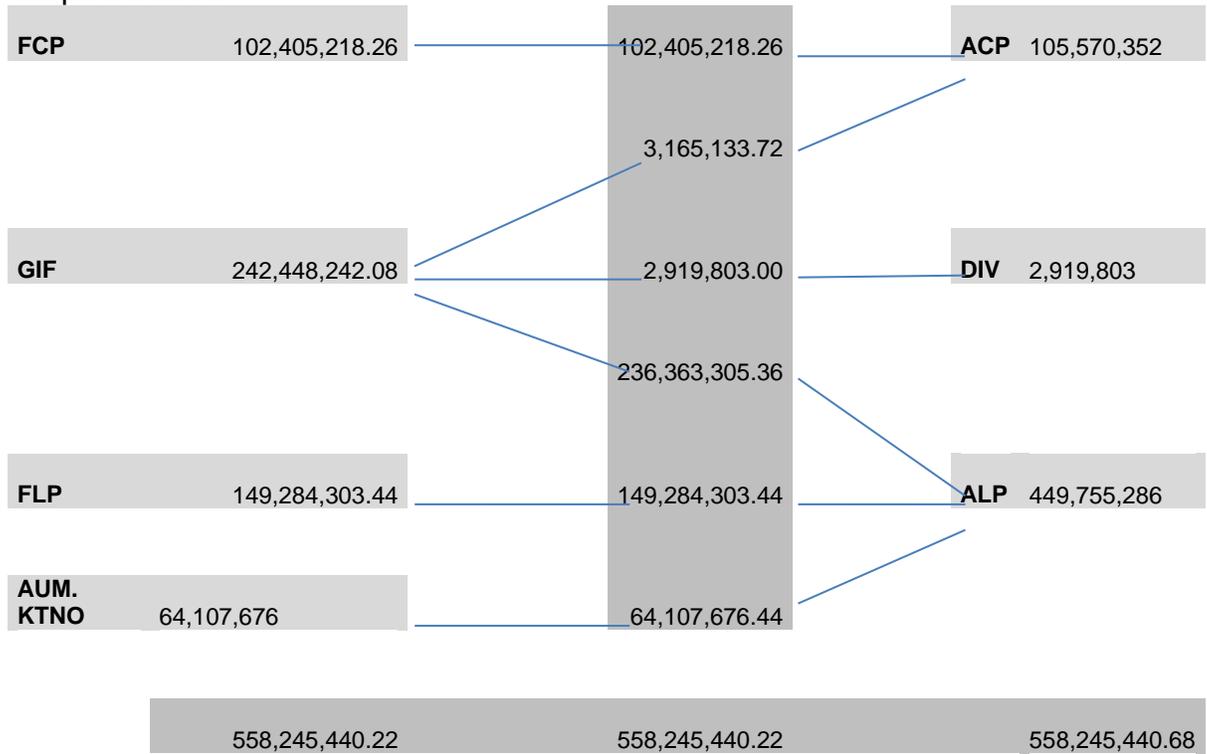
Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012, metodología OSCAR LEON GARCIA.

Como se puede apreciar según el cuadro N° 17, confrontando las fuentes y las

aplicaciones se podrá determinar la compatibilidad de las decisiones tomadas con el principio de conformidad financiera, la Asociación Escolar María Goretti, sus fuentes de financiación principalmente son con recursos provenientes de la generación interna de fondos GIF, los cuales suman los \$ 242.448.242 millones, valor importante ya que este ayuda a cubrir en gran parte el crecimiento de largo plazo, generando de esta manera un volumen adecuado de fondos los cuales no le permiten depender de otras fuentes las cuales se serian peligrosas para una sana política financiera, igualmente se observa que estas provienen principalmente de los excedentes de los ejercicios de periodos anteriores. En Segundo lugar se encuentran las fuentes de financiación de Largo Plazo, las cuales suman el valor de \$ 149.284.303 millones y provienen principalmente de acreedores varios

A continuación se presenta una figura de resumen en el que se puede observar las decisiones que se tomaron en cuanto a la aplicación de los recursos provenientes de las diferentes fuentes:

Cuadro 18. Asociación Escolar María Goretti 2010 – 2012
Mapa De EFAF



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

De acuerdo con las cifras reveladas en el cuadro N° 18 Mapa EFAF, se observa que Las fuentes a corto plazo fueron de \$ 102.405.218 millones y las aplicaciones de corto plazo fueron de \$ 105.570.352 millones las cuales fueron absorbidas en su totalidad por estas fuentes de corto plazo, igualmente se aprecia que las mayores fuentes de recursos son los ingresos propios de la empresa, en este caso los GIF representando un valor de \$ 242.448.242 millones de pesos, los cuales se emplean para complementar la financiación en una menor proporción para las aplicaciones a corto plazo y en una mayor proporción para las aplicaciones a largo plazo así mismo la aplicación de dividendos se financió completamente por la generación interna de fondos, demostrando que la empresa tiene posibilidades de crecimiento ya que es esta operación es la que le permite cubrir sus aplicaciones.

Cuadro 19. Estructura De Caja Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

ESTRUCTURA DE CAJA	2010	Par. %	2011	Par. %	2012	Par. %
EBITDA	257,946,524.72		230,799,972.53		244,854,677.49	
(+) Otros Ingresos	97,811,147.64		199,682,447.92		136,218,694.30	
(-) Otros Egresos	37,288,025.18		4,836,260.00		4,195,642.00	
(-) Impuestos						
FLUJO DE CAJA BRUTO	318,469,647.18	100%	425,646,160.45	100%	376,877,729.79	100%
(-) Variación KTNO	9,919,570.73	3.11%	20,092,924.52	4.72%	(59,555,943.44)	15.80%
(-) Intereses	4,345,260.00	1.36%	356,835.00	0.08%	8,434.24	0.00%
(-) Excedente acumulado	11,255,942.00	3.53%	13,768,606.00	3.23%	2,919,803.00	0.77%
DISPONIBLE PARA INVERSION	292,948,874.45	92.0%	391,427,794.93	92.0%	314,393,549.11	83.4%

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012. Metodología Oscar León García.

Observando la estructura de caja de la empresa Asociación Escolar María Goretti, encontramos que su resultado es positivo lo cual indica que la empresa alcanzo a cubrir sus compromisos como son el incremento de KTNO, intereses y excedente acumulado, los cuales reflejan un porcentaje relativamente bajo, demostrando de esta manera un nivel óptimo de flujo de caja, importante para el crecimiento y la inversión de la empresa y además demostrando su eficiencia en la administración de los recursos financieros.

3.3 ANÁLISIS DE MODELOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA ASOCIACIÓN ESCOLAR MARIA GORETI

Una vez revisado el comportamiento del capital de trabajo dentro de la empresa, se evaluara el ciclo de efectivo dentro de la misma, ya que, aunque este no haga parte del capital de trabajo, es de vital importancia su administración, ya que como define el Profesor Ángel Higuerey Gómez en su escrito, "ADMINISTRACION DEL EFECTIVO" publicado en el 2007, "*El ciclo de flujo de efectivo o ciclo de caja no es más que las diferentes etapas que hay que recorrer desde el momento en que se adquieren los inventarios, el periodo de transformación a productos terminados, las etapas del proceso de ventas y distribución, hasta el momento en que se*

genera realmente el efectivo producto de la venta es decir cuando se hace efectivo las cuentas por cobrar, el cual va hacer utilizado para cancelar las deudas en que se incurrieron para la transformación de materia prima. Este ciclo de caja o flujo de efectivo nos va a revelar los periodos en que son necesarios adquirir fondos externos⁶⁸

El cálculo de ciclo de caja, involucra las rotaciones de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, con esta metodología se cuantifica el tiempo que demora el dinero en entrar y salir del proceso productivo de la empresa, y la formula es:

Ciclo de caja = Periodo promedio de pago a proveedores - (Rotación de cuentas por pagar+ Rotación de inventarios).

Cuadro 20. Ciclo de Efectivo Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

AÑOS	2010	2011	2012	
Rotación de C x C	5	11	3	Días
Rotación de C x P	7,00	12,00	13,00	Días
Rotación de inventarios	39,00	40,00	25,00	Días
Ciclo de Caja	(37,00)	(39,00)	(15,00)	Días
Rotación de Efectivo	(9,73)	(9,23)	(24,00)	Veces

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012. Metodología Oscar León García.

Como lo muestra el Cuadro No 20 el ciclo de caja de Asociación Escolar María Goretti, para los años de análisis 2010 y 2012 nos indica fue negativo, lo que significa que los inventarios y las cuentas por cobrar se transformaron en efectivo en mayor número de días que los presentados para el pago a proveedores y acreedores, en estos periodos analizados la empresa se toma, 37, 39 y 15 días adicionales al ciclo operativo para atender sus obligaciones con proveedores y acreedores.

Descrita la situación anterior la empresa debe contar con un efectivo mínimo para garantizar el cumplimiento de todas sus obligaciones, en este sentido, para realizar el cálculo correspondiente del mínimo que la empresa debe mantener se pueden usar varios métodos.

⁶⁸ ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO, Profesor Ángel Higuerey Gómez, en su escrito publicado en al año 2007.

En el Cuadro No. 21 se evidencia el efectivo mínimo a mantener por parte de la Asociación Escolar María Goretti. considerando dicho efectivo como un porcentaje de ventas, que por lo general se representa en un 10% de las mismas. Por tanto entre mayor sea el valor de las ventas, mayor será el valor de efectivo mínimo a mantener para la operación. Así, para cada año conforme al incremento de las ventas, se presenta el incremento del efectivo mínimo a mantener.

Cuadro 21. Efectivo Mínimo a Mantener como Porcentaje de las Ventas.
Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

% de VENTAS	2010	2011	2012
VENTAS ANUALES	1.681.146.456,00	1.744.517.363,40	1.839.670.611,51
% DE VENTAS	10%	10%	10%

EFFECTIVO MÍNIMO DE OPERACIÓN - EMO	168.114.645,60	174.451.736,34	183.967.061,15
--	----------------	----------------	----------------

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012 Metodología Oscar León García.

En el Cuadro No 22 se determina el efectivo mínimo a mantener considerando los desembolsos totales que debe hacer la empresa para cada año, dependiendo de los costos y gastos operacionales incurridos y la rotación del efectivo. Por tanto entre mayor sea la rotación del efectivo, menor será la cantidad de efectivo a mantener, mientras que a razón de una menor rotación del efectivo, la cantidad mínima a mantener es mayor. Por tanto, para el año 2011 la cantidad de efectivo mínimo a mantener es la más alta respecto a los años analizados, contrario en 2012, donde la cantidad mínima a mantener es la más baja

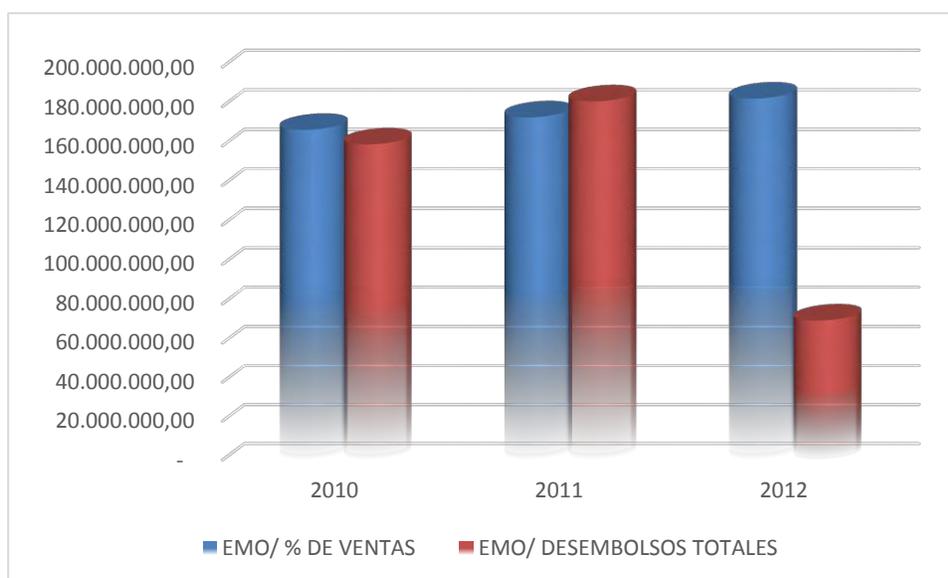
Cuadro 22. Efectivo Mínimo a Mantener considerando los desembolsos Operativos, Asociación Escolar María Goretti. 2010-2012

	2010	2011	2012
GATOS OPERACIONALES EFECTIVOS	1,564,469,756.07	1,685,000,095.22	1,716,870,448.82
ROTACION DE EFECTIVO	9.73	9.23	24.00
EFFECTIVO MINIMO DE OPERACIÓN - EMO	160,788,258.59	182,556,890.06	71,536,268.70

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012. Metodología Oscar León García.

Mantener el efectivo mínimo determinado por los desembolsos totales, le permitirá a la Asociación Escolar María Goretti, cumplir con todas sus obligaciones sin la necesidad de acudir a otras fuentes de financiación.

Grafica 13. Efectivo mínimo a mantener. Porcentaje de ventas Vs Desembolsos Totales, Asociación Escolar María Goretti 2010 – 2012.



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

Cuadro 23. Efectivo Mínimo a Mantener Asociación Escolar María Goretti 2010-2012.

AÑOS	2010	2011	2012
EMO/ % DE VENTAS	168,114,645.60	174,451,736.34	183,967,061.15
EMO/ DESEMBOLSOS TOTALES	160,788,258.59	182,556,890.06	71,536,268.70

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

La grafica 13 muestra la cantidad de efectivo mínimo a mantener para cada año considerando el porcentaje de ventas y los desembolsos totales. Las diferencias son bastante considerables; mientras que, de acuerdo al cálculo de porcentaje de ventas el efectivo mínimo a mantener oscila entre \$ 168.114.645 Millones y \$ 183.967.061 Millones, y mediante el cálculo de los desembolsos totales el efectivo oscila entre \$160.788.258 Millones y \$ 71.536.268 Millones.

El modelo de cálculo de efectivo Miller y Orr

El modelo de cálculo de efectivo Miller y Orr⁶⁹, tiene en cuenta el costo de oportunidad y el costo de transacción al momento de mantener un efectivo mínimo, de acuerdo al comportamiento de los saldos presentados en cada mes y para cada año. Para el cálculo del efectivo mínimo a mantener, se consideraron los siguientes supuestos;

1. El costo de transacción corresponde al promedio de los costos de transacción de cada uno de los años, de las tres entidades financieras con quien trabaja la empresa.
2. El costo de oportunidad es igual para todos los años y corresponde al 5% anual, considerado como un promedio de la DTF de los últimos meses. Como los saldos de efectivo para el cálculo del modelo son mensuales, la tasa de oportunidad mensual va a ser de 0,407412%.
3. El límite inferior establecido va a ser igual al efectivo mínimo mensual a mantener.

Así, una vez considerados los supuestos anteriores, el Cuadro No 24, muestra el cálculo del nivel de efectivo meta y el límite máximo a mantener, a lo largo de los

⁶⁹ ZAMORA, Víctor A. Asignatura de Administración Financiera. Bogotá: Universidad Nacional de la Patagonia. Facultad de Ciencias Económicas. 2011.

años de análisis. Para 2010 el efectivo meta es mayor considerando la mayor desviación estándar de los saldos de efectivo mensuales. Los niveles de efectivo meta se encuentran en un rango de \$17 Millones a \$26 Millones y es en estos puntos donde los costos de transacción y los costos de oportunidad son iguales.

Cuadro 24. Cálculo de Efectivo meta a mantener - MILLER Y ORR
Asociación Escolar María Goretti 2010-2012.

Nivel de Efectivo Meta Modelo MILLER Y ORR			
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI			
AÑOS	2010	2011	2012
Z* - NIVEL DE EFECTIVO META	25.148.040,80	22.889.301,45	17.325.165,27
H* - LIMITE MAXIMO DE EFECTIVO	75.444.122,40	68.667.904,36	51.975.495,82
Saldo promedio Históricos	200.313.842,27	227.230.952,63	208.017.510,84
Posibilidad de Inversión	175.165.801,47	204.341.651,17	190.692.345,57

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

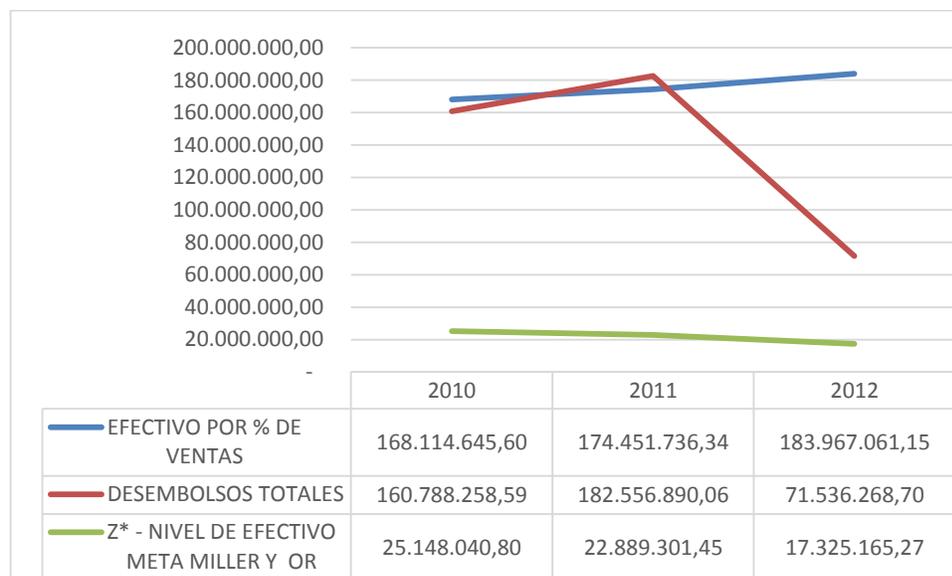
Cuadro 25. Cálculo de Efectivo meta a mantener - MILLER Y ORR
Asociación Escolar María Goretti 2010-2012.

	2010	2011	2012
MES	SALDO EFECTIVO	SALDO EFECTIVO	SALDO EFECTIVO
ENERO	145.397.941,07	227.699.008,95	295.811.761,57
FEBRERO	186.684.821,36	246.564.841,73	284.770.409,66
MARZO	154.579.480,80	223.918.416,83	186.265.731,87
ABRIL	140.461.346,41	195.162.507,69	211.734.338,07
MAYO	185.948.437,15	192.096.526,61	168.823.048,17
JUNIO	162.734.250,03	209.667.144,93	183.781.300,14
JULIO	245.052.441,53	227.179.127,53	203.337.061,85
AGOSTO	245.305.793,47	259.072.641,40	207.637.845,54
SEPTIEMBRE	243.821.558,31	233.401.408,93	215.051.974,66
OCTUBRE	231.537.325,03	247.175.477,06	170.139.370,10
NOVIEMBRE	260.384.556,00	261.213.652,38	199.177.771,25
DICIEMBRE	201.858.156,07	203.620.677,50	169.679.517,22
VARIANZA	1,74988E+15	5,0986E+14	1,6053E+15
DESVIACION TIPICO	41.831.577,82	22.580.070,53	40.066.219,32
SALDO PROMEDIO	200.313.842,27	227.230.952,63	208.017.510,84

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

En el Cuadro 25 se evidencia el promedio de los saldos de efectivo para cada año de acuerdo al registro mensual. Para los años analizados este promedio es mayor al nivel de efectivo meta, lo que quiere decir que la empresa mantuvo en sus cuentas dinero que pudo haber destinado a inversiones que le generen rentabilidad, por lo anterior, para los años de análisis la empresa asumió mayores costos de oportunidad. La Asociación Escolar María Goretti, mantuvo todos los meses de los años de análisis un saldo de efectivo mayor al nivel meta (Cuadro No. 24: Nivel de Efectivo Meta Modelo MILLER Y ORR TVS. Ltda. 2010 – 2012), como se puede observar en Cuadro.

Grafica 14. Comparativo de modelos de efectivo mínimo a mantener. Asociación Escolar María Goretti 2010 - 2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Asociación Escolar María Goretti.2010-2012

La grafica 14, indica la cantidad de efectivo a mantener para cada año de análisis. El porcentaje de ventas, los desembolsos totales y el método de MILLER Y OR. Sus cálculos contemplan variables diferentes, el efectivo mínimo por porcentaje de ventas y el efectivo mínimo por desembolsos su relación es con los movimientos operaciones de la empresa. El método de MILLER y Or, se relaciona con los costos de transacción y oportunidad, de tal manera que no se pudo calificar cuál de estos es el mejor, ya que los tres métodos se pueden complementar al momento de tomar una decisión, dependiendo de la situación a gestionar.

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Para determinar la administración de las categorías de inciden en el manejo del capital de trabajo y lograr la mayor productividad del mismo, se realizó la proyección de los Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados, Flujo de efectivo; además una proyección de la productividad del capital de trabajo, margen EBITDA, palanca de crecimiento y flujo de caja, con el fin de sensibilizarlos con la aplicación de estrategias encaminadas a mejorar la productividad. Para la proyección se tuvo en cuenta los siguientes supuestos.

4.1 SUPUESTOS

Macroeconómicos:

Los supuestos macroeconómicos utilizados corresponden a las proyecciones hechas por Banco de la Republica, Diario el País⁷⁰, Helm Bank⁷¹ y Global Rates⁷². Se obtuvo la proyección a cinco años de variables como la inflación, revaluación, DTF, tasas de cambio fin de año y promedio. Teniendo en cuenta el comportamiento histórico de dichas variables, las cuales explican la situación económica del país, se puede llegar a proyectar el comportamiento de la empresa en los siguientes cinco años con base en las expectativas propias del negocio.

Cuadro 26. Parámetros Macroeconómicos

PARÁMETROS MACROECONÓMICOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
INFLACIÓN INTERNA	3,90%	2,85%	2,82%	2,70%	2,70%
P.A.A.G.	3,90%	2,85%	2,82%	2,70%	2,70%
INFLACIÓN EXTERNA	2,40%	2,60%	2,40%	2,50%	2,50%
DTF	6,24%	4,56%	4,51%	4,32%	4,32%
IMPORENTA	28%	28%	28%	28%	28%

Fuente: Banco de la Republica, Helm Bank y Global – rates.com

⁷⁰ http://www.icesi.edu.co/blogs/articulos_elpais/2012/05/07/la-revaluacion-del-peso-colombiano/

⁷¹ <https://www.grupohelm.com>

⁷² <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx>

actualización Junio 2013

Parámetros Operacionales:

Los supuestos de la empresa son aquellos datos que deben ser ingresados para poder realizar las proyecciones de la misma. A partir de los datos históricos se calcula un promedio de crecimiento para cada uno de los rubros generadores de valor (ventas, costos de ventas, gastos operacionales, otros ingresos y otros egresos) los cuales son utilizados inicialmente para la proyección. Sin embargo, estos datos pueden ser modificados según el criterio real, expectativas ciertas o comportamiento lógico que se espera tendrá la empresa en el futuro y según otras condiciones que se estimen en el ejercicio de proyección.

Los porcentajes utilizados del año 2013 al año 2017, corresponden al resultado del análisis del comportamiento de los rubros de los Estados Financieros correspondiente a los años 2010 – 2012.

Cuadro 27. Parámetros Operacionales Para Proyección

PARÁMETROS OPERACIONALES						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento Nominal en ventas		8%	8%	8%	8%	8%
Crecimiento Nominal.		12,21%	11,08%	11,05%	10,92%	10,92%
Costo de Ventas (%VENTAS)	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Rotación CXC días	3,19	3,19	3,19	3,19	3,19	3,19
Rotación de Inventarios días	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71
Rotación de C x P días	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
C x C		18.041.689	20.040.347	22.253.924	24.683.162	27.377.576
Inventarios		43.485.428	43.485.428	48.302.744	53.638.071	59.493.203
C x P		338.276	375.751	417.255	462.802	513.322
Cafetería		50.000.000,00				
Aulas de Clase			150.000.000,00			
Equipo de computación				30.000.000,00		
Flota y Equipo de Transporte					60.000.000,00	

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros

Cuadro 28: Rotaciones en Días 2113 – 2017 ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI.

ROTACIONES EN DIAS						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Rotación CXC	3,19	3,19	3,19	3,19	3,19	3,19
Rotación de Inventarios	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71
Rotación de C x P	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros

ESTADO DE RESULTADOS

Se realizó el análisis de cada uno de los rubros que conforman el Estado de Pérdidas y Ganancias para de esta forma generar tendencias, parámetros o comportamientos que puedan trazar lineamientos con el objetivo de definir proyecciones más acertadas. Así se realizó la proyección de cada uno de los rubros que integran el Estado de Pérdidas y Ganancias como Ventas, Costo de Ventas, Gastos de Administración, Otros Egresos, Gastos Financieros, amortización e intereses de cada uno de los créditos actuales de la empresa.

Ventas:

La proyección de ventas se determina a partir del comportamiento histórico de los ingresos operacionales para los últimos cinco años, este se realiza con base en el desarrollo de una tendencia que determina el patrón de comportamiento de las ventas para el periodo 2013 – 2017, para el último año de proyección el crecimiento de las ventas obedece al crecimiento por inflación.

La Gerencia de la empresa revisó las proyecciones de ventas, encontrando que estas eran adecuadas hasta el año 2017 y de ahí en adelante, sugiere que el crecimiento se realice por inflación, ya que por la experiencia y el conocimiento del sector, expresa que estas se van a mantener, este mecanismo se toma como valido porque la empresa no cuenta con un plan estratégico o un estudio técnico que permita evidenciar de manera clara su horizonte.

Gastos de Administración:

Los gastos de administración se proyectaron teniendo en cuenta la participación

histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 8%. Los gastos de administración se componen de gastos de personal, honorarios, impuestos, arrendamientos, servicios, mantenimiento y reparaciones, gastos legales, gastos de representación, elementos de aseo y cafetería, útiles de papelería, combustibles y lubricantes, estampillas, taxis y buses, casinos y restaurante, parqueaderos, publicidad y diversos.

Depreciación:

Las proyecciones de la depreciación se ajustan al sistema de línea recta utilizado por la empresa para determinar el nivel de deterioro de sus activos fijos.

La empresa discrimina el gasto de depreciación en el costo de ventas y en los gastos de administración teniendo en cuenta la utilización de cada uno de los activos en la operación o en la administración.

Otros Gastos Financieros:

Los otros gastos financieros se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 3.9%.

La proyección no contempla otros ingresos, ya que no están relacionados con el desarrollo del objeto social de la empresa.

Impuesto de Renta:

Por ser una entidad constituida dentro del derecho canónico y además ser una entidad sin ánimo de lucro, esta empresa se encuentra exenta de pagar el impuesto de renta, por lo cual todos sus excedentes se deben reinvertidos en su objeto social dentro de del periodo siguiente.

Cuadro 29. Estado De Perdidas Y Ganancias Proyecto Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES	1.839.670.611,51	2.064.331.186,59	2.293.017.795,44	2.546.295.369,05	2.824.248.971,54	3.132.543.989,27
ENSEÑANZA	1.046.841.907,31	1.174.682.241,03	1.304.813.539,69	1.448.938.024,03	1.607.104.098,74	1.782.535.582,15
ARRENDAMIENTOS	689.065.667,00	773.214.366,25	858.871.053,75	953.738.514,86	1.057.848.611,14	1.173.323.365,53
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	105.314.780,00	118.175.820,93	131.267.338,38	145.766.603,50	161.678.485,94	179.327.309,47
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1.551.742,80	(1.741.241,63)	(1.934.136,38)	(2.147.773,35)	(2.382.224,28)	(2.642.267,89)
COSTO DE VENTAS Y DE PRE.	550.167.881,18	617.354.382,83	685.744.901,36	761.489.540,18	844.613.738,39	936.811.774,07
ENSEÑANZA	550.167.881,18	617.354.382,83	685.744.901,36	761.489.540,18	844.613.738,39	936.811.774,07
EXCEDENTE BRUTO	1.289.502.730,33	1.446.976.803,76	1.607.272.894,08	1.784.805.828,87	1.979.635.233,15	2.195.732.215,20
GASTOS OPER. DE ADMON	1.218.254.053,64	1.216.780.973,45	1.255.214.569,26	1.292.694.875,68	1.325.947.296,03	1.357.774.731,78
DE PERSONAL	678.177.915,40	704.626.854,10	724.708.719,44	745.145.505,33	765.264.433,97	785.926.573,69
HONORARIOS	24.097.560,00	25.037.364,84	25.750.929,74	26.477.105,96	27.191.987,82	27.926.171,49
IMPUESTOS	73.681.319,40	76.554.890,86	78.736.705,25	80.957.080,33	83.142.921,50	85.387.780,38
AMORTIZACIONES	9.037.927,79	9.738.266,84	9.738.266,84	9.738.266,84	-	-
EXCEDENTE OPERACIONAL	71.248.676,69	230.195.830,31	352.058.324,81	492.110.953,18	653.687.937,11	837.957.483,42
INGRESOS NO OPER.	136.218.694,30	152.853.721,25	169.786.856,49	188.540.833,51	209.121.950,89	231.949.703,05
FINANCIEROS	4.257.540,01	4.777.470,80	5.306.719,01	5.892.877,97	6.536.144,52	7.249.630,06
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	2.766.625,80	3.104.486,14	3.448.401,12	3.829.297,71	4.247.303,85	4.710.939,54
SERVICIOS	11.367.500,00	12.755.699,10	14.168.775,45	15.733.801,71	17.451.303,50	19.356.287,79
UTILIDAD EN VENTA DE P.PLANTA	9.299.984,00	10.435.698,05	11.591.764,68	12.872.144,63	14.277.267,94	15.835.774,51
RECUPERACIONES	37.187.406,13	41.728.732,17	46.351.441,12	51.471.235,90	57.089.836,01	63.321.762,50
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTER	583.000,00	654.195,96	726.667,79	806.932,61	895.017,37	992.717,46
DEVOLUCIONES EN OTRAS VENTAS	-3.812.655,00	(4.278.256,43)	(4.752.201,68)	(5.277.110,86)	(5.853.160,29)	(6.492.091,26)
DIVERSOS	74.569.293,36	83.675.695,47	92.945.289,01	103.211.653,85	114.478.237,99	126.974.682,44
GASTOS NO OPER.	152.103.019,40	158.035.037,16	162.539.035,72	167.122.636,52	171.634.947,71	176.269.091,30
FINANCIEROS	10.569.787,24	10.982.008,94	11.294.996,20	11.613.515,09	11.927.080,00	12.249.111,16
PERDIDA EN VTAS.Y RETIRO DE BIE	471.271,32	489.650,90	503.605,95	517.807,64	531.788,45	546.146,73
EXTRAORDINARIOS	52.061.369,84	54.091.763,26	55.633.378,52	57.202.239,79	58.746.700,27	60.332.861,17
DIVERSOS	89.000.591,00	92.471.614,05	95.107.055,05	97.789.074,00	100.429.379,00	103.140.972,23
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	55.364.351,59	225.014.514,40	359.306.145,59	513.529.150,17	691.174.940,30	893.638.095,18

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros

4.2 BALANCE GENERAL

Las principales cuentas del balance como las cuentas por cobrar a clientes, inventarios, anticipos de impuestos, proveedores, cuentas por pagar, acreedores varios, obligaciones laborales determinan el capital de trabajo de compañía, debido a que de su interacción se genera el capital de trabajo disponible o requerido para la operación. Así las principales cuentas del balance fueron proyectadas de acuerdo al comportamiento histórico de las mismas, determinando el número de días (rotación) que se espera estos rubros mantendrán sobre el nivel de ventas, costos de ventas o compras de acuerdo a su naturaleza.

La proyección de las rotaciones se calculó por promedio contemplando cada uno de los meses del año 2012, con el propósito de obtener un dato real que se ajuste al comportamiento cotidiano de la empresa. Estas rotaciones se mantienen para los años de proyección.

Balance General Histórico y Proyectado:

Se realizó el análisis de cada uno de los rubros que conforman el balance general para de esta forma definir rotaciones con parámetros o comportamientos establecidos que puedan trazar guías para definir proyecciones más acertadas. De esta forma se realizó la proyección de cada uno de los rubros que integran el balance general como caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios, anticipo de impuestos, anticipo de avances, activos fijos, laborales por pagar, gastos por pagar, cuentas por pagar, obligaciones financieras

ACTIVOS

CAJA. El valor proyectado de caja es el resultado del cálculo del flujo de efectivo realizado para los años 2013 – 2017, según la metodología enseñada en el Modulo Valoración de Empresas, Especialización en Finanzas- Universidad de Nariño. Flujo de Efectivo Proyectado

Cuentas por Cobrar:

Este rubro se determinó con base en la rotación del 2012 con un periodo de recaudo 3,19 días.

Cuadro 30. Flujo De Efectivo Proyectado Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Operacional		230.195.830,31	352.058.324,81	492.110.953,18	653.687.937,11	837.957.483,42
Depreciación		121.653.379,7	129.153.379,7	135.153.379,7	147.153.379,7	147.153.379,7
Amortización		9.738.266,8	9.738.266,8	9.738.266,8	-	-
Incremento inversiones		(91.881,7)	(69.762,9)	(70.995,9)	(69.891,7)	(71.778,7)
Incremento deudores		(5.017.281,6)	(3.809.467,5)	(3.876.794,8)	(3.816.498,3)	(3.919.543,8)
Otros ingresos		152.853.721,2	169.786.856,5	188.540.833,5	209.121.950,9	231.949.703,1
Otros egresos		(158.035.037,2)	(162.539.035,7)	(167.122.636,5)	(171.634.947,7)	(176.269.091,3)
Incremento otros pasivos		119.134,31	90.455,02	92.053,70	90.621,96	93.068,76
Incremento KT		(4.537.384,9)	178.573,3	(4.715.586,8)	(5.305.813,6)	(5.930.849,5)
Inversion Activos fijos		(50.000.000)	(150.000.000)	(30.000.000)	(60.000.000)	0
Amortización deuda		(6.088.694,75)	-	-	-	-
SALDO DEL PERIODO		290.790.052,389	344.587.590,025	619.849.472,892	769.226.738,389	1.030.962.371,641
CAJA INICIAL		169.679.517,22	460.469.569,61	805.057.159,63	1.424.906.632,53	2.194.133.370,92
CAJA INICIAL	169.679.517,22	460.469.569,609	805.057.159,634	1.424.906.632,526	2.194.133.370,916	3.225.095.742,557
EFECTIVO		460.469.569,61	805.057.159,63	1.424.906.632,53	2.194.133.370,92	3.225.095.742,56
SOBREGIRO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada Modulo Valoración de Empresas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

Activo Fijo:

La proyección de los activos fijos corresponde al valor neto disminuida la depreciación, la cual se realizó con el método de línea recta.

Activo Diferido:

La proyección del activo diferido corresponde al valor neto disminuido la amortización.

PASIVO Y PATRIMONIO PASIVO

Laborales por Pagar

La proyección corresponde al saldo del año 2012 incrementándose para cada año conforme a la inflación. En este rubro se encuentran nomina por pagar, cesantías consolidadas, intereses sobre cesantías y vacaciones consolidadas.

Gastos por Pagar:

Este rubro se determinó con base en la participación del mismo sobre las ventas, dentro de este se encuentran costos y gastos por pagar (retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, retenciones y aportes de nómina, otros impuestos, para obligaciones fiscales.

Obligaciones Financieras:

Corresponde a las obligaciones registradas al cierre de 2012 en los Estados Financieros y a las nuevas obligaciones tomadas en el año 2012, y fueron proyectadas según las condiciones establecidas por cada Entidad Financiera.

PATRIMONIO

Capital Suscrito y Pagado:

Excedentes del Ejercicio:

Corresponde a la utilidad neta que arroja el estado de pérdidas y ganancias para cada uno de los años proyectados.

Excedentes Acumulados:

Corresponde al excedente acumulado más el excedente del ejercicio del periodo anterior.

Cuadro 31. Balance General Proyectado. ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2013 – 2017

BALANCE GENERAL PROYECTADO AOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS	19.877.725.845,58	20.098.931.981,05	20.460.508.899,29	20.976.448.374,69	21.670.175.940,03	22.566.529.411,48
CORRIENTE	355.536.031,49	658.133.813,51	1.008.602.378,30	1.639.433.500,24	2.420.314.445,29	3.463.821.296,45
DISPONIBLE	169.679.517,22	460.469.569,58	805.057.159,57	1.424.906.632,44	2.194.133.370,87	3.225.095.742,50
INVERSIONES	2.355.939,92	2.447.821,58	2.517.584,49	2.588.580,37	2.658.472,04	2.730.250,79
ACCIONES	2.355.939,92	2.447.821,58	2.517.584,49	2.588.580,37	2.658.472,04	2.730.250,79
CERTIFICADOS	0,00					
DEUDORES	144.751.288,20	151.735.073,37	157.546.285,26	163.640.074,62	169.889.562,17	176.507.680,28
CLIENTES	16.103.043,00	18.069.547	20.071.291	22.288.286	24.721.275	27.419.849
INVENTARIOS	38.749.286,15	43.481.348,97	43.481.348,97	48.298.212,81	53.633.040,21	59.487.622,88
ALMACEN DE MATERIALES REPU	38.749.286,15	43.481.348,97	43.481.348,97	48.298.212,81	53.633.040,21	59.487.622,88
NO CORRIENTE	19.522.189.814,09	19.440.798.167,54	19.451.906.521,00	19.337.014.874,45	19.249.861.494,74	19.102.708.115,03
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIP	2.360.727.930,92	2.289.074.551,21	2.309.921.171,50	2.204.767.791,79	2.117.614.412,08	1.970.461.032,37
AJUSTE POR INFLACION	973.193.948,06	973.193.948,06	973.193.948,06	973.193.948,06	973.193.948,06	973.193.948,06
INTANGIBLES	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25
DERECHOS	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25	4.713.682,25
DIFERIDOS	29.214.800,51	19.476.533,67	9.738.266,84	0,00	0,00	0,00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIP	26.167.837,01					
CARGOS DIFERIDOS	3.046.963,50					
OTROS ACTIVOS	466.177.703,22	466.177.703,22	466.177.703,22	466.177.703,22	466.177.703,22	466.177.703,22
BIENES DE ARTE Y CULTURA	480.887.505,32	480.887.505,32	480.887.505,32	480.887.505,32	480.887.505,32	480.887.505,32
DIVERSOS	253.025,90	253.025,90	253.025,90	253.025,90	253.025,90	253.025,90
PROVISIONES	-14.962.828,00	-14.962.828,00	-14.962.828,00	-14.962.828,00	-14.962.828,00	-14.962.828,00
VALORIZACIONES	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19
DE INVERSIONES	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43
DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIP	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76

BALANCE GENERAL PROYECTADO AOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVO	235.579.625,31	231.771.246,38	234.042.019,04	236.452.344,26	239.004.969,31	241.720.345,57
CORRIENTE	224.517.045,31	220.708.666,38	222.979.439,04	225.389.764,26	227.942.389,31	230.657.765,57
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.088.694,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BANCOS NACIONALES	6.088.694,75	0,00				
PROVEEDORES	284.842,00	319.626,91	355.035,17	394.250,94	437.287,37	485.021,66
NACIONALES	284.842,00	319.626,91	355.035,17	394.250,94	437.287,37	485.021,66
CUENTAS POR PAGAR	174.875.122,56	176.215.600,04	177.509.708,85	178.901.912,50	180.393.439,09	182.002.296,55
RETENCION EN LA FUENTE	784.414,00	825.732,47	917.207,12	1.018.518,15	1.129.699,59	1.253.017,60
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COM	124.378,00	206.433,12	229.301,78	254.629,54	282.424,90	313.254,40
ACREEDORES VARIOS	129.821.382,00	129.821.382,00	129.821.382,00	129.821.382,00	129.821.382,00	129.821.382,00
OBLIGACIONES LABORALES	22.626.336,00	23.531.389,44	24.472.645,02	25.451.550,82	26.469.612,85	27.528.397,37
DIFERIDOS	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00
MATRICULAS Y PENSIONES	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00	20.642.050,00
NO CORRIENTE	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00
OTROS PASIVOS	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00	11.062.580,00
DEPÓSITOS RECIBIDOS	5.260.720,00	5.260.720,00	5.260.720,00	5.260.720,00	5.260.720,00	5.260.720,00
INGRESOS RECIBIDOS PARA TER	5.801.860,00	5.801.860,00	5.801.860,00	5.801.860,00	5.801.860,00	5.801.860,00
PATRIMONIO	19.642.146.220,27	19.867.160.734,67	20.226.466.880,26	20.739.996.030,43	21.431.170.970,72	22.324.809.065,90
CAPITAL SOCIAL	1.611.745.973,30	1.611.745.973,30	1.611.745.973,30	1.611.745.973,30	1.611.745.973,30	1.611.745.973,30
SUPERAVIT DE CAPITAL	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97
DONACIONES	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97	198.436.644,97
RESERVAS	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45
RESERVAS OCASIONALES	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45	28.982.805,45
REVALORIZACION DEL PATR	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48
AJUSTES POR INFLACION	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55.364.351,59	225.014.514,40	359.306.145,59	513.529.150,17	691.174.940,30	893.638.095,18
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	55.364.351,59	225.014.514,40	359.306.145,59	513.529.150,17	691.174.940,30	893.638.095,18
RESULTADOS DE EJERCICIO	81.193.333,29	136.557.684,88	361.572.199,28	720.878.344,87	1.234.407.495,04	1.925.582.435,33
EXCEDENTES ACUMULADOS	81.193.333,29	136.557.684,88	361.572.199,28	720.878.344,87	1.234.407.495,04	1.925.582.435,33
SUPERAVIT POR VALORIZAC	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19
DE INVERSIONES	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43	5.691.733,43
DE PROPIEDADES PLANTA Y EQU	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.877.725.845,58	20.098.931.981,06	20.460.508.899,29	20.976.448.374,69	21.670.175.940,03	22.566.529.411,47
PRUEBA	0,00	(0,00)	(0,00)	0,00	0,00	0,00

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros

4.3 CAPITAL DE TRABAJO

Las principales cuentas del balance, como las cuentas por cobrar a clientes, inventarios, anticipo de impuestos, cuentas por pagar proveedores, gastos por pagar, prestaciones sociales por pagar e impuestos por pagar, se interrelacionan para generar el capital de trabajo requerido para la operación.

La empresa para poder operar, requiere de recursos que permitan cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra y reposición de activos fijos entre otros. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

El capital de trabajo para los años 2013- 2017, corresponde a los supuestos usados para la proyección de los Estados Financieros, es de anotar que las rotaciones determinadas en el año 2012 se mantienen constantes para los años siguientes cinco años.

Cuadro 32. Capital De Trabajo Proyectado. ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2013 – 2017

CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	1.839.670.611,51	2.064.331.186,59	2.293.017.795,44	2.546.295.369,05	2.824.248.971,54	3.132.543.989,27
FONDOS						
Proveedores	284.842,00	319.626,91	355.035,17	394.250,94	437.287,37	485.021,66
Oblig. Laborales	22.626.336,00	23.531.389,44	24.472.645,02	25.451.550,82	26.469.612,85	27.528.397,37
Cuentas por Pagar	33.758.749,56	35.099.227,04	36.393.335,85	37.785.539,50	39.277.066,09	40.885.923,55
TOTAL FONDOS	56.669.927,56	58.950.243,38	61.221.016,04	63.631.341,26	66.183.966,31	68.899.342,57
USOS						
CxC	16.103.043,00	18.069.546,61	20.071.290,98	22.288.285,50	24.721.274,75	27.419.849,10
Anticipo de Impuestos	3.054.726,00	3.173.860,31	3.264.315,33	3.356.369,03	3.446.990,99	3.540.059,75
INVENTARIOS	38.749.286,15	43.481.348,97	43.481.348,97	48.298.212,81	53.633.040,21	59.487.622,88
TOTAL USOS o KTO	57.907.055,15	64.724.755,90	66.816.955,29	73.942.867,34	81.801.305,94	90.447.531,72
KTNO	1.237.127,59	5.774.512,51	5.595.939,26	10.311.526,08	15.617.339,63	21.548.189,15
INCREMENTO K.T.		4.537.384,92	(178.573,26)	4.715.586,82	5.305.813,56	5.930.849,51

Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada Modulo Valoración de Empresas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

El capital de trabajo para los años 2013 – 2017, corresponde a los supuestos usados para la proyección de estados financieros, es de anotar que las relaciones determinantes del año 2012, se mantienen constantes para los siguientes 5 años.

En el cuadro N° 32 se observa en los periodos proyectados que el capital de trabajo operativo se incrementa obedeciendo al incremento de las ventas y a la inflación, debido al incremento de las ventas para el año 2013, a la disminución de las cuentas por cobrar ya que se mantiene la rotación y a que hay una mayor financiación por parte de los proveedores de bienes y servicios, de lo anterior podemos concluir que si del capital de trabajo operativo se resta la financiación de los PBS obtenemos el denominado capital de trabajo neto operativo que es el verdadero capital de trabajo de la empresa, para el periodo 2013 observamos que de KTNO contamos con un valor de \$ 5.774.512 de los cuales de la utilidad EBITDA obtenida solamente se destinaron \$ 4.537.384 millones para financiar el crecimiento del KTNO para este periodo. Igualmente como lo recomienda Oscar León García, en el cual explica que *“para determinar si en una empresa hay problemas con el capital de trabajo, basta con observar la tendencia de crecimiento de las diferentes cuentas del KTNO en relación con el crecimiento de las ventas. Significa que no se requiere calcular los indicadores de rotación ni de días los cuales son útiles para cuantificar la magnitud de eventuales problemas detectados en la observación mencionada”*⁷³

⁷³ García Oscar León, Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones, cuarta edición, p. 168.

Cuadro 33. Palanca De Crecimiento Proyectado. ASOCIACIÓN ESCOLAR
MARÍA GORETTI 2013 – 2017

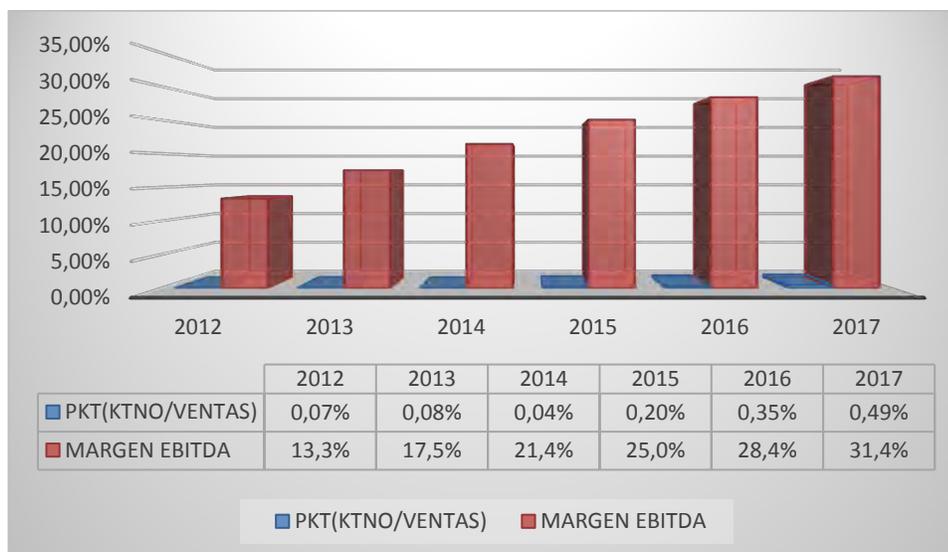
Palanca de crecimiento proyectado Asociación Escolar María Goretti 2012 - 2017						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PKT(KTNO/VENTAS)	0,07%	0,28%	0,24%	0,40%	0,55%	0,69%
CxP Proveedores de B y S.	56.669.927,56	58.950.243,38	61.221.016,04	63.631.341,26	66.183.966,31	68.899.342,57
KTNO	1.237.127,59	5.774.512,51	5.595.939,26	10.311.526,08	15.617.339,63	21.548.189,15
Ventas (Ingresos Oper.)	1.839.670.611,51	2.064.331.186,59	2.293.017.795,44	2.546.295.369,05	2.824.248.971,54	3.132.543.989,27
Excedente Operacional	71.248.676,69	230.195.830,31	352.058.324,81	492.110.953,18	653.687.937,11	837.957.483,42
Depreciaciones	164.568.073,01	121.653.379,71	129.153.379,71	135.153.379,71	147.153.379,71	147.153.379,71
Amortizaciones	9.037.927,79	9.738.266,84	9.738.266,84	9.738.266,84	0,00	0,00
EBITDA	244.854.677,49	361.587.476,86	490.949.971,36	637.002.599,73	800.841.316,82	985.110.863,13
MARGEN EBITDA	13,3%	17,5%	21,4%	25,0%	28,4%	31,4%
PDC	197,92	62,62	87,73	61,78	51,28	45,72
Brecha o Remanente	13,2%	17,2%	21,2%	24,6%	27,8%	30,8%

Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada Modulo
Valoración de Empresas – Especialización en Finanzas – Universidad de
Nariño

La relación entre estos dos indicadores, el margen EBITDA y el PKT, el cual refleja desde el punto de vista estructural, determinara que tan atractivo será para la empresa crecer, observando el EBITDA generado por la empresa para los periodos proyectados, se considera que para el año 2013 se incrementando en un 17%, por motivo de un alto proyección de las ventas para cada uno de los periodos.

El cuadro N° 33, se ve reflejado un margen positivo para cada uno de los periodos y manteniéndose en una buena proporción para los años 2013 y 2017, igualmente superiores a la productividad del capital de trabajo para cada uno de estos años. Lo cual quiere decir que el crecimiento logrado por la Asociación Escolar María Goretti, durante estos años, si genero caja, puesto que por cada peso adicional que la empresa vendió en el año 2012, quedaron disponibles 13.2 centavos para cumplir con los compromisos que tiene la caja de toda empresa como los son el pago de impuestos, servicio de la deuda, incremento del KTNO, reposición de activos y dividendos y que para vender ese peso, la empresa debió mantener 0.1 centavos en KTNO. Por lo tanto hubo una palanca de crecimiento favorable, es decir que hubo remanente, lo que significa que es atractivo para la empresa crecer. De esta manera se proyecta de acuerdo a la metodología de estudio el reflejo de un remanente para cada uno de los periodos siendo una situación ideal para la empresa.

Grafica 15. Productividad Del Capital De Trabajo Vs MARGEN EBITDA PROYECTADO. ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2013 - 2017



Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada Modulo Valoración de Empresas, Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

En la gráfica 15, el Margen EBITDA para los años 2013 – 2017, es mayor que la productividad del capital de trabajo, esto demuestra la capacidad que tiene la empresa de genera efectivo por cada peso de ventas, es decir que el crecimiento al que tendrá lugar la Asociación escolar María Goretti, durante estos periodos generaran caja, por lo cual habrá mayor liquidez para le empresa.

Cuadro 34. Estructura de caja proyectada sin estrategia. Asociación Escolar María Goretti 2013 – 2017

CUADRO Nº 34: Estructura de Caja Proyectado Asociacion Escolar María Goretti 2013-2017 sin estrategia						
Estructura de Caja	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EBITDA	244,854,677.49	361,587,476.86	490,949,971.36	637,002,599.73	800,841,316.82	985,110,863.13
(+) Otros ingresos de efectivo	111,756,699.49	125,404,427.63	139,296,730.12	154,682,889.75	171,568,073.99	190,296,444.95
(-) Otros egresos de efectivo	62,631,157.08	65,073,772.21	66,928,374.71	68,815,754.88	70,673,780.26	72,581,972.33
(-) Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA BRUTO	293,980,219.90	421,918,132.28	563,318,326.77	722,869,734.59	901,735,610.55	1,102,825,335.75
(-) Variación KTNO	1,237,127.59	5,774,512.51	5,595,939.26	10,311,526.08	15,617,339.63	21,548,189.15
(-) Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Exedente a reinvertir	55,364,351.59	225,014,514.40	359,306,145.59	513,529,150.17	691,174,940.30	893,638,095.18
DISPONIBLE PARA INVERSINES Y	237,378,740.72	191,129,105.37	198,416,241.93	199,029,058.35	194,943,330.62	187,639,051.43

Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada Modulo Valoración de Empresas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño.

Al observar la estructura de caja de la Asociación Escolar María Goretti, para los años 2013 – 2017, se encuentra un resultado positivo que es el reflejo de una empresa que cuenta con una estructura financiera y operativa eficiente, del flujo de caja se apropia en primera instancia el incremento del KTNO el cual para el años 2012 representa un 18% del flujo de Caja, siendo esta una alternativa ineludible conjuntamente con los intereses los y excedentes los cuales deben ser ejecutados en el objeto social de la empresa en el periodo siguiente, ya que son los que garantizan la continuidad de la empresa. Las proyecciones realizadas en estos periodos indican que queda caja disponible tanto para cubrir los excedentes del ejercicio como también para inversiones.

Estrategia 1

Si bien la Asociación Escolar María Goretti, es una empresa rentable y las proyecciones realizadas ilustran un flujo de caja positivo, y la estructura de caja indica que puede ser favorable para los siguientes 5 años, igualmente las necesidades de capital de Trabajo Neto Operativo se comportan de forma creciente, por tal motivo se debe buscar la forma de controlar posibles fondos ociosos que provocan este incremento y así poder mejorar la liquidez de la empresa, para lo anterior es necesario definir políticas adecuadas de cartera, inventario y proveedores para liberar dichos fondos ociosos y tener una mayor disponibilidad de recursos para cubrir diferentes necesidades.

Considerando que para realizar las proyecciones se mantuvieron constantes los días de rotación con los cuales se calcularon rubros como cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, se evaluara dicha proyección haciendo cambios en los días de rotación, obedeciendo a factores y situaciones que la empresa puede controlar y diagnosticar su comportamiento.

Considerando que las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar a PBS, inciden directamente con el comportamiento del capital de trabajo, para plantear estrategias que conlleven a la optimización de la productividad del trabajo, se tomó como referencia el comportamiento de los indicadores de Margen EBITDA, PKTN, PDC, variación del KTNO, producto de las proyecciones realizadas.

Con el fin de realizar el seguimiento al comportamiento del capital de trabajo una vez aplicadas las estrategias, se analizara el comportamiento de capital de

trabajo, palanca de crecimiento y estructura de caja.

Cuadro 35. Ciclo de caja proyectado sin estrategias.

ROTACIONES EN DIAS SIN ESTRATEGIA						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Rotacion CXC	3,19	3,19	3,19	3,19	3,19	3,19
Rotación de Inventarios	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71
Rotación de C x P	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19

Cuadro 36. Ciclo de caja proyectado con estrategias.

ROTACIONES EN DIAS CON ESTRATEGIA						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Rotacion CXC	3,19	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Rotación de Inventarios	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71
Rotación de C x P	0,19	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros

Cuadro 37. Capital De Trabajo Aplicando Estrategias

CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	1.839.670.611,51	2.064.331.186,59	2.293.017.795,44	2.546.295.369,05	2.824.248.971,54	3.132.543.989,27
FONDOS						
Proveedores	284.842,00	3.382.763,74	3.757.506,31	4.172.545,43	4.628.020,48	5.133.215,20
Oblig. Laborales	22.626.336,00	23.531.389,44	24.472.645,02	25.451.550,82	26.469.612,85	27.528.397,37
Cuentas por Pagar	33.758.749,56	35.099.227,04	36.393.335,85	37.785.539,50	39.277.066,09	40.885.923,55
TOTAL FONDOS	56.669.927,56	62.013.380,22	64.623.487,17	67.409.635,75	70.374.699,42	73.547.536,11
USOS						
CxC	16.103.043,00	16.967.105,64	18.846.721,61	20.928.455,09	23.213.005,25	25.746.936,90
Anticipo de Impuestos	3.054.726,00	3.173.860,31	3.264.315,33	3.356.369,03	3.446.990,99	3.540.059,75
INVENTARIOS	38.749.286,15	43.481.348,97	43.481.348,97	48.298.212,81	53.633.040,21	59.487.622,88
TOTAL USOS o KTO	57.907.055,15	63.622.314,93	65.592.385,91	72.583.036,93	80.293.036,44	88.774.619,52
KTNO	1.237.127,59	1.608.934,71	968.898,74	5.173.401,18	9.918.337,02	15.227.083,41
INCREMENTO K.T.		371.807,12	(640.035,97)	4.204.502,44	4.744.935,84	5.308.746,39

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

Las necesidades de Capital de trabajo Neto Operativo disminuyeron para los años de estudio, siendo la rotación más ágil, indica que las cuentas por cobrar se podrían convertir en efectivo más rápidamente, igualmente contando con un mayor periodo de pago para los proveedores, disminuyen las necesidades de capital de trabajo desde el primer año de proyección.

Cuadro 38. Capital De Trabajo Aplicando Estrategias

Palanca de crecimiento proyectado Asociación Escolar María Goretti 2012 - 2017						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PKT(KTNO/VENTAS)	0,07%	0,08%	0,04%	0,20%	0,35%	0,49%
CxP Proveedores de B y S.	56.669.927,56	62.013.380,22	64.623.487,17	67.409.635,75	70.374.699,42	73.547.536,11
KTNO	1.237.127,59	1.608.934,71	968.898,74	5.173.401,18	9.918.337,02	15.227.083,41
Ventas (Ingresos Oper.)	1.839.670.611,51	2.064.331.186,59	2.293.017.795,44	2.546.295.369,05	2.824.248.971,54	3.132.543.989,27
Excedente Operacional	71.248.676,69	230.195.830,31	352.058.324,81	492.110.953,18	653.687.937,11	837.957.483,42
Depreciaciones	164.568.073,01	121.653.379,71	129.153.379,71	135.153.379,71	147.153.379,71	147.153.379,71
Amortizaciones	9.037.927,79	9.738.266,84	9.738.266,84	9.738.266,84	0,00	0,00
EBITDA	244.854.677,49	361.587.476,86	490.949.971,36	637.002.599,73	800.841.316,82	985.110.863,13
MARGEN EBITDA	13,3%	17,5%	21,4%	25,0%	28,4%	31,4%
PDC	197,92	224,74	506,71	123,13	80,74	64,69
Brecha o Remanente	13,2%	17,4%	21,4%	24,8%	28,0%	31,0%

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

Cuando el margen EBITDA es mayor que el PKT, habrá remanente en vez de brecha, situación ideal para cualquier empresa ya que nos sirve para determinar qué tan atractivo es para la empresa crecer. El aplicar estas estrategias de sensibilización realizando una disminución en los días de cuentas por cobrar e incrementando el periodo para el pago de proveedores se reflejan en estos indicadores ya que se demuestra la generación de caja, lo cual traerá beneficios para la empresa, es necesario recordar que las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una parte importante de sus recursos, pues está financiando con ello a sus clientes, el aplicar un mejoramiento en estas rotaciones permitirá a la empresa mejorar su productividad de su capital de trabajo y su rentabilidad.

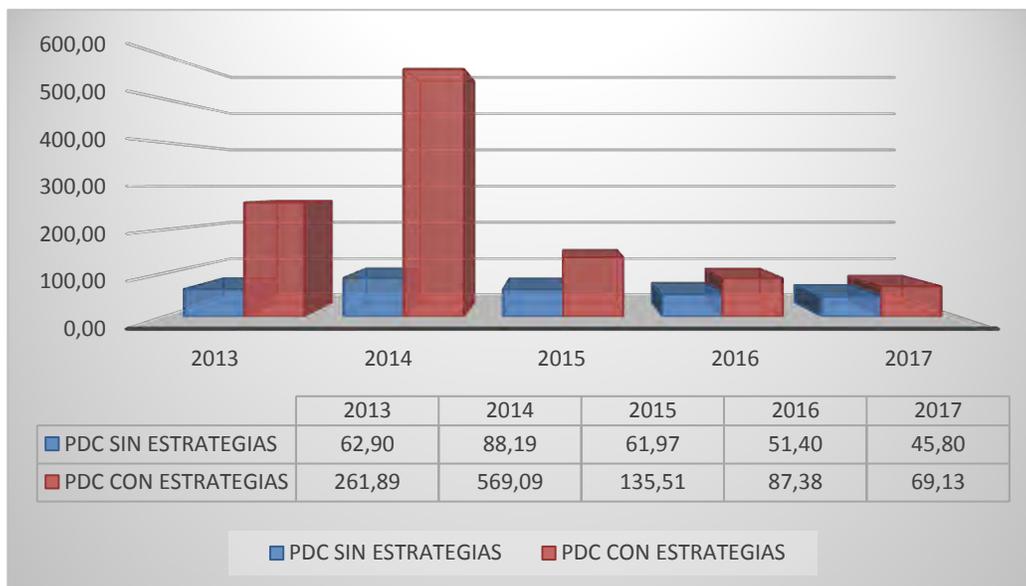
Cuadro 39. Estructura de caja aplicando estrategias.

CUADRO Nº 39: Estructura de Caja Proyectado Asociacion Escolar María Goretti 2013-2017 aplicando estrategia						
Estructura de Caja	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EBITDA	244.854.677,49	361.587.476,86	490.949.971,36	637.002.599,73	800.841.316,82	985.110.863,13
(+) Otros ingresos de efectivo	111.756.699,49	125.404.427,63	139.296.730,12	154.682.889,75	171.568.073,99	190.296.444,95
(-) Otros egresos de efectivo	62.631.157,08	65.073.772,21	66.928.374,71	68.815.754,88	70.673.780,26	72.581.972,33
(-) Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA BRUTO	293.980.219,90	421.918.132,28	563.318.326,77	722.869.734,59	901.735.610,55	1.102.825.335,75
(-) Variación KTNO	1.237.127,59	1.608.934,71	968.898,74	5.173.401,18	9.918.337,02	15.227.083,41
(-) Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Excedente a reinvertir	55.364.351,59	225.014.514,40	359.306.145,59	513.529.150,17	691.174.940,30	893.638.095,18
DISPONIBLE PARA INVERSINES Y ABONO A	237.378.740,72	195.294.683,17	203.043.282,44	204.167.183,25	200.642.333,23	193.960.157,17

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

Cabe anotar aquí, que si bien las estrategias tomadas para mejorar el comportamiento del Capital de trabajo, proporcionaron el efecto esperado, esta estructura de caja nos permite visualizar de manera sencilla el efecto que sobre la caja de la empresa produce el hecho de tener una estructura operativa, la cual se compone por la estructura de ingresos, costos y gastos, y una estructura financiera relacionada con el nivel de endeudamiento de la empresa. Para nuestra proyección contamos que después de cumplir con los compromisos, queda caja para realizar inversiones y abonar al capital de la deuda, inversiones tanto de reposición como de expansión.

Grafica 16. Comparativo PDC con y sin estrategias



Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

Cuadro 40. Estado De Resultados Aplicando Estrategias.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES	1.839.670.611,51	2.064.331.186,59	2.293.017.795,44	2.546.295.369,05	2.824.248.971,54	3.132.543.989,27
ENSEÑANZA	1.046.841.907,31	1.174.682.241,03	1.304.813.539,69	1.448.938.024,03	1.607.104.098,74	1.782.535.582,15
ARRENDAMIENTOS	689.065.667,00	773.214.366,25	858.871.053,75	953.738.514,86	1.057.848.611,14	1.173.323.365,53
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	105.314.780,00	118.175.820,93	131.267.338,38	145.766.603,50	161.678.485,94	179.327.309,47
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1.551.742,80	(1.741.241,63)	(1.934.136,38)	(2.147.773,35)	(2.382.224,28)	(2.642.267,89)
COSTO DE VENTAS Y DE PRE.SER	550.167.881,18	617.354.382,83	685.744.901,36	761.489.540,18	844.613.738,39	936.811.774,07
		-0,08%	-0,08%	-0,08%	-0,08%	-0,08%
ENSEÑANZA	550.167.881,18	617.354.382,83	685.744.901,36	761.489.540,18	844.613.738,39	936.811.774,07
EXCEDENTE BRUTO	1.289.502.730,33	1.446.976.803,76	1.607.272.894,08	1.784.805.828,87	1.979.635.233,15	2.195.732.215,20
GASTOS OPER. DE ADMON	1.218.254.053,64	1.155.941.924,78	1.192.453.840,80	1.228.060.131,90	1.259.649.931,23	1.289.885.995,19
		5%	5%	5%	5%	5%
DE PERSONAL	678.177.915,40	704.626.854,10	724.708.719,44	745.145.505,33	765.264.433,97	785.926.573,69
HONORARIOS	24.097.560,00	25.037.364,84	25.750.929,74	26.477.105,96	27.191.987,82	27.926.171,49
IMPUESTOS	73.681.319,40	76.554.890,86	78.736.705,25	80.957.080,33	83.142.921,50	85.387.780,38
ARRENDAMIENTOS	10.111.673,36	10.506.028,62	10.805.450,44	11.110.164,14	11.410.138,57	11.718.212,31
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2.354.080,00	2.445.889,12	2.515.596,96	2.586.536,79	2.656.373,29	2.728.095,37
SEGUROS	24.318.043,88	25.266.447,59	25.986.541,35	26.719.361,81	27.440.784,58	28.181.685,77
SERVICIOS	60.012.643,81	62.353.136,92	64.130.201,32	65.938.673,00	67.719.017,17	69.547.430,63
LEGALES	1.083.182,00	1.125.426,10	1.157.500,74	1.190.142,26	1.222.276,10	1.255.277,56
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	34.991.705,38	36.356.381,89	37.392.538,77	38.447.008,37	39.485.077,59	40.551.174,69
ADECUACION E INSTALACIONES	9.753.124,43	10.133.496,28	10.422.300,93	10.716.209,81	11.005.547,48	11.302.697,26
DE VIAJE	7.676.210,00	7.975.582,19	8.202.886,28	8.434.207,68	8.661.931,28	8.895.803,43
DEPRECIACIONES	164.568.073,01	121.653.379,71	129.153.379,71	135.153.379,71	147.153.379,71	147.153.379,71
AMORTIZACIONES	9.037.927,79	9.738.266,84	9.738.266,84	9.738.266,84	-	-
DIVERSOS	118.390.595,18	123.007.828,39	126.513.551,50	130.081.233,65	133.593.426,96	137.200.449,49
PROVISIONES	0,00	-	-	-	-	-
EXCEDENTE OPERACIONAL	71.248.676,69	291.034.878,98	414.819.053,28	556.745.696,97	719.985.301,91	905.846.220,01
INGRESOS NO OPER.	136.218.694,30	152.853.721,25	169.786.856,49	188.540.833,51	209.121.950,89	231.949.703,05
OTRAS VENTAS	0,00	-	-	-	-	-
FINANCIEROS	4.257.540,01	4.777.470,80	5.306.719,01	5.892.877,97	6.536.144,52	7.249.630,06
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	2.766.625,80	3.104.486,14	3.448.401,12	3.829.297,71	4.247.303,85	4.710.939,54
SERVICIOS	11.367.500,00	12.755.699,10	14.168.775,45	15.733.801,71	17.451.303,50	19.356.287,79
UTILIDAD EN VENTA DE P.PLANTA Y E	9.299.984,00	10.435.698,05	11.591.764,68	12.872.144,63	14.277.267,94	15.835.774,51
RECUPERACIONES	37.187.406,13	41.728.732,17	46.351.441,12	51.471.235,90	57.089.836,01	63.321.762,50
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIOR	583.000,00	654.195,96	726.667,79	806.932,61	895.017,37	992.717,46
DEVOLUCIONES EN OTRAS VENTAS	-3.812.655,00	(4.278.256,43)	(4.752.201,68)	(5.277.110,86)	(5.853.160,29)	(6.492.091,26)
DIVERSOS	74.569.293,36	83.675.695,47	92.945.289,01	103.211.653,85	114.478.237,99	126.974.682,44
GASTOS NO OPER.	152.103.019,40	158.035.037,16	162.539.035,72	167.122.636,52	171.634.947,71	176.269.091,30
FINANCIEROS	10.569.787,24	10.982.008,94	11.294.996,20	11.613.515,09	11.927.080,00	12.249.111,16
PERDIDA EN VTAS.Y RETIRO DE BIENE	471.271,32	489.650,90	503.605,95	517.807,64	531.788,45	546.146,73
EXTRAORDINARIOS	52.061.369,84	54.091.763,26	55.633.378,52	57.202.239,79	58.746.700,27	60.332.861,17
DIVERSOS	89.000.591,00	92.471.614,05	95.107.055,05	97.789.074,00	100.429.379,00	103.140.972,23
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	55.364.351,59	285.853.563,07	422.066.874,05	578.163.893,95	757.472.305,10	961.526.831,77

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

Por otra parte se podría mejorar los indicadores buscando bajar los costos y gastos, incrementar las ventas para optimizar la utilidad operativa y por consiguiente el margen EBITDA. Es así como se observa en el Estado de Resultados el aplicar una estrategia en disminuir en un porcentaje en el total de los gastos del periodo nos refleja un mejor excedente del ejercicio.

Lo anterior permite visualizar que el crecimiento de las utilidades no es lo único importante, hay que tener en cuenta que no basta con que las utilidades crezcan a un ritmo determinado; lo importante es la rentabilidad implícita en dicho crecimiento y la cantidad de inversión que es requerida para sostenerlo, es decir de cómo se administren los recursos dependerá el éxito de la empresa, igualmente se obtendrá mejores resultados cuando los esfuerzos administrativos incluyan una mejora en las ventas, gestión en cuanto a costos y gastos y una administración eficiente de la Administración del Capital de Trabajo.

CONCLUSIONES

El compromiso y la responsabilidad de seguir llegando con una gran calidad en el servicio de educación integral y servicio social preferiblemente a la niñez y la juventud de los estratos menos favorecidos de la sociedad nariñense, a la luz del evangelio y con el apoyo de una Dirección General, Administrativo, Docente y operativo, demuestran que durante esos casi 55 años de servicio en nuestra ciudad, la han calificado como una de las grandes obras de nuestro sur occidente de Nariño. Es por eso que la Asociación Escolar María Goretti, cuenta con instrumento orientador del quehacer institucional. El plan de desarrollo 2010 – 2015 denominado “unidos hacia un mismo horizonte” con el fin de seguir consolidándose, alcanzando la satisfacción de sus clientes, trabajadores, contratistas, proveedores, y público en general. Igualmente en su estructura administrativa se cuenta con los diferentes manuales de procedimientos e instructivos en las diferentes áreas de la empresa. Mas sin embargo la empresa carece de una dependencia que maneje en forma integral la estructura financiera de la empresa, igualmente se desconoce de políticas enfocadas a un manejo eficiente de las finanzas y manejo del Capital de Trabajo.

Es por eso que este estudio basado en una metodología de finanzas empresariales, el cual ha sido aplicado en diferentes empresas como lo es MONTAGAS, ENERGAS, TRASPORTADORA DE VALORES, SEGURIDAD DEL SUR y UNIDAD CARDIOQUIRURGICA, durante los años 2009 -2011, y de la mano de grandes docentes los cuales nos han instruido a lo largo de la Especialización, nos han servido de gran experiencia y motivación a la hora de aplicar estos modelos financieros a la empresa Asociación Escolar María Goretti, para los periodos comprendidos en entre los años 2010 a 2012. Estudio aplicativo en el cual nos dan esa perspectiva de un manejo más eficiente de los recursos financieros.

Es por esto que en principio se ha realizado un diagnostico financiero durante los periodos 2010 a 2012, en el cual se evidencia la importancia de un estudio aplicativo y metodológico en más detalle acerca del manejo de los rubros que conforman el capital de trabajo, ya que no existe una planificación adecuada de estos componentes, los cuales permitan proyectarse en el corto plazo a través de una metodología integral que involucre todos estas áreas, fortaleciendo de esta manera las diferentes necesidades y recursos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALBORNOZ, Cesar H. Administración del Capital de Trabajo - Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. Bogotá: s.n. 2000.

CABRERA, Héctor. Plan Estratégico de MONTAGAS S.A.ESP. Bogotá: s.n. 2008- 2011.

DULCE, Ana Lucia, Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. ESP de la ciudad de San Juan de Pasto. Pasto, Colombia: Marzo 2012.

Estatutos Asociación Escolar María Goretti, aprobados 2002.

GARCIA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 4ta ed. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A., s.f.

GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 edición. México: Pearson, 2007.

Grupo de investigación AEMG, Solidaridad hoy Bienestar Mañana, Edinar 2008.

JARAMILLO DIAZ, Juan Carlos; VARGAS BALLEEN, Jenny y DURAN ACOSTA, Fabio Andrés. *Entidades sin ánimo de lucro*. S.l.: Legis Editores, 1999. p 7

Las MIPYMES en Colombia: Evolución, desarrollo y fomento. Disponible en Internet: [\(1999-2003\)](http://sirem.supersociedades.gov.co).

MANTILLA, Samuel Alberto. Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva - Situación y tendencias de la Contabilidad de gestión en el ámbito Iberoamericano. Primera parte – capítulo 2: la contabilidad Gerencial en Colombia, Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva. Bogotá: s.n. s.f.

MARTÍNEZ RIU, Antoni y CORTES MORATO, Jordi. Diccionario de Filosofía

Herder. (CD ROM) Barcelona: Ed. Herder, 1996.

MENDEZ, Carlos Eduardo. M.B.A. METODOLOGIA, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed. Bogotá: s.n.

MONTAGAS S.A. ESP. Departamento de Mercadeo año 2011.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. 13 ed. Colombia –Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2008.

SELPA NAVARRO, Ambar Yudith. La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cien Fuegos, 2007.

TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin. Una política para el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa en Pasto. En: Revista de Investigación. Quindío: Universidad del Quindío. 2010. UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA UPME. La cadena de distribución del gas licuado de petróleo en Colombia. 2005

VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera. 13 ed. México: Pearson, 2010.

VARGAS, Hugo Alfonso. Docente Investigador EAN. Consideraciones Prácticas para la gestión de capital de trabajo en las PYMES innovadoras. En: Revista Escuela de Administración de Negocios No 47, Bogotá. (2011); 30 p.

VELEZ PAREJA, Ignacio. Análisis y Planeación Financiera. Bogotá: s.n. 2009.

WESTON, F. y BRIGHAM, E. Material modulo Finanzas Corto Plazo. Pasto:

Especialización en Finanzas – 11 promociones. Universidad de Nariño, 1994.

ZAMORA, Víctor A. Asignatura de Administración Financiera. Bogotá: Universidad Nacional de la Patagonia. Facultad de Ciencias Económicas. 2011

NETGRAFÍA

Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

Disponible en Internet: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material.../43427>

GUIAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet:
http://www.contacto.pyme.gob.mx/guias_empresariales

MUJICA, Arellys; GALINDEZ, Carmen; PEREZ, María; DE LA ROSA, Ymiridy CARABALI, Andrés. Administración de inventarios. 2008. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm.

SUAREZ, Pedro Alejandro, Metodología de la Investigación, Diseños y Técnicas. Bogotá: Orión Editores, 2001. p.118. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/7294857/Metodologia-Investigacion-query=no+intenta+ni+tiene+la+pretensi%C3%B3n+de+explicar+>

ANEXO

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

ENTREVISTA

FECHA: _____

DURACIÓN: _____

OBJETIVO: Por medio de la presente entrevista, se recolectara información primaria importante para la realización del Proyecto de Investigación “Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa Asociación Escolar María Goretti, de la Ciudad de San Juan de Pasto, periodo 2010 – 2012.”

DIRIGIDA A: _____

1. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

- 1.1 ¿La persona encargada de la administración del efectivo, como hace su trabajo?
- 1.2 ¿Qué herramienta utiliza, para hacer el pago?
- 1.3 ¿Qué decisiones toma?
- 1.4 ¿La empresa tiene una política para el pago de sus obligaciones, en cuanto a transferencia, cheque o pago en efectivo?
- 1.5 ¿conoce el recaudo diario, semanal o mensual, de la empresa, tanto en efectivo y cuentas por cobrar?
- 1.6 ¿conoce Usted el déficit de caja con antelación?
- 1.7 ¿Qué procedimientos se tiene para los cheques devueltos?

2. ADMINISTRACIÓN DE PAGOS

- 2.1 ¿Existe un registro de proveedores?
- 2.2 ¿Existe un plan anual de compras?
- 2.3 ¿Existe un comité de compras?

- 2.4 ¿Cómo se negocia con los proveedores?
- 2.5 ¿Existe en la empresa periodos establecidos de pagos?
- 2.6 ¿Existen contratos con los proveedores? ¿Son contratos individuales O Proforma?
- 2.7 ¿cuenta con un reporte que le permita conocer los vencimientos de las facturas?

2.8 ¿Existe un sistema de verificación de la factura presentada por los proveedores, en cantidades y precios?

3. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

- 3.1 ¿Existe un proceso para otorgar créditos?
- 3.2 ¿Quién autoriza los créditos?
- 3.3 ¿Cuál es el retraso promedio en la facturación?
- 3.4 ¿Qué proceso existe para que la contabilidad registre la venta a crédito?
- 3.5 ¿Cuáles son los procesos para retiro de un cliente, que no requiere el crédito?
- 3.6 ¿Cómo se envían las facturas a los clientes?
- 3.7 ¿se actualiza permanentemente la base de datos de los clientes?
- 3.8 ¿Cuáles son los errores más comunes en la facturación, por precios, formas de pago, dirección, servicios?
- 3.9 ¿Existe un sistema de verificación de la factura para evitar posibles errores?
- 3.10 ¿Cómo se hacen las provisiones de cartera?
- 3.11 ¿A través de que redes se producen los recaudos de los pagos de los clientes?
- 3.12 ¿Para el cobro se utiliza una red bancaria única o existe dispersión según zonas geográficas?
- 3.13 ¿Cuándo no identifican el recaudo, que procedimientos se siguen?
- 3.14 ¿Se reciben dineros en la empresa?
- 3.15 ¿Se cobran intereses a las facturas atrasadas para evitar morosidad?
- 3.16 ¿Existen descuentos por pronto pago?
- 3.17 ¿Existen procedimiento para el control y cobro de los créditos morosos?

4. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS (compra de mercancía para la venta)

- 4.1 Existe un presupuesto ventas?
- 4.2 Como se elabora?
- 4.3 Existe una política de inventarios?
- 4.4 Existe un programa de inventarios que le permita controlar y administrar el inventario?

- 4.5 Se valoran los costos de mantenimiento de los inventarios? (Costo de almacenamiento, seguros, costo de capital, obsolescencia del inventario)
- 4.6 Existe un procedimiento para el vencimiento de medicamentos?
- 4.7 Hay un encargado de decepcionar los pedidos?

ANEXO B: BALANCE GENERAL ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2010-2012

ASOCIACION ESCOLAR MARIA GORETTI NIT. 891.200.013-7 BALANCE GENERAL COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2010-2012								
CONCEPTO	2010	2011	%H Año 2010 2011	2012	%H Año 2011- 2012	A. VERTICAL		
						%Año 2010	%Año 2011	%Año 2012
ACTIVOS	19.572.453.784,03	19.665.878.745,54	0,48%	19.877.725.845,58	1,08%	100,00%	100,00%	100,00%
CORRIENTE	377.794.800,23	402.552.931,51	6,55%	355.536.031,49	-11,68%	1,93%	2,05%	1,79%
DISPONIBLE	201.858.156,07	203.620.677,50	0,87%	169.679.517,22	-16,67%	1,03%	1,04%	0,85%
CAJA	16.070.016,74	625.780,00	-96,11%	44.914.837,98	7077,42%	0,08%	0,00%	0,23%
BANCOS	2.418.837,33	3.873.911,32	60,16%	2.423.259,95	-37,45%	0,01%	0,02%	0,01%
CUENTAS DE AHORRO	183.369.302,00	199.120.986,18	8,59%	122.341.419,29	-38,56%	0,94%	1,01%	0,62%
INVERSIONES	32.355.939,92	26.355.939,92	-18,54%	2.355.939,92	-91,06%	0,17%	0,13%	0,01%
ACCIONES	1.046.000,00	1.046.000,00	0,00%	1.046.000,00	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%
CERTIFICADOS	30.000.000,00	24.000.000,00	-20,00%	0,00	-100,00%	0,15%	0,12%	0,00%
OTRAS INVERSIONES	1.130,00	1.130,00	0,00%	1.130,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
AJUSTES POR INFLACION	1.308.809,92	1.308.809,92	0,00%	1.308.809,92	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%
DEUDORES	97.431.516,09	117.778.097,52	20,88%	144.751.288,20	22,90%	0,50%	0,60%	0,73%
CLIENTES	21.300.337,00	53.598.053,32	151,63%	16.103.043,00	-69,96%	0,11%	0,27%	0,08%
ANTICIPOS Y AVANCES	2.600.000,00	4.376.100,00	68,31%	4.201.100,00	-4,00%	0,01%	0,02%	0,02%
INGRESOS POR COBRAR	55.915.118,00	61.273.260,00	9,58%	72.421.084,00	18,19%	0,29%	0,31%	0,36%
ANTIC. IMPTOS. Y CONT. O SALDO FAV	2.543.297,00	2.635.615,00	3,63%	3.054.726,00	15,90%	0,01%	0,01%	0,02%
DEUDORES VARIOS	18.484.951,00	11.763.782,00	-36,36%	61.897.252,00	426,17%	0,09%	0,06%	0,31%
PROVISIONES	-3.412.186,91	-15.868.712,80	365,06%	-12.925.916,80	-18,54%	-0,02%	-0,08%	-0,07%
INVENTARIOS	46.149.188,15	54.798.216,57	18,74%	38.749.286,15	-29,29%	0,24%	0,28%	0,19%
MATERIALES REPUESTOS Y ACCESOR	45.577.293,54	54.798.216,57	20,23%	38.749.286,15	-29,29%	0,23%	0,28%	0,19%
AJUSTES POR INFLACION	571.894,61	571.894,61	0,00%	0,00	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NO CORRIENTE	19.194.658.983,80	19.263.325.814,03	0,36%	19.522.189.814,09	1,34%	98,07%	97,95%	98,21%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.021.395.385,88	2.094.912.478,40	3,64%	2.360.727.930,92	12,69%	10,33%	10,65%	11,88%
TERRENOS	37.924.437,02	37.924.437,02	0,00%	37.924.437,02	0,00%	0,19%	0,19%	0,19%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.805.612.716,44	1.922.756.069,44	6,49%	2.286.002.420,44	18,89%	9,23%	9,78%	11,50%
MAQUINARIA Y EQUIPO	26.117.743,16	27.217.083,16	4,21%	27.217.083,16	0,00%	0,13%	0,14%	0,14%
EQUIPO DE OFICINA	400.621.620,71	436.477.592,71	8,95%	453.483.971,71	3,90%	2,05%	2,22%	2,28%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI	295.044.425,85	253.490.771,85	-14,08%	254.571.851,85	0,43%	1,51%	1,29%	1,28%
EQUIPO MEDICO-CIENTIFICO	42.663.937,94	42.663.937,94	0,00%	42.663.937,94	0,00%	0,22%	0,22%	0,21%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	49.743.095,28	71.370.000,00	43,48%	93.792.500,00	31,42%	0,25%	0,36%	0,47%
AJUSTES POR INFLACION	983.721.248,38	974.058.546,75	-0,98%	973.193.948,06	-0,09%	5,03%	4,95%	4,90%
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.620.053.838,90	-1.671.045.960,47	3,15%	-1.808.122.219,26	8,20%	-8,28%	-8,50%	-9,10%
INTANGIBLES	4.713.682,25	4.713.682,25	0,00%	4.713.682,25	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%
DERECHOS	4.649.827,00	4.713.682,25	1,37%	4.713.682,25	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%
AJUSTES POR INFLACION	63.855,25	63.855,25	0,00%	0,00	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DIFERIDOS	46.431.883,26	44.355.522,97	-4,47%	29.214.800,51	-34,13%	0,24%	0,23%	0,15%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	35.592.659,95	37.279.850,80	4,74%	26.167.837,01	-29,81%	0,18%	0,19%	0,13%
CARGOS DIFERIDOS	10.839.223,31	7.075.672,17	-34,72%	3.046.963,50	-56,94%	0,06%	0,04%	0,02%
OTROS ACTIVOS	460.762.335,22	457.988.433,22	-0,60%	466.177.703,22	1,79%	2,35%	2,33%	2,35%
BIENES DE ARTE Y CULTURA	389.869.987,76	397.096.085,76	1,85%	405.285.355,76	2,06%	1,99%	2,02%	2,04%
AJUSTES POR INFLACION	75.855.175,46	75.855.175,46	0,00%	75.855.175,46	0,00%	0,39%	0,39%	0,38%
PROVISIONES	-4.962.828,00	-14.962.828,00	201,50%	-14.962.828,00	0,00%	-0,03%	-0,08%	-0,08%
VALORIZACIONES	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	0,00%	16.661.355.697,19	0,00%	85,13%	84,72%	83,82%
DE INVERSIONES	5.691.733,43	5.691.733,43	0,00%	5.691.733,43	0,00%	0,03%	0,03%	0,03%
DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	0,00%	16.655.663.963,76	0,00%	85,10%	84,69%	83,79%

Fuente: La investigación en base a los Estados Financieros 2010-2012

CONCEPTO	2010	2011	%H Año 2010 2011	2012	%H Año 2011- 2012	A. VERTICAL		
						%Año 2010	%Año 2011	%Año 2012
PASIVO	50.176.839,64	76.177.073,86	51,82%	235.579.625,31	209,25%	0,26%	0,39%	1,19%
CORRIENTE	44.914.119,64	69.051.453,86	53,74%	224.517.045,31	225,14%	0,23%	0,35%	1,13%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00%	6.088.694,75	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%
BANCOS NACIONALES	0,00	0,00	0,00%	6.088.694,75	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%
PROVEEDORES	0,00	469.450,00	0,00%	284.842,00	-39,32%	0,00%	0,00%	0,00%
NACIONALES	0,00	469.450,00	0,0%	284.842,00	-39,32%	0,00%	0,00%	0,00%
CUENTAS POR PAGAR	11.537.108,64	26.524.006,86	129,90%	174.875.122,56	559,31%	0,06%	0,13%	0,88%
A CONTRATISTAS	0,00	0,00	0,00%	33.758.749,56	0,00%	0,00%	0,00%	0,13%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	2.974.258,64	6.784.331,86	128,10%	25.000.000,00	-33,25%	0,02%	0,03%	0,02%
RETENCION EN LA FUENTE	1.592.446,00	1.277.333,00	-19,79%	4.528.386,56	-38,59%	0,01%	0,01%	0,00%
IMPUESTO DE IND. Y COMERCIO RETE	319.112,00	154.900,00	-51,46%	784.414,00	-19,70%	0,00%	0,00%	0,00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	0,00	50.700,00	0,00%	124.378,00	28729,51%	0,00%	0,00%	0,07%
ACREEDORES VARIOS	6.651.292,00	18.256.742,00	174,48%	14.616.562,00	611,09%	0,03%	0,09%	0,65%
				13.705.009,00				0,0068947
OBLIGACIONES LABORALES	17.755.567,00	23.245.357,00	30,92%	22.626.336,00	-2,66%	0,09%	0,12%	0,11%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	16.862.541,00	22.142.814,00	31,31%	21.425.503,00	-3,24%	0,09%	0,11%	0,11%
INTERES A LA CESANTIAS	893.026,00	1.102.543,00	23,46%	1.200.833,00	8,91%	0,00%	0,01%	0,01%
VACACIONES	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DIFERIDOS	15.621.444,00	18.812.640,00	20,43%	20.642.050,00	9,72%	0,08%	0,10%	0,10%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPAD	15.621.444,00	18.812.640,00	20,43%	20.642.050,00	9,72%	0,08%	0,10%	0,10%
OTROS PASIVOS	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NO CORRIENTE	15.621.444,00	7.125.620,00	-54,39%	11.062.580,00	55,25%	0,08%	0,04%	0,06%
OTROS PASIVOS	5.262.720,00	7.125.620,00	35,40%	11.062.580,00	55,25%	0,03%	0,04%	0,06%
DEPOSITOS RECIBIDOS	5.262.720,00	5.037.420,00	-4,28%	5.260.720,00	4,43%			
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCERC	0,00	2.088.200,00	0,00%	5.801.860,00	177,84%	0,00%	0,01%	0,03%
PATRIMONIO	19.522.276.944,39	19.589.701.671,68	0,35%	19.642.146.220,27	0,27%	99,74%	99,61%	98,81%
CAPITAL SOCIAL	1.582.059.756,91	1.611.745.973,30	1,88%	1.611.745.973,30	0,00%	8,08%	8,20%	8,11%
FONDO SOCIAL	1.582.059.756,91	1.611.745.973,30	1,88%	1.611.745.973,30	0,00%	8,08%	8,20%	8,11%
SUPERAVIT DE CAPITAL	198.436.644,97	198.436.644,97	0,00%	198.436.644,97	0,00%	1,01%	1,01%	1,00%
DONACIONES	198.436.644,97	198.436.644,97	0,00%	198.436.644,97	0,00%	1,01%	1,01%	1,00%
RESERVAS	45.671.214,45	31.902.608,45	-30,15%	28.982.805,45	-9,15%	0,23%	0,16%	0,15%
RESERVAS OCASIONALES	45.671.214,45	31.902.608,45	-30,15%	28.982.805,45	-9,15%	0,23%	0,16%	0,15%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	0,00%	1.005.067.414,48	0,00%	5,14%	5,11%	5,06%
AJUSTES POR INFLACION	1.005.067.414,48	1.005.067.414,48	0,00%	1.005.067.414,48	0,00%	5,14%	5,11%	5,06%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	29.686.216,39	81.193.333,29	173,51%	55.364.351,59	-31,81%	0,15%	0,41%	0,28%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	29.686.216,39	81.193.333,29	173,51%	55.364.351,59	-31,81%	0,15%	0,41%	0,28%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER	0,00	0,00	0,00%	81.193.333,29	0,00%	0,00%	0,00%	0,41%
EXCEDENTES ACUMULADOS	0,00	0,00	0,00%	81.193.333,29	0,00%	0,00%	0,00%	0,41%
SUPERAVIT POR VALORIZACION	16.661.355.697,19	16.661.355.697,19	0,00%	16.661.355.697,19	0,00%	85,13%	84,72%	83,82%
DE INVERSIONES	5.691.733,43	5.691.733,43	0,00%	5.691.733,43	0,00%			
DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	16.655.663.963,76	16.655.663.963,76	0,00%	16.655.663.963,76	0,00%	85,10%	84,69%	83,79%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.572.453.784,03	19.665.878.745,54	0,48%	19.877.725.845,58	1,08%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: La investigación en base a los Estados Financieros 2010-2012

ANEXO C: ESTADO DE RESULTADOS ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2010-2012

ASOCIACION ESCOLAR MARIA GORETTI NIT.891.200.013-7 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS AÑOS DE 2010-2012								
CONCEPTO	2010	2011	%H Año 2010 2011	2012	%H Año 2011- 2012	A. VERTICAL		
						%Año 2010	%Año 2011	%Año 2012
INGRESOS OPERACIONALES	1.681.146.456,00	1.744.517.363,40	3,77%	1.839.670.611,51	5,45%	100%	100%	100,00%
ENSEÑANZA	953.062.044,00	995.965.922,40	4,50%	1.046.841.907,31	5,11%	56,69%	57,09%	56,90%
ARRENDAMIENTOS	636.461.108,00	650.205.190,00	2,16%	689.065.667,00	5,98%	37,86%	37,27%	37,46%
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	91.623.304,00	98.913.099,00	7,96%	105.314.780,00	6,47%	5,45%	5,67%	5,72%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	0,00	-566.848,00	0,0%	-1.551.742,80	173,75%	0,00%	-0,03%	-0,08%
COSTO DE VENTAS Y D EPREST. DE	422.974.114,31	497.782.305,25	17,69%	550.167.881,18	10,52%	25,16%	28,53%	29,91%
ENSEÑANZA	422.974.114,31	497.782.305,25	17,69%	550.167.881,18	10,52%	25,16%	28,53%	29,91%
EXCEDENTE BRUTO	1.258.172.341,69	1.246.735.058,15	-0,91%	1.289.502.730,33	3,43%	74,84%	71,47%	70,09%
GASTOS OPERACIONALES								
DE ADMINISTRACION	1.165.225.467,76	1.203.121.477,97	3,25%	1.218.254.053,64	1,26%	69,31%	68,97%	66,22%
DE PERSONAL	644.712.430,03	654.408.688,00	1,50%	678.177.915,40	3,63%	38,35%	37,51%	36,86%
HONORARIOS	23.436.482,00	32.466.984,00	38,53%	24.097.560,00	-25,78%	1,39%	1,86%	1,31%
IMPUESTOS	51.778.937,92	53.529.226,21	3,38%	73.681.319,40	37,65%	3,08%	3,07%	4,01%
ARRENDAMIENTOS	8.489.228,00	9.673.146,64	13,95%	10.111.673,36	4,53%	0,50%	0,55%	0,55%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2.364.280,00	1.709.620,00	-27,69%	2.354.080,00	37,70%	0,14%	0,10%	0,13%
SEGUROS	29.502.545,21	26.146.484,37	-11,38%	24.318.043,88	-6,99%	1,75%	1,50%	1,32%
SERVICIOS	51.524.937,18	57.123.358,92	10,87%	60.012.643,81	5,06%	3,06%	3,27%	3,26%
LEGALES	427.122,00	867.832,00	103,18%	1.083.182,00	24,81%	0,03%	0,05%	0,06%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	40.509.196,00	20.851.357,00	-48,53%	34.991.705,38	67,82%	2,41%	1,20%	1,90%
ADECUACION E INSTALACIONES	10.825.201,67	13.193.337,06	21,88%	9.753.124,43	-26,08%	0,64%	0,76%	0,53%
DE VIAJE	5.443.828,00	7.517.100,00	38,08%	7.676.210,00	2,12%	0,32%	0,43%	0,42%
DEPRECIACIONES	159.502.262,10	147.030.446,32	-7,82%	164.568.073,01	11,93%	9,49%	8,43%	8,95%
AMORTIZACIONES	5.497.388,69	14.297.422,14	160,08%	9.037.927,79	-36,79%	0,33%	0,82%	0,49%
DIVERSOS	131.211.628,96	138.447.951,42	5,52%	118.390.595,18	-14,49%	7,80%	7,94%	6,44%
PROVISIONES	0,00	25.858.523,89	0,00%	0,00	-100,00%	0,00%	1,48%	0,00%
EXCEDENTE OPERACIONAL	92.946.873,93	43.613.580,18	-53,08%	71.248.676,69	63,36%	5,53%	2,50%	3,87%
INGRESOS NO OPERACIONALES	97.811.147,64	199.682.447,92	104,15%	136.218.694,30	-31,78%	5,82%	11,45%	7,40%
FINANCIEROS	5.252.782,06	4.241.465,71	-19,25%	4.257.540,01	0,38%	0,31%	0,24%	0,23%
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	2.122.605,00	3.131.237,00	47,52%	2.766.625,80	-11,64%	0,13%	0,18%	0,15%
SERVICIOS	8.623.000,00	10.504.900,00	21,82%	11.367.500,00	8,21%	0,51%	0,60%	0,62%
UTILIDAD EN VENTA DE PROP.PLANTA)	620.764,57	12.000.000,00	1833,10%	9.299.984,00	-22,50%	0,04%	0,69%	0,51%
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORE	1.379.980,32	0,00	-100,00%	583.000,00	0,00%	0,08%	0,00%	0,03%
RECUPERACIONES	27.010.968,37	47.710.363,95	76,63%	37.187.406,13	-22,06%	1,61%	2,73%	2,02%
DEVOLUCIONES EN OTRAS VENTAS	-70.000,00	-33.000,00	-52,86%	-3.812.655,00	11453,50%	0,00%	0,00%	-0,21%
DIVERSOS	52.871.047,32	122.127.481,26	130,99%	74.569.293,36	-38,94%	3,14%	7,00%	4,05%
GASTOS NO OPERACIONALES	161.071.805,18	162.102.694,81	0,64%	152.103.019,40	-6,17%	9,58%	9,29%	8,27%
FINANCIEROS	41.711.250,18	11.545.995,00	-72,32%	10.569.787,24	-8,45%	2,48%	0,66%	0,57%
PERDIDA EN VENTA DE PROP. PLANTA	21.652.386,09	1.724.631,27	-92,03%	471.271,32	-72,67%	1,29%	0,10%	0,03%
EXTRAORDINARIOS	27.255.858,84	37.815.130,54	38,74%	52.061.369,84	37,67%	1,62%	2,17%	2,83%
DIVERSOS	70.452.310,07	111.016.938,00	57,58%	89.000.591,00	-19,83%	4,19%	6,36%	4,84%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	29.686.216,39	81.193.333,29	173,51%	55.364.351,59	-31,81%	1,77%	4,65%	3,01%

Fuente: La investigación en base a los Estados Financieros 2010-2012

ANEXO D: INDICADORES FINANCIEROS ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2010-2012

	2010	2011	2012
Excedente del ejercicio	\$ 29.686.216,39	\$ 81.193.333,29	\$ 55.364.351,59
Total Activos	\$ 19.572.453.784,03	\$ 19.665.878.745,54	19.877.725.845,58
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	0,15%	0,41%	0,28%

	2010	2011	2012
Excedente del ejercicio	\$ 29.686.216,39	\$ 81.193.333,29	\$ 55.364.351,59
Patrimonio	\$ 19.522.276.944,39	\$ 19.589.701.671,68	\$ 19.642.146.220,27
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0,15%	0,41%	0,28%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 2.543.297,00	\$ 2.635.615,00	\$ 3.054.726,00
Productividad de Anticipos y Contribuciones	\$ 661,01	\$ 661,90	\$ 602,24

	2010	2011	2012
Excedente Operacional	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69
Activo Operacional	\$ 19.193.695.603,24	\$ 19.313.465.351,46	\$ 19.519.204.521,78
Rentabilidad Operativa	0,5%	0,2%	0,4%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Activo Operacional	\$ 19.193.695.603,24	\$ 19.313.465.351,46	\$ 19.519.204.521,78
Productividad Activo Op.	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09
	4%		5%
	1%		1%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Capital Fijo	\$ 2.021.395.385,88	\$ 2.094.912.478,40	\$ 2.360.727.930,92
Productividad K Fijo	\$ 0,83	\$ 0,83	\$ 0,78

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
KTO	\$ 69.992.822,15	\$ 111.031.884,89	\$ 57.907.055,15
Productividad KTO	\$ 24,02	\$ 15,71	\$ 31,77

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Deudores	\$ 21.300.337,00	\$ 53.598.053,32	\$ 16.103.043,00
Días Recaudo	78,93	32,55	114,24

Periodo de Recaudo (Días)	4,56	11,06	3,15
---------------------------	-------------	--------------	-------------

	2010	2011	2012
Costo de Prestación de Servicios	\$ 422.974.114,31	\$ 497.782.305,25	\$ 550.167.881,18
Inventarios	\$ 46.149.188,15	\$ 54.798.216,57	\$ 38.749.286,15
Días Inventarios	9,17	9,08	14,20

Periodo de Reposición (Días)	39,28	39,63	25,36
------------------------------	--------------	--------------	--------------

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Utilidad Bruta	\$ 1.258.172.341,69	\$ 1.246.735.058,15	\$ 1.289.502.730,33
Margen Bruto	74,84%	71,47%	70,09%
		-3,37%	-1,37%

Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Variación %		3,8%	5,45%

Costo de Ventas	\$ 422.974.114,31	\$ 497.782.305,25	\$ 550.167.881,18
Variación %		17,7%	10,5%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Gastos Operacionales	\$ 1.165.225.467,76	\$ 1.203.121.477,97	\$ 1.218.254.053,64
% Gastos Operacionales	69,3%	69,0%	66,22%
		4%	5%
		3%	1%

	2010	2011	2012
Activo Operacional	\$ 19.193.695.603,24	\$ 19.313.465.351,46	\$ 19.519.204.521,78
Pasivo Operativo	\$ 2.905.606.341,00	\$ 7.170.454.866,00	\$ 2.198.060.929,00
Activo Operativo Neto	\$ 16.288.089.262,24	\$ 12.143.010.485,46	\$ 17.321.143.592,78

	2010	2011	2012
Excedente Operacional	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
UODI	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69

	2010	2011	2012
UODI	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69
Activo Operativo Neto	\$ 16.288.089.262,24	\$ 12.143.010.485,46	\$ 17.321.143.592,78
RONA	0,6%	0,4%	0,4%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Activo Total	\$ 19.572.453.784,03	\$ 19.665.878.745,54	\$ 19.877.725.845,58
Productividad Activo	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Activo Operativo Neto	\$ 16.288.089.262,24	\$ 12.143.010.485,46	\$ 17.321.143.592,78
Productividad AON	0,10	0,14	0,11

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
KTNO	\$ 40.700.146,51	\$ 60.793.071,03	\$ 1.237.127,59
Productividad KTNO	\$ 41,31	\$ 28,70	\$ 1.487,05
		\$ (12,61)	\$ 1.458,35

	2010	2011	2012
Total Activos	\$ 19.572.453.784,03	\$ 19.665.878.745,54	\$ 19.877.725.845,58
Pasivo Operativo	\$ 2.905.606.341,00	\$ 7.170.454.866,00	\$ 2.198.060.929,00
%Financiación Operativa	15%	36%	11%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Excedente Operacional	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69
Margen Operativo	5,53%	2,50%	3,87%
		-3,03%	1,37%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Excedente Bruto	\$ 1.258.172.341,69	\$ 1.246.735.058,15	\$ 1.289.502.730,33
Margen Bruto	74,84%	71,47%	70,09%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Activo Total	\$ 19.572.453.784,03	\$ 19.665.878.745,54	\$ 19.877.725.845,58
Productividad Activo Total	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Utilidad Neta	\$ 29.686.216,39	\$ 81.193.333,29	\$ 55.364.351,59
Margen Neto	1,77%	4,65%	3,01%
		2,89%	-1,64%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 29.686.216,39	\$ 81.193.333,29	\$ 55.364.351,59
Margen Antes De Impuestos	1,77%	4,65%	3,01%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
UODI	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69
Margen UODI	5,53%	2,50%	3,87%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Margen De Impuestos	0,00%	0,00%	0,00%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Ingresos NO Operacionales	\$ 97.811.147,64	\$ 199.682.447,92	\$ 136.218.694,30
Margen Ingresos NO Operacionales	5,82%	11,45%	7,40%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
Gastos NO Operacionales	\$ 161.071.805,18	\$ 162.102.694,81	\$ 152.103.019,40
Margen Gastos NO Operacionales	9,58%	9,29%	8,27%

	2010	2011	2012
Patrimonio	\$ 19.522.276.944,39	\$ 19.589.701.671,68	\$ 19.642.146.220,27
Activos	\$ 19.572.453.784,03	\$ 19.665.878.745,54	\$ 19.877.725.845,58
Patrimonio/Activos	99,74%	99,6%	98,8%
		0,3%	0,3%
		0,5%	1,1%

	2010	2011	2012
Patrimonio	\$ 19.522.276.944,39	\$ 19.589.701.671,68	\$ 19.642.146.220,27
Activos	\$ 19.572.453.784,03	\$ 19.665.878.745,54	\$ 19.877.725.845,58
Patrimonio/Activos	99,74%	99,61%	98,81%

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456,00	\$ 1.744.517.363,40	\$ 1.839.670.611,51
Menos Costos y Gastos Efectivos	\$ 1.423.199.931,28	\$ 1.513.717.390,87	\$ 1.594.815.934,02
EBITDA	\$ 257.946.524,72	\$ 230.799.972,53	\$ 244.854.677,49
Menos Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 164.999.650,79	\$ 187.186.392,35	\$ 173.606.000,80
Excedente Operacional	\$ 92.946.873,93	\$ 43.613.580,18	\$ 71.248.676,69

		-11%	6%
Excedente Operacional	92.946.873,93	43.613.580,18	71.248.676,69
	\$ -	\$ (0,00)	\$ 0,00

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 1.681.146.456	\$ 1.744.517.363	\$ 1.839.670.612
EBITDA	\$ 257.946.524,72	\$ 230.799.972,53	\$ 244.854.677,49
Margen EBITDA	15,34%	13,23%	13,31%

		3,77%	5,45%
		-2,11%	

	2010	2011	2012
Margen Bruto	74,84%	71,47%	70,09%
Margen Operacional	5,53%	2,50%	3,87%
Margen Neto	1,77%	4,65%	3,01%

Fuente: La investigación en base a los Estados Financieros 2010-2012

**ANEXO E: CÁLCULO MÍNIMO DE EFECTIVO MODELO MILLER Y ORR
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2010**

**CÁLCULO DEL MÍNIMO DE EFECTIVO - MODELO DE MILLER Y ORR
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI - 2010**

AÑO 2010

DTF	5%		
Costo fijo de transaccion	5.034,65	Varianza de los Flujos netos de efectivo diarios	1.749.880.902.737.960,00
Costo de Oportunidad Anual	0,407412378%	Desviacion Estandar de los Flujos netos de efectivo diarios	41.831.577,82
i diario			
L - LIMITE INFERIOR	13.399.021,55		
Z* - NIVEL DE EFECTIVO META	25.148.040,80		
H* - LIMITE MAXIMO DE EFECTIVO	75.444.122,40		
Saldo promedio de Efectivo	200.313.842,27		
POSIBILIDAD DE INVERSION	175.165.801,47		

**ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI
SALDOS MENSUALES DE EFECTIVO 2010**

MES	SALDO EFECTIVO
ENERO	145.397.941,07
FEBRERO	186.684.821,36
MARZO	154.579.480,80
ABRIL	140.461.346,41
MAYO	185.948.437,15
JUNIO	162.734.250,03
JULIO	245.052.441,53
AGOSTO	245.305.793,47
SEPTIEMBRE	243.821.558,31
OCTUBRE	231.537.325,03
NOVIEMBRE	260.384.556,00
DICIEMBRE	201.858.156,07
VARIANZA	1,74988E+15
DESVIACION TIPICO	41.831.577,82
SALDO PROMEDIO	200.313.842,27

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

**ANEXO F: CÁLCULO MÍNIMO DE EFECTIVO MODELO MILLER Y ORR
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2011**

**CÁLCULO DEL MÍNIMO DE EFECTIVO - MODELO DE MILLER Y ORR
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI - 2011**

AÑO 2011

DTF	5%		
Costo fijo de transaccion	4.819,10	Varianza de los Flujos netos de efectivo diarios	509.859.585.057.656,00
Costo de Oportunidad Anual	0,407412378%	Desviacion Estandar de los Flujos netos de efectivo diarios	22.580.070,53
i diario			
L - LIMITE INFERIOR	15.213.074,17		
Z* - NIVEL DE EFECTIVO META	22.889.301,45		
H* - LIMITE MAXIMO DE EFECTIVO	68667904,36		
Saldo promedio de Efectivo	227.230.952,63		
POSIBILIDAD DE INVERSION	204.341.651,17		

**ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI
SALDOS MENSUALES DE EFECTIVO 2011**

MES	SALDO EFECTIVO
ENERO	227.699.008,95
FEBRERO	246.564.841,73
MARZO	223.918.416,83
ABRIL	195.162.507,69
MAYO	192.096.526,61
JUNIO	209.667.144,93
JULIO	227.179.127,53
AGOSTO	259.072.641,40
SEPTIEMBRE	233.401.408,93
OCTUBRE	247.175.477,06
NOVIEMBRE	261.213.652,38
DICIEMBRE	203.620.677,50
VARIANZA	5,0986E+14
DESVIACION TIPICO	22.580.070,53
SALDO PROMEDIO	227.230.952,63

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

**ANEXO G: CÁLCULO MÍNIMO DE EFECTIVO MODELO MILLER Y ORR
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI 2012**

**CÁLCULO DEL MÍNIMO DE EFECTIVO - MODELO DE MILLER Y ORR
ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI - 2012**

AÑO 2012

DTF	5%		
Costo fijo de transaccion	4.965,79	Varianza de los Flujos netos de efectivo diarios	1.605.301.930.923.820,00
Costo de Oportunidad Anual	0,407412378%	Desviacion Estandar de los Flujos netos de efectivo diarios	40.066.219,32
i diario			
L - LIMITE INFERIOR	5.961.355,73		
Z* - NIVEL DE EFECTIVO META	17.325.165,27		
H* - LIMITE MAXIMO DE EFECTIVO	51975495,82		
Saldo promedio de Efectivo	208.017.510,84		
POSIBILIDAD DE INVERSION	190.692.345,57		

**ASOCIACIÓN ESCOLAR MARÍA GORETTI
SALDOS MENSUALES DE EFECTIVO 2012**

MES	SALDO EFECTIVO
ENERO	295.811.761,57
FEBRERO	284.770.409,66
MARZO	186.265.731,87
ABRIL	211.734.338,07
MAYO	168.823.048,17
JUNIO	183.781.300,14
JULIO	203.337.061,85
AGOSTO	207.637.845,54
SEPTIEMBRE	215.051.974,66
OCTUBRE	170.139.370,10
NOVIEMBRE	199.177.771,25
DICIEMBRE	169.679.517,22
VARIANZA	1,6053E+15
DESVIACION TIPICO	40.066.219,32
SALDO PROMEDIO	208.017.510,84

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.

**ANEXO H: MODELO DE PROYECCIÓN DE ACTIVOS FIJOS ASOCIACIÓN
ESCOLAR MARÍA GORETTI 2013 – 2017**

MAQUINARIA Y EQUIPO	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VIDA UTIL	10	10	10	10	10	10
SALDO INICIAL		17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16	17.217.083,16
Gasto depreciacion		1.721.708,32	1.721.708,32	1.721.708,32	1.721.708,32	1.721.708,32
Deprec. Acumulada ajustar		-	1.721.708,32	3.443.416,63	5.165.124,95	6.886.833,26
Ajuste Dep Acum. Ajustar		-	-	-	-	-
Depre. Acumulada Ajustada		1.721.708,32	3.443.416,63	5.165.124,95	6.886.833,26	8.608.541,58
Saldo Final		15.495.374,84	13.773.666,53	12.051.958,21	10.330.249,90	8.608.541,58

VEHICULOS	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VIDA UTIL	5	5	5	5	5	5
SALDO INICIAL		33.792.500,00	33.792.500,00	33.792.500,00	93.792.500,00	93.792.500,00
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	33.792.500,00	33.792.500,00	33.792.500,00	33.792.500,00	93.792.500,00	93.792.500,00
Gasto depreciacion		6.758.500,00	6.758.500,00	6.758.500,00	18.758.500,00	18.758.500,00
Deprec. Acumulada ajustar		-	6.758.500,00	13.517.000,00	20.275.500,00	39.034.000,00
Ajuste Dep Acum. Ajustar		-	-	-	-	-
Depre. Acumulada Ajustada		6.758.500,00	13.517.000,00	20.275.500,00	39.034.000,00	57.792.500,00
Saldo Final		27.034.000,00	20.275.500,00	13.517.000,00	54.758.500,00	36.000.000,00

TERRENOS/VALORIZA	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG						
VIDA UTIL	0	0	0	0	0	0
SALDO INICIAL		37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02
Saldo Final	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02	37.924.437,02

EQUIPO OFICINA	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VIDA UTIL	10	10	10	10	10	10
SALDO INICIAL		313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71	313.483.971,71
Gasto depreciacion		31.348.397,17	31.348.397,17	31.348.397,17	31.348.397,17	31.348.397,17
Deprec. Acumulada ajustar		-	31.348.397,17	62.696.794,34	94.045.191,51	125.393.588,68
Ajuste Dep Acum. Ajustar		-	-	-	-	-
Depre. Acumulada Ajustada		31.348.397,17	62.696.794,34	94.045.191,51	125.393.588,68	156.741.985,86
Saldo Final		282.135.574,54	250.787.177,37	219.438.780,20	188.090.383,03	156.741.985,86

EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUN	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG						
VIDA UTIL	5	5	5	5	5	5
SALDO INICIAL		194.571.851,85	194.571.851,85	224.571.851,85	224.571.851,85	224.571.851,85
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	194.571.851,85	194.571.851,85	194.571.851,85	224.571.851,85	224.571.851,85	224.571.851,85
Gasto depreciacion		38.914.370,37	38.914.370,37	44.914.370,37	44.914.370,37	44.914.370,37
Deprec. Acumulada ajustar		-	38.914.370,37	77.828.740,74	122.743.111,11	167.657.481,48
Ajuste Dep Acum. Ajustar		-	-	-	-	-
Depre. Acumulada Ajustada		38.914.370,37	77.828.740,74	122.743.111,11	167.657.481,48	212.571.851,85
Saldo Final		155.657.481,48	116.743.111,11	101.828.740,74	56.914.370,37	12.000.000,00

EQUIPO MEDICO Y CIENTIFICO	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG						
VIDA UTIL	10	10	10	10	10	10
SALDO INICIAL		17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94	17.663.937,94
Gasto depreciacion		1.766.393,79	1.766.393,79	1.766.393,79	1.766.393,79	1.766.393,79
Deprec. Acumulada ajustar		-	1.766.393,79	3.532.787,59	5.299.181,38	7.065.575,18
Ajuste Dep Acum. Ajustar		-	-	-	-	-
Depre. Acumulada Ajustada		1.766.393,79	3.532.787,59	5.299.181,38	7.065.575,18	8.831.968,97
Saldo Final		15.897.544,15	14.131.150,35	12.364.756,56	10.598.362,76	8.831.968,97

CONSTRUCCION Y EDIFICACIONES	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG						
VIDA UTIL	20	20	20	20	20	20
SALDO INICIAL		822.880.201,18	972.880.201,18	972.880.201,18	972.880.201,18	972.880.201,18
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-	-	-
Act. Ajustado	772.880.201,18	822.880.201,18	972.880.201,18	972.880.201,18	972.880.201,18	972.880.201,18
Gasto depreciacion		41.144.010,06	48.644.010,06	48.644.010,06	48.644.010,06	48.644.010,06
Deprec. Acumulada ajustar		-	41.144.010,06	89.788.020,12	138.432.030,18	187.076.040,24
Ajuste Dep Acum. Ajustar		-	-	-	-	-
Depre. Acumulada Ajustada		41.144.010,06	89.788.020,12	138.432.030,18	187.076.040,24	235.720.050,29
Saldo Final		781.736.191,12	883.092.181,06	834.448.171,00	785.804.160,94	737.160.150,88

MODELO DE ACTIVOS DIFERIDOS	0	2013	2014	2015	2016	2017
PAAG	0%					
VIDA UTIL	3	3	3	3		
SALDO INICIAL		29.214.800,51	29.214.800,51	29.214.800,51		
Ajuste Ativo Fijo		-	-	-		
Act. Ajustado	-	29.214.800,51	29.214.800,51	29.214.800,51		
Gasto Amortizacion		9.738.266,84	9.738.266,84	9.738.266,84		
Deprec. Acumulada ajustar		0	9738266,837	19476533,67		
Ajuste Amor Acum. Ajustar		0	0	0		
Amor. Acumulada Ajustada		9738266,837	19476533,67	29214800,51		
Saldo Final		19.476.533,67	9.738.266,84	-		

Fuente: La investigación, según metodología de Oscar de León García.