

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA REENCAUCHADORA
PANAM DE COLOMBIA S.A.S EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.
PERIODO 2010 – 2012.**

ANDREA CAROLINA MUÑOZ LEIVA

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

**ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL
DE TRABAJO EN LA EMPRESA REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA
S.A.S EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.
PERIODO 2010 – 2012.**

ANDREA CAROLINA MUÑOZ LEIVA

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

**Asesor:
JOSÉ 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 siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

RESUMEN

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. El manejo adecuado del capital de trabajo se convierte para las PYMES en un factor clave para el mejoramiento de la calidad y el logro de mayor competitividad en mercados altamente globalizados. La administración del capital de trabajo en forma eficiente, adecuada y razonable es una condición fundamental para lograr el posicionamiento de los productos en los mercados internacionales.

ABSTRACT

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, technological innovations and changes, so businesses require tools to strengthen financial, market share and profits. Proper management of working capital for SMEs becomes a key to improving quality and achieving greater competitiveness factor in highly globalized markets. The management of working capital efficiently, properly and reasonably is critical to achieve product positioning in international markets condition.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	16
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 TEMA.....	17
1.2 TÍTULO	17
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.7 OBJETIVOS.....	21
1.7.1 Objetivo General.	21
1.7.2 Objetivos Específicos	21
1.8 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.9 MARCO REFERENCIAL	23
1.9.1 Marco Contextual.	23
1.9.2 Marco Legal.	26
1.9.3 Marco Teórico.	28
1.10 DISEÑO METODOLOGICO	64
1.10.1 Tipo de estudio.	64
1.10.2 Método de Investigación.	65
1.11 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	65
1.12 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
1.12.1 Fuentes primarias.....	66
1.12.2 Fuentes secundarias	66
1.12.3 Fuentes Terciarias.	66
1.12.4 Instrumento de Recolección de Información.....	67
1.13 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	67

1.14	PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. PERIODO 2010 – 2012	71
1.14.1	Estado actual de la administración del efectivo en la empresa.	71
1.14.2	Estado actual de la administración de los pagos en la empresa.	76
1.14.3	Estado actual de la administración del recaudo en la empresa.....	78
1.14.4	Estado actual de la administración de inventarios en la empresa.	80
1.14.5	Comportamiento historico y comparativo del capital de trabajo en la empresa reencauchadora panam de colombia s.a.s en el departamento de nariño.	81
2.	ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORIAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	108
2.1	SUPUESTOS.....	108
2.2	ESTADO DE RESULTADOS	112
2.2.1	La cuenta de resultados.	112
2.3	INGRESOS NO OPERACIONALES.	114
2.4	BALANCE GENERAL.....	116
2.4.1	Balance General Histórico y Proyectado. Se	116
2.4.2	Capital de Trabajo	128
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES.....	132
	BIBLIOGRAFÍA.....	133
	ANEXOS.....	136

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Saldo de Caja	43
Figura 2. Rotación de Cartera	50
Figura 3. Comportamiento de los Costos	60
Figura 4. Árbol de Rentabilidad de la Empresa 2010-2011.	93

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comparativo de Modelos	46
Tabla 4. Políticas y metas	109
Tabla 3. Parámetros Operacionales para la proyección	111
Tabla 4. Ventas Empresa	112
Tabla 5. Costo de Ventas	113
Tabla 6. Capital de Trabajo Proyectado de la Empresa 2013-2017.....	128
Tabla 7. Inductores Operativos de Valor Proyectado de la Empresa.....	129

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cronograma de Actividades.....	69
Cuadro 2. Presupuesto General.....	70
Cuadro 3. Proyecciones del Personal Empleados Obreros	76
Cuadro 4. Movimientos del Activo en el 2010 al 2012	82
Cuadro 5. Movimientos del Activo 2010-2012 (Con Grupos y Cuentas).....	83
Cuadro 6. Análisis Pasivo	84
Cuadro 7. Análisis Patrimonio.....	87
Cuadro 8. Movimientos Utilidad Bruta Empresa Reencauchadora 2010-2012	87
Cuadro 9. Empresa Reencauchadora PANAM de Colombia S.A.S.....	88
Cuadro 10. Variables Críticas – Indicadores Financieros.	89
Cuadro 11. Indicadores Financieros.....	91
Cuadro 12. Composición del capital de trabajo de la empresa	93
Cuadro 13. Crecimiento en Ventas Vs Crecimiento Capital de Trabajo Operativo 2010-2012	95
Cuadro 14. Análisis del Capital de Trabajo de la Empresa Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S	97
Cuadro 15. Cartera por Edades de la Empresa 2010-2012.....	97
Cuadro 16. Provisiones de Cartera 2012	98
Cuadro 17. Indicador de Recuperación de Cartera de la Empresa 2010-2012 .	98
Cuadro 18. Capital de Trabajo Operativo Vs Cuentas por Pagar	98
Cuadro 19. Capital de Trabajo Neto Operativo de la Empresa 2010-2012	99
Cuadro 20. Instructores Operativos de Valor de la Empresa 2010-2012.	100
Cuadro 21. Mergen Ebitda Vs Productividad del Capital de Trabajo 2010-2012.	100
Cuadro 22. Estructura de Caja de la Empresa 2011-2012.....	101
Cuadro 23. Ciclo de Efectivo de la Empresa	104
Cuadro 24. Efectivo Mínimo a Mantener como Porcentaje de Ventas.....	105

Cuadro 25.	Efectivo Mínimo a Mantener Considerando los Desembolsos Totales de la Empresa Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S 2010-2012.....	106
Cuadro 25.	Principales indicadores económicos.....	110
Cuadro 26.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2013-2017.....	116
Cuadro 27.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	117
Cuadro 28.	Variación del Grupo Activo Corriente en Frecuencia Absoluta y Relativa	118
Cuadro 29.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	118
Cuadro 30.	Variación del Grupo Activo Fijo en Frecuencia Absoluta y Relativa	119
Cuadro 31.	Análisis Vertical y Horizontal.....	119
Cuadro 32.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	119
Cuadro 33.	Variación del Grupo Otros Activos – Otros Activos Frecuencia Absoluta Y Relativa.....	120
Cuadro 34.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	120
Cuadro 35.	Variación del Grupo Pasivo no Corriente – Obligaciones Financieras Frecuencia Absoluta y Relativa	120
Cuadro 36.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	121
Cuadro 37.	Variación del Grupo Pasivo Corriente- Obligaciones Financieras Frecuencia Absoluta y Relativa	121
Cuadro 38.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	121
Cuadro 39.	Variación del Grupo Pasivo no Corriente- Proveedores Frecuencia Absoluta y Relativa	122
Cuadro 40.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	122
Cuadro 41.	Variación del Grupo Pasivo Corriente- Cuentas por Pagar Frecuencia Absoluta Y Relativa.....	122
Cuadro 42.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	123
Cuadro 43.	Variación del Grupo Pasivo Corriente- Impuestos, Gravámenes y Tasas Frecuencia Absoluta y Relativa	123
Cuadro 44.	Balance Actual Presentado por la Empresa.....	123

Cuadro 45.	Variación del Grupo Pasivo Corriente- Obligaciones Laborales Frecuencia Absoluta y Relativa	124
Cuadro 46.	Balance Actual Presentado por la Empresa	124
Cuadro 47.	Variación del Grupo Pasivo Corriente- Pasivos Estimados y Provisiones Frecuencia Absoluta y Relativa.....	124
Cuadro 48.	Balance Actual Presentado por la Empresa	125
Cuadro 49.	Variación del Patrimonio Frecuencia Absoluta y Relativa	125
Cuadro 50.	Balance General Proyectado de la Empresa Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S	126

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Capital de Trabajo Operativo 2010-2012.....	94
Gráfica 2. Capital de Trabajo Operativo Discernido 2010-2012.....	94
Grafico 3. Crecimiento en Ventas Vs Crecimiento Capital de Trabajo Operativo 2010-2012.	95
Grafica 4. Capital de Trabajo Operativo Vs Cuentas por Pagar	99
Gráfica 5. Capital de Trabajo Neto Operativo de la Empresa 2010-2012.....	99
Grafica 6. Mergen Ebitda Vs Productividad del Capital de Trabajo 2010-2012.	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de Entrevista.....	137
Anexo B. Balance General.	139
Anexo C. Estado de Resultados.....	140
Anexo D. Estado de Resultados Vertical 2010-2012.....	142

INTRODUCCION

Con el presente trabajo se pretende principalmente lograr que la empresa en estudio, considere la importancia del manejo óptimo de capital de trabajo a través de la correcta administración de sus recursos para así operar de manera eficiente en sus actividades detectando las debilidades para poder arreglarlas a tiempo y no ver una situación en el futuro de la cual no se pueda solucionar estableciendo una estrategia financiera que canalice las actividades de las diferentes áreas hacia la obtención de un objetivo financiero común, garantizando de esta manera el crecimiento y la permanencia de las mismas en el mercado. Para ello se determinaran los factores por los cuales presentan deficiencias en el manejo del capital de trabajo.

A través de esta investigación lograremos conocer la importancia de proteger la empresa contra el efecto de los factores macroeconómicos y de igual manera establecer la dirección adecuada de las actividades operativas, posibilitando a la empresa hacer frente a situaciones emergentes sin peligro de un desequilibrio financiero.

Partiremos del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y específicamente en la ciudad de Pasto, de teorías existentes y modelos aplicables para el adecuado manejo de capital de trabajo teniendo en cuenta la investigación realizada por estudiantes de la Universidad de Nariño a la empresa MONTAGAS S.A ESP donde identificaron las dificultades que se presentan en el manejo de las finanzas a corto plazo, para ello se diagnosticará las prácticas financieras, que permitirá identificar el estado actual en cuanto al manejo del capital de trabajo y el análisis de los indicadores financieros; además, se configurarán las políticas de administración de los recursos de corto plazo teniendo en cuenta los factores determinantes que guardan estrecha relación con dichas decisiones

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

1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Capital de Trabajo

1.2 TÍTULO

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN REENCAUCHADORA PANAM S.A.S, EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. PERIODO 2010 – 2012.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Administración inadecuada del capital de trabajo en la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, en el Departamento de Nariño.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según la encuesta global de Ernst & Young sobre capital de trabajo, el desempeño del capital de trabajo de las 2,000 más grandes compañías en ventas con casa matriz en Estados Unidos y Europa, encontró que las empresas tienen un total de US\$1.1 trillón de efectivo innecesariamente atado al capital de trabajo, una suma equivalente a cerca del 7% de las ventas. Es una cifra más alta que la del año pasado, lo que sugiere que la brecha entre los mejores y los peores en desempeño, se ha ampliado.

La administración del capital de trabajo se ha convertido en un área de enfoque y gran importancia en los últimos años, lo que genera preguntas sobre la verdadera futura efectividad de las estrategias actuales. Sin embargo, el deterioro en el desempeño también se ve justificado por un sin número de factores de crecimiento que evidenciaron grandes variaciones en cuanto a este tema, a lo largo de todas las industrias. Para algunas compañías, los patrones de ventas y precios afectan significativamente la medición del desempeño

En Estados Unidos, sólo un tercio de las compañías que participaron en la encuesta reportaron un mejoramiento en el desempeño del C2C en el 2009. Una gran mayoría (51%) lograron mejorar su metodología de pagos, mientras que un

36% logró mejorar el manejo de inventarios. En Europa, 38% de las compañías reportaron un mejor desempeño en el C2C, y un alto porcentaje de empresas (37%) tuvieron mejoras en el manejo de inventarios. Las investigaciones han arrojado como conclusión que existen muchas oportunidades para liberar un mayor número de capital.

“Implementar estrategias efectivas y procesos que sigan los lineamientos de cumplimiento puede generar una reducción significativa de costos operativos, además del descubrimiento de potencial para efectivo adicional”¹

Cuando las empresas atraviesan por dificultades financieras, se genera luchas internas entre propietarios y acreedores que intentan cobrar lo que más sea posible, antes de que la empresa se liquide estas dificultades no sólo hacen que la operación de las empresas sea difícil, sino que también, la recuperación de las mismas sea más costosa, los accionistas y agentes tienden a aceptar proyectos de inversión con valor actual neto negativo y esto ocurre porque los accionistas son conscientes de que el riesgo que asumen al aceptar estos proyectos se puede ver recompensado con un alto beneficio; es decir, que aumenta el valor de la opción sobre el capital, ya que no tienen nada más que perder; lo máximo que pueden perder es lo que ya pagaron. Los clientes frecuentemente cambian de proveedores por los posibles problemas a los que estarían expuestos a partir de las dificultades en las entregas que pueden tener las empresas que atraviesan por aprietos financieros. Asimismo, en algunos rubros la calidad del producto no es verificable y las empresas dependen mucho de su credibilidad para poder vender dicho producto.

Estas empresas también tienen problemas con su personal, ya que cuando atraviesan por dificultades financieras, no sólo comienza a haber atrasos en el pago de sueldos, sino que también comienza a haber despidos, acentuándose esto último en las pequeñas empresas y en aquellas fuertemente endeudadas con bancos. Los proveedores analizan cuidadosamente si les continúan vendiendo, ya que en caso de liquidación son acreedores sin privilegio y, por lo tanto, tienen bajas probabilidades de cobrar el 100% de sus acreencias²

“El sector empresarial colombiano, se caracteriza por estar conformado en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas”³, de gran importancia

¹ REVISTA DINERO 2010-09-01 Disponible en:
<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/desempeno-del-capital-trabajo-deteriora-dos-tercios-companias/102464>

² REVISTA Disponible en EAN
<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/33/32>

³MANTILLA, 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.

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

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 innovación”, 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.

La pequeña y mediana empresa, ha presentado a lo largo de los ciclos económicos, una marcada vulnerabilidad, frente a las fluctuaciones de las variables económicas. 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.

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 la empresa no cuente con un óptimo manejo de su efectivo, genere ineficiencia en el manejo de inventarios, dificultad en la política de cobranza y descontrol en el endeudamiento con resultados críticos para el cumplimiento de los compromisos de corto plazo, pérdida de clientes, incumplimiento a proveedores y al final el deterioro de las relaciones comerciales.

“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”⁶. Pese a ello, presentan falencias en la administración 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 sin 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

⁵ *Ibíd.*

⁶ 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

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 cotidianas⁷ 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: Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S, no cuentan 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. 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 debería ser considerado por los administradores financieros como un enfoque imprescindible para llevar adelante el objetivo básico de los mismos que es "maximizar la riqueza de los accionistas" Según Dr. César H. Albornoz.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores por los que la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo?

⁷ GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 4ta ed. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A., s.f. p. 80.

1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles han sido las prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo, aplicadas por la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento histórico en los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño?
- ¿Cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General. Determinar los factores en el manejo de capital de trabajo de la empresa REENCUACHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño, en función de sus prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo.
- Realizar un análisis histórico y comparativo de los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño.
- Identificar cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S, del Departamento de Nariño, de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo.

1.8 JUSTIFICACIÓN

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. El manejo adecuado del capital de trabajo se convierte para las PYMES en un factor clave para el mejoramiento de la calidad y el logro de mayor competitividad en mercados altamente globalizados. La administración del capital de trabajo en forma eficiente, adecuada y razonable es una condición fundamental para lograr el posicionamiento de los productos en los mercados internacionales.

La administración del capital de trabajo eficiente permite a las Pymes estabilidad financiera en las operaciones, reducción de costos e incremento de la competitividad en los mercados internacionales. La mejoría en el proceso de optimización del capital de trabajo, es un factor que puede desencadenar mejoramiento continuo en el sector empresarial de las pymes, promoviendo el desarrollo sostenido del sector.

Una óptima administración del capital de trabajo hace determinante la competitividad de las Pymes permitiendo enfrentar los retos futuros de la apertura de los mercados y en general del proceso globalización.

Teniendo en cuenta lo anterior existe la necesidad de iniciar un estudio con el fin de mejorar el manejo del capital de trabajo en el sector empresarial de nuestra región. 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, incrementarla rentabilidad y minimizar los niveles de riesgo asociados a la operación. La investigación se basará 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 REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S ya que esta podrá contar con una herramienta que le permitirá realizar la medición previa del impacto de sus decisiones y que le facilitará 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, las empresas obtendrán mayor productividad en

el manejo de los recursos del día a día, que garantizaran liquidez permanente para cumplir con los compromisos derivados de la operación. Por lo anterior la administración empresarial debe darle especial importancia a la administración del capital de trabajo, para obtener los resultados esperados en concordancia con los objetivos organizacionales de la empresa.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conocimientos financieros aprendidos a lo largo de la Especialización en Finanzas, encontrar las explicaciones al manejo inadecuado del capital de trabajo, ya que no son claros los objetivos, metas y planes financieros, lo que en ocasiones pueden llevar al fracaso de las pequeñas y medianas empresas en el entorno regional.

Con los objetivos propuestos se encontrará explicación válida al manejo deficiente del capital de trabajo, por cuanto se diagnosticará las empresas en función de sus prácticas financieras, que permitirá 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 permitirá conocer el comportamiento de los indicadores financieros y establecer tendencias; además, se configurarán las políticas de administración de los recursos de corto plazo.

1.9 MARCO REFERENCIAL

1.9.1 Marco Contextual. La vida útil de una llanta depende de varios aspectos: el estado de las vías, el cuidado en la conducción, evitando golpes y huecos; y el mantenimiento: alineación, balanceo, rotación y llenado adecuado de aire.

Las llantas que ya han llegado al fin de su vida útil se convierten en residuos especiales debido a la gran cantidad, volúmenes y difícil manejo. Precisamente por su gran volumen y lenta degradación (superando los 100 años), las llantas no son recibidas en los rellenos sanitarios. Adicionalmente, su inadecuado manejo puede generar impactos ambientales como la transmisión de enfermedades por los insectos que encuentran en el agua estancada y la quema incontrolada a cielo abierto que produce emisiones de gases tóxicos. Sin embargo, las llantas usadas pueden ser aprovechadas mediante el reencauche y la recuperación y valorización de sus componentes.

Este aprovechamiento además de disminuir los impactos ambientales, también reduce la utilización de materias primas, práctica que significa un ahorro de recursos naturales.

“De 33.8 millones de llantas reemplazadas por las flotas de vehículos en el año 2000 en todo el mundo, 18.2 millones fueron reencauchadas, y solamente 15.6 millones fueron nuevas. Eso representa el ahorro de más de dos billones de

dólares. (Fuente: El reencauche y la reducción de costos en el transporte, Ministerio de transporte).”⁸

En Estados Unidos la relación de reencauche es de 1,4, es decir, existe 1.4 llantas reencauchadas por cada llanta nueva, en Brasil es 2, En Europa 1,7 y en Colombia estamos en 0.3, es decir, de cada 10 llantas nuevas que ruedan en el país, solo 3 son reencauchadas.

En los últimos años, las preocupaciones ambientales que se han generado por la quema de llantas a nivel mundial han sido muchas, pues investigaciones demuestran que los hornos de cemento que las queman son fuente importante de generación de dioxinas, mercurio, hidrocarburos poliaromáticos (HPA) y metales pesados como plomo, zinc, níquel y vanadio.

Así mismo, se ha encontrado que estos contaminantes afectan al ser humano causando cáncer, malformaciones congénitas, diabetes, producen efectos adversos en los sistemas hormonal, inmunológico y nervioso central, generan problemas en los pulmones, entre otros desórdenes en la salud.

Cabe destacar que estos contaminantes no solo son liberados a través de las emisiones al aire, sino que están presentes en el polvo de los hornos e incluso en el cemento que se produzca en esas plantas.

En Norteamérica para la mayoría de flotas, las llantas representan el tercer ítem más grande en su presupuesto de operaciones, después de los costos de combustible y mano de obra. Un bajo costo por kilómetro es alcanzado con un buen programa de administración de llantas que incluye el uso de reencauches de calidad.

El reencauche es utilizado en el 80% de aerolíneas en el mundo, el 90% de los vehículos de servicio pesado y fuera de carretera, buses escolares y vehículos municipales, vehículos militares y federales, incluyendo aquellos operados por el servicio postal, flotas de camiones y vehículos de reparto de paquetes nocturnos, carros de bomberos, y vehículos de emergencia, tractores de granjas y otros equipos de agricultura.

“Las llantas son básicamente productos petro-químicos. Se consumen 22 galones de petróleo para fabricar una llanta nueva de camión. La mayoría de ese petróleo se encuentra en la carcasa, la cual es reutilizada durante el proceso de reencauche. Como resultado, se consumen solamente 7 galones de petróleo para reencauchar la misma llanta con igual duración”⁹.

⁸ Investigación de mercados de reencauche en la región de Santander Universidad Sabana. Abril 2011 por Liliana Angarita

⁹ ibíd.

La Industria del Reencauche en Colombia El consumo de llantas representa el 15% dentro de la canasta de costos al transportador, según Colfecar, “*Revista Container*” con el proceso de reencauche el sector de transporte se ahorra hasta un 10% en los gastos totales generando mayor productividad y crecimiento en su gestión.

En Colombia, no se reencauchan llantas en un mayor número por los siguientes factores:

- Por desconocimiento del producto.
- Por mal uso de la carcasa.
- Por calidad de algunas carcacas que no dan reencauche, por su bajo costo en una llanta nueva.
- Por falta de un programa estructurado de cuidado de llantas.
- Por no desmontar a tiempo las llantas para reencauche (no hay normas que exijan el desmontar las llantas con un remanente de caucho para no dañar la carcasa).
- Por problemas mecánicos de los vehículos.

“El mercado del reencauche en Colombia tiene un índice muy bajo comparado con países de economías similares a la nuestra, y a pesar de que cuenta con alrededor de 80 empresas que trabajan en la industria del reencauche en todo el país, está operando su capacidad instalada en sólo el 47.9%”¹⁰.

Otra manera de reciclar el caucho de las llantas, es pulverizándolo, ya que éste al ser pulverizado le proporciona al pavimento características de flexibilidad y elasticidad que aumentan su vida útil por lo menos en un 50% a un costo efectivo menor que el pavimento convencional. Por esto se considera que es importante la utilización de la llanta usada como materia prima para producción de pavimento asfáltico.

Los beneficios que trae el reencauche son muchos, sin embargo en algunas regiones de Colombia, el mercado del reencauche es poco comparado con otros países; en regiones como la Costa Norte y Santander su utilización está entre un 4 y 5 %, en el occidente se utiliza un 16% y ciudades como Medellín con un 25% y Bogotá con el 51% son las que registran mayor consumo en el mercado del reencauche en Colombia.¹¹

La industria del reencauche de llantas, que ya cuenta con normas de calidad por parte del Icontec, le está permitiendo al transporte masivo de carga y pasajeros, y

¹⁰ Investigación de mercados de reencauche en la región de Santander Universidad Sabana. Abril 2011 por Liliana Angarita

¹¹ ibíd.

a los usuarios de vehículos particulares ahorros del 60 por ciento en su operación y 70 por ciento en el costo de las llantas.¹²

SERVICIOS BASTIDAS fue constituida el 1948, con el único fin de comercializar directamente el portafolio de Goodyear. Aprovechando la necesidad del entorno se convirtió en uno de los principales distribuidores del sur del país.

Ahora, la empresa fue creada en Mayo del 2011 la REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS buscando la producción, comercialización y garantizando el servicio de reencauche con ética y con responsabilidad ambiental. La empresa fomenta en sus empleados una cultura de valores y de responsabilidad orientado a cumplimiento de metas y objetivos, fomentando el cumplimiento de las estrategias y políticas que contribuyan a la adhesión de los empleados con la misión y visión de la empresa.

Tiene como objetivo fundamental la rentabilidad y el crecimiento económico de su socio-proveedor y colaboradores. Son una organización orientada al cliente.

La empresa no cuenta con un modelo organizacional formal, por lo tanto carecen de información relacionada a procesos y procedimientos de sus actividades, el manejo financiero lo realizan a través de una contabilidad sencilla que les permite llevar control de sus ingresos y egresos mensuales.

1.9.2 Marco Legal. Hoy en día todas las industrias deben estar a la vanguardia del mercado, es así como en Colombia, a partir de 2009 los entes gubernamentales centraron toda su atención en garantizar a los usuarios la seguridad y confiabilidad frente al tema del REENCAUCHE.

Por lo tanto, se hizo indispensable generar una normalización que garantice la calidad y a su vez una confiable utilización y desempeño del reencauche, puesto que es una industria en la cual no hay lugar a la improvisación aun siendo un proceso todavía muy manual.

A continuación se da a conocer algunas garantías y características que ofrece un PROCESO DE REENCAUCHE certificado:

LA CERTIFICACION DEL PROCESO DE REENCAUCHE, solo es entregada a plantas de reencauche que cumplan con la NORMA TECNICA COLOMBIANA 5384 que vigila: Mano de obra, maquinaria, materia prima y trazabilidad del proceso.

¹² EL COLOMBIANO.COM Julián Hurtado Mejía Gerente General de Automundial “Reencauchar llantas ahorra 70% del costo: Automundial”

Anualmente las plantas certificadas se ven sometidas a una rigurosa auditoria por un ente externo (ICONTEC) que tiene como único fin cerciorarse de que el proceso de reencauche cumple con lo descrito en la norma técnica y esto obviamente es ejecutado por personal idóneo y profesional en la materia.

Los materiales utilizados durante el proceso de reencauche: banda, parches, cojín, cemento, etc. Cumplen con los estándares de calidad exigidos en la norma técnica 5386, para que el resultado final sea: **un ensamble perfecto.**

La mano de obra cuenta constantes planes de capacitación y actualización de conocimientos, teniendo en cuenta que ésta incide en un alto porcentaje dentro del proceso.

Las reparaciones efectuadas se logran técnicamente basadas en los parámetros de la norma y a su vez en las exigencias del proveedor, con el único fin de devolver a la llanta sus condiciones originales en cuanto a estructura y capacidad. Todos los equipos deben estar calibrados, lo cual permite certeza y exactitud en la información y desempeño logrado en cada uno de ellos.

Trazabilidad del recorrido de la llanta desde que es entregada por parte del cliente hasta su devolución como producto terminado. Análisis de la información generada tanto internamente en la planta como con el producto en servicio, con el ánimo de tomar acciones preventivas y correctivas y por ende estar constantemente en mejora continua y lo más importante, detrás de cada llanta reencauchada existe el respaldo de toda una organización enfocada hacia un único fin LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES¹³.

El sector del reencauche no ha podido desarrollarse por falta de materia prima, causada por: la poca o ninguna cultura de reciclaje en llantas, mal uso y manejo de neumáticos, la importación de neumáticos que no permiten reencauche, entre otros. Las empresas reencauchadoras, rechazan aproximadamente un 30% de las carcasas que ingresan a sus plantas. Un buen porcentaje de las carcasas que existen en el País no son aptas para este proceso y los usuarios no han encontrado en el re-uso una oportunidad para cuidar el medio ambiente y abaratar costos en el transporte¹⁴.

Aspectos técnicos aplicables a llantas neumáticas reencauchadas en Colombia

Campo de aplicación para llantas reencauchadas (Modificado por el Artículo 3 de la Resolución 0230 de 2010: Campo de aplicación para llantas neumáticas

¹³ REENCAUCHE MERQUELLANTAS Disponible en: <http://www.merquellantas.com/reencauche.aspx>

¹⁴ REUSALLANTA. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. Disponible en <http://www.industrias.gob.ec/reusa-llanta/>

reencauchadas: Las disposiciones contenidas en este capítulo se aplican a las llantas neumáticas que sean factibles de reencauche en Colombia cumpliendo las condiciones aquí estipuladas, y que se encuentren clasificadas en las subpartidas arancelarias del arancel de aduanas colombiano

Reencauchador: Se debe entender como el nombre comercial o razón social de la empresa nacional que reencauchó la llanta.

Folleto del Usuario: Impreso que contiene información y datos que poseen significado para el consumidor.

Llanta recauchutada o reencauchada: Llanta en la cual mediante un proceso industrial se le ha reemplazado la banda de rodamiento y/o el caucho de los costados, por uno de material nuevo, con el objeto de prolongar su vida útil.

Requisitos para llantas neumáticas reencauchadas Las disposiciones contenidas en el presente Reglamento Técnico están dirigidas a prevenir o minimizar riesgos para la vida e integridad de las personas, ocasionados por fallas en las llantas tanto nuevas como reencauchadas de que trata esta Resolución, así como la prevención de prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Registro ante la SIC: Para poder comercializar los productos incluidos en este Reglamento Técnico, o para prestar el servicio de reencauche, los fabricantes en Colombia, así como los reencauchadores e importadores de tales productos, según el caso, deberán estar inscritos en el Registro de Fabricantes e Importadores de productos o servicios sujetos al cumplimiento de Reglamentos Técnicos, establecido por la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC o la entidad que haga sus veces.

1.9.3 Marco Teórico. El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.

Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo

¹⁵ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO RESOLUCIÓN 0481 DE 2009 “REGLAMENTO TÉCNICO APLICABLE A LLANTAS NEUMÁTICAS REENCAUCHADAS”.

indicara que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo.

Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

El **objetivo** de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

La administración del ciclo del flujo de efectivo es la más importante para la administración del capital de trabajo para lo cual se distinguen dos factores ciclo operativo y ciclo de pagos que se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo. El ciclo de flujo de efectivo se determina mediante tres factores básicos de liquidez: el periodo de conversión de inventarios, el de conversión de cuentas por cobrar y el de diferimiento de las cuentas por pagar, los dos primeros indican la cantidad de tiempo durante la cual se congelan los activos circulantes de la empresa; esto es el tiempo necesario para que el efectivo sea transformado en inventario, el cual a su vez se transforma en cuentas por cobrar, las que a su vez se vuelven a transformar en efectivo, el tercero indica la cantidad de tiempo durante la cual la empresa tendrá el uso de fondos de los proveedores antes de que ellos requieran el pago por adquisiciones.

El ciclo de operación también se llama el ciclo del capital de trabajo debido a que envuelve una circulación continua y rítmica entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. La razón probable del por qué el estado de cambios se ha centrado en el capital de trabajo es que éste proporciona una perspectiva sobre el ciclo operacional natural completo y no sólo de una parte.

USOS Y APLICACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO

Los principales usos o aplicaciones del capital de trabajo son:

- Declaración de dividendos en efectivo.
- Compra de activos no corrientes (planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos valores comerciales.)
- Reducción de deuda a largo plazo.
- Recompra de acciones de capital en circulación.
- Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
- Enfoque de protección. Es un método de financiamiento en donde cada activo sería compensado con un instrumento de financiamiento de vencimiento aproximado.

El empleo del capital neto de trabajo en la utilización de fondos se basa en la idea de que los activos circulantes disponibles, que por definición pueden convertirse en efectivo en un periodo breve, pueden destinarse a sí mismo al pago de las deudas u obligaciones presentes, tal y como suele hacerse con el efectivo.

El motivo del uso del capital neto de trabajo (y otras razones de liquidez) para evaluar la liquidez de la empresa, se halla en la idea de que en cuanto mayor sea el margen en el que los activos de una empresa cubren sus obligaciones a corto plazo (pasivos a corto plazo), tanta más capacidad de pago generará para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento. Esta expectativa se basa en la creencia de que los activos circulantes son fuentes de entradas de efectivo en tanto que los pasivos son fuentes de desembolso de efectivo. En la mayoría de las empresas las entradas y las salidas de dinero en efectivo no se hallan sincronizadas; por ello es necesario contar con cierto nivel de capital neto de trabajo. Las salidas de efectivo resultantes de pasivos a corto plazo son hasta cierto punto impredecibles, la misma predictibilidad se aplica a los documentos y pasivos acumulados por pagar.

IMPORTANCIA DE CAPITAL DE TRABAJO

- Alta participación de los activos circulantes en los activos totales de las empresas por lo que los primeros requieren una cuidadosa atención.
- Evita desequilibrios que son causa de fuertes tensiones de liquidez y de situaciones que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente.
- Una gran parte del tiempo es dedicado por la mayoría de los administradores financieros a las operaciones internas diarias de la empresa, las cuales caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo.

- La rentabilidad de una empresa puede verse afectada por el exceso de inversión en activo circulante.
- Es inevitable la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, aunque sí lo sea en plantas y equipos que pueden ser arrendados. Esto se une a que en ocasiones, el acceso al mercado de capital a largo plazo se dificulta, por lo que debe haber un basamento sólido en el crédito comercial y en préstamos bancarios a corto plazo, todo lo cual afecta el capital de trabajo.
- Existe una relación estrecha y directa entre el crecimiento de las ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes, relación que se percibe como causal.
- La supervivencia de la empresa, traducida en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo en la medida en que éstas vengán, o la probabilidad de ser técnicamente insolvente, lo cual se resume en el riesgo, depende de la adecuada gestión del capital de trabajo.

Existencia de “inversiones circulantes que deben financiarse con fondos permanentes”. Estas inversiones son en esencia:

Stock de seguridad; es decir, stock permanente en la empresa, para mantener la correcta rotación sin interrupciones y un adecuado índice de rentabilidad.

Cumple dos funciones, una económica y otra financiera. En su función económica puede ser considerado como bienes complementarios y heterogéneos de producción que concurren a la creación de productos y servicios por parte de la empresa. En su función financiera se incluye lograr una adecuada relación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos circulantes respectivamente, garantizando la solvencia.¹⁶

La importancia del capital de trabajo tiene su origen en una época en donde las industrias tenían una relación estrecha con la agricultura. Los procesadores compraban la cosecha del otoño, la procesaban y luego la vendían al mercado como un producto terminado.

Se utilizaban préstamos bancarios cuyos vencimientos máximos eran de un año calendario que servían para financiar los costes relacionados con la compra de la materia prima y el procesamiento de las mismas, los cuales eran cancelados con la venta de los productos terminados.

Es interesante conocer la importancia del capital de trabajo que ha adquirido a lo largo de los años de cómo nace de una simple actividad y se convierte en nuestros tiempos en una decisión clave para detectar las debilidades de la empresa y poder arreglarlas a tiempo y no vernos en una situación de deuda a

¹⁶CAPITAL DE TRABAJO. Disponible en: <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/04/capital-de-trabajo.html>

futuro de la cual no podemos pagar. Los tiempos y el manejo de los recursos son vitales para la actividad de la empresa y su éxito a largo plazo.

El capital de trabajo es fundamental en la gestión financiera, por lo tanto los estudios que se realicen sobre su comportamiento y/o evolución deben estar basados fundamentalmente en elementos básicos: las características del sector donde se desenvuelve la empresa, las políticas de inversión y financiamiento corriente, la calidad de los activos y pasivos circulantes, la relación entre los crecimientos de las ventas y las partidas circulantes, los flujos de entradas y desembolsos de efectivo, el riesgo total y la rentabilidad de los recursos.

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.

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

- 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.

¹⁸ GARCÍA, Op. cit., p. 58.

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

$$\text{PKT} = \frac{\text{KTNO}}{\text{VENTAS}}$$

- **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.

$$\text{PDC} = \frac{\text{ME}}{\text{PKT}}$$

Capital de Trabajo Héctor Ortiz Anaya,¹⁹ y James C. Van Horne y John M Wachowicz,²⁰ 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

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.

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 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. Gitman,²³ 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

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 GARCÍA SERNA, Op. cit., p. 80.

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 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 Fuente.²⁵

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

²⁵ Ibíd.

²⁶ Ibíd.

cantidad que sus pasivos corrientes, dicha diferencia es 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 misma.²⁷

Clasificación de Capital de Trabajo “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 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

²⁷ GARCÍA SERNA, Op. cit., p. 80.

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 60.

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 estos.³¹

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 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 riesgo”.³²

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.

³² VAN HORNE, Op. cit., p. 30.

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.

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 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. Albornoz³³ 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 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.

³³ ALBORNOS, Cesar H. Administración del Capital de Trabajo - Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. Bogotá: s.n. 2000. p. 57.

- 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 en el método elegido para calcularlo. Entre los más conocidos

El modelo Baumol:³⁴ “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 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.

³⁴ MATERIAL. Disponible en Internet: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material.../43427>

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:

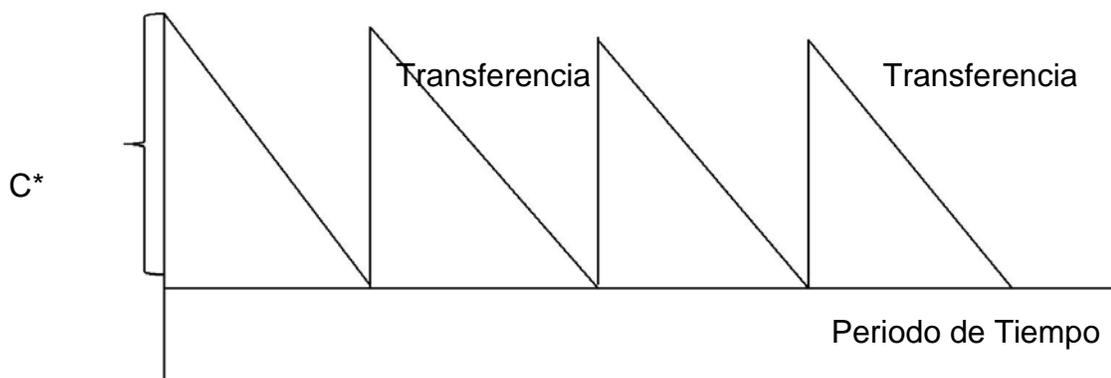
C^* = Tamaño óptimo de transferencia de valores negociables a efectivo

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

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

Cantidad

Saldo Promedio"

Transferencias

Modelo de MILLER y ORR:³⁵ 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 – Or 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:

$$C = bE_{(N)} t + i E_{(M)}$$

³⁵ZAMORA, 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

$$Z^* = \sqrt{\frac{3b^* \text{ (varianza de saldos óptimos)}}{4i}}$$

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 rentabilidad.³⁶

³⁶ ALBORNOZ, Op. cit., p. 19.

Tabla 1. Comparativo de Modelos

MODELO BAUMOL	MODELO 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

Administración de las cuentas por cobrar La administración de cuentas por cobrar es una de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero para optimizar el capital de trabajo y en consecuencia maximizar el valor de la empresa

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.

“La flexibilización de las políticas de crédito (normas crediticias para aceptación de cuentas, términos de crédito: plazo, límites de crédito, descuentos otorgados, términos especiales) puede estimular la demanda, pero genera un costo por llevar cuentas por cobrar adicionales, y un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.

La posibilidad de flexibilizar las políticas de crédito encuentra sus límites fundamentalmente en tres variables:

- El mercado. Dado que las organizaciones *juegan* en el mercado, las acciones de los competidores no pueden ser ignoradas ya que van a tener influencia en el impacto que tienen los cambios en la política de crédito sobre las ventas.
- La capacidad de producción. En la medida que la flexibilización estimula la demanda, esa demanda incremental tiene que poder ser satisfecha.
- Los flujos de caja.³⁷

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 trabajo³⁸, 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.

³⁷ ADMINISTRACIÓN CUENTAS POR COBRAR. Disponible en: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fdepartamentos%2Fadministracion%2Fplan97%2Fadm_financiera%2Fpedreira%2FArchivos%2FAdministracion%2520de%2520Cuentas%2520por%2520Cobrar.doc&ei=kgMcUsTqA5SI9gTMu4GQCA&usg=AFQjCNHR8yiKDIIdct1fsWEmEsr-pmLvl9w&bvm=bv.51156542,d.cWc

³⁸ GARCÍA, Óp. cit., p. 171.

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”.³⁹

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.

Ahora bien para “formar una idea más amplia sobre la efectividad de la gestión de cobro de la cartera”⁴⁰ se debe determinar el número de días promedio en que la empresa se demora en recuperar una unidad monetaria invertida en cartera.

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

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

³⁹ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 225

⁴⁰ GARCÍA, Op. cit., p. 17.

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.

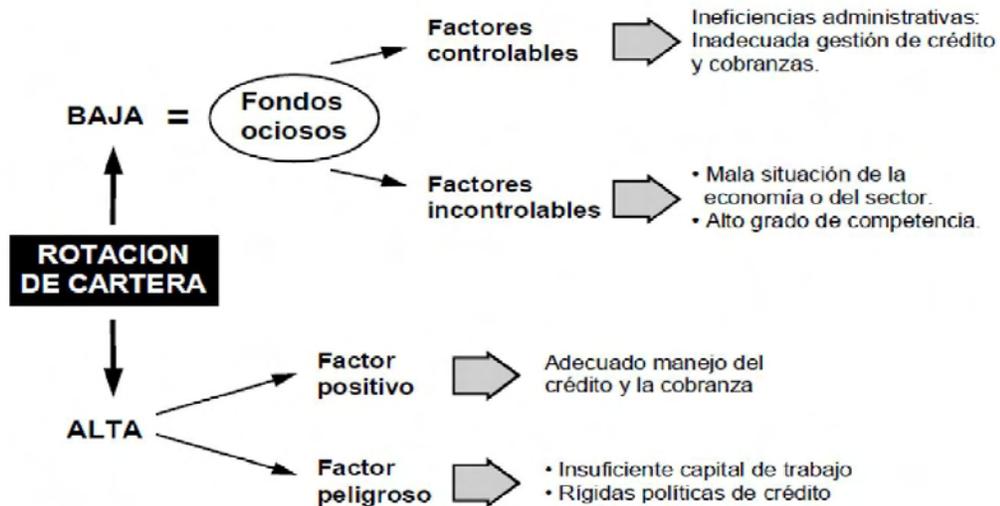
Gitman, considera que utilizar un calendario de vencimientos donde se clasifiquen las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron, puede indicar los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El propósito del calendario 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" 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 mayores utilidades".⁴¹

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.

⁴¹ *Ibíd.*

Figura 2. Rotación de Cartera



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

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”.⁴²

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

⁴² GUIAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet: http://www.contactopyme.gob.mx/guias_empresariales

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.

Inversión de cuentas por cobrar 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:

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

Donde

$$\text{Rotación de las CxC} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces de rotación por CxC}}$$

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,⁴³ 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 descuento.

- **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.

⁴³ GITMAN, Op. cit., p. 532.

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 cuentas por cobrar de sus negocios, ya sean bienes o servicios”.⁴⁴

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.

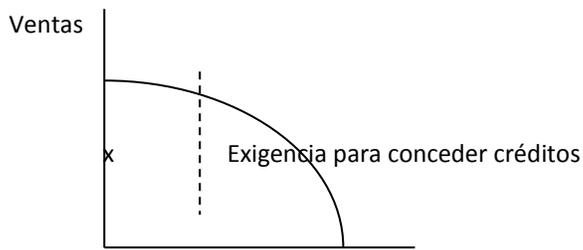
Un contrato de factorización establece normalmente las condiciones y los procedimientos exactos para la compra de una cuenta. El factor, del mismo modo que lo hace un prestamista con una garantía de cuentas por cobrar, elige las cuentas que comprará y selecciona sólo las que parecen ser riesgos de crédito 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.

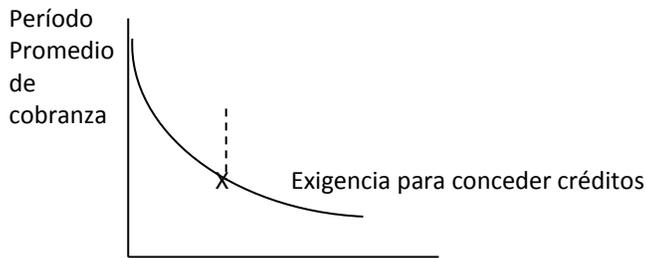
Para maximizar las utilidades que surgen de las políticas de crédito y cobranza, la empresa debe variar dichas políticas en forma conjunta hasta que se llegue a una solución óptima. Para juzgar el impacto de cada decisión se debe realizar un análisis de sensibilidad y luego hacer una comparación costo-beneficio para escoger el mejor curso de acción a seguir⁴⁵.

⁴⁴ *Ibíd.*

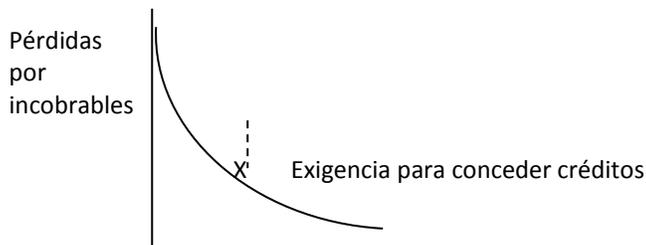
⁴⁵ ADMINISTRACION FINANCIERA. James C. Van Horne. Capítulo 14. Décima edición. Editorial Pearson Educación



Existe una relación inversamente proporcional entre el nivel de ventas y las exigencias crediticias. Cuando no existen normas de crédito y se aceptan todas las solicitudes de crédito se maximizan las ventas.



Las cuentas a cobrar serán menor cuanto mayor sea la exigencia para conceder créditos.



También vemos que se da esta misma relación respecto a las pérdidas por incobrables



Encontraremos un nivel de exigencia crediticia que maximice las utilidades.

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

El inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario⁴⁶

⁴⁶INVENTARIO Disponible en: <http://www.definicion.org/inventario>

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 servicios.⁴⁷

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.

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 inventarios.⁴⁸

“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”.⁴⁹ Por esta razón las empresas deben contar con herramientas de información y control gerencial que permitan el monitorear continuamente su comportamiento.

⁴⁷ MUJICA, Arellys; 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.

⁴⁸ ORTIZ ANAYA, Óp. cit., p. 130.

⁴⁹ *Ibíd.*

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.

Administración del inventario: El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen: por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos del objeto son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

La administración de inventarios tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos:

- Maximizar el servicio al cliente.
- Maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción, y
- Minimizar la inversión en inventarios.

Cuando se evalúa un modelo de inventario, se debe analizar los dos costos básicos asociados con el inventario: los costos para mantener las existencias en inventario y los costos concernientes a hacer pedidos. “Mediante un análisis cuidadoso de estas variables, se podrá determinar el tamaño óptimo de pedido a colocar de manera que se minimicen los costos”.⁵⁰

Nivel Óptimo de Inventario: Es aquel nivel que permite satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión.

Al momento de fijar una política de inventarios en cuanto a su nivel óptimo, la empresa tendrá que tener en cuenta diversos factores:

Ritmo de los consumos: a través de la experiencia determinar cómo es el consumo de materia prima durante el año:

⁵⁰ ALBORNOZ, Óp. cit., p. 60.

- Lineales: la producción se comporta siempre de la misma manera.
- Estacionales: hay periodos donde la producción es baja y periodos donde es alta.
- Combinados: la empresa tiene líneas de producción que se comportan de manera lineal, pero a la vez, cuenta con líneas de producción estacionales.
- Impredecibles: la producción no se puede planear, pues depende de factores externos no controlables.

Capacidad de compras: Suficiencia de capital para financiar las compras.

Carácter perecedero de los artículos: La duración de los productos es fundamental para determinar el tiempo máximo que puede permanecer el inventario en bodega.

Tiempo de respuesta del proveedor:

- Abastecimiento instantáneo: Justo a Tiempo
- Abastecimiento demorado: Niveles altos

Instalaciones de almacenamiento: Dependiendo de la capacidad de las bodegas, se podrá mantener más o menos unidades en inventario. Alternativas:

- Alquiler de bodegas.
- Pactos con proveedores para suministros periódicos.

Suficiencia de capital para financiar el inventario: Mantener el inventario produce un costo.

- Si la rotación es alta el costo de oportunidad es bajo.
- Si la rotación es baja el costo de oportunidad es alto.

Costos asociados a mantener el inventario:

- Manejo
- Seguros
- Depreciación
- Arriendos

Protección:

- Contra posible escasez del producto.
- Contra demanda intempestiva.
- Contra aumentos de precios.

Riesgos incluidos en los inventarios:

- Disminución de precios.
- Deterioro de los productos.
- Pérdidas accidentales y robos.
- Falta de demanda.

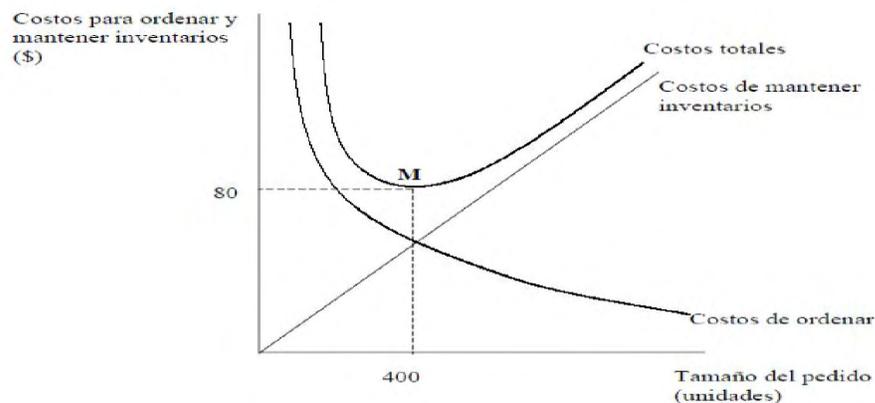
Por lo tanto, para poder definir una política adecuada de inventarios debemos conocer los costos asociados con el mantenimiento de inventarios.

En el siguiente esquema una enumeración de los principales costos:

COSTOS DE MANTENIMIENTO	COSTOS DE ORDENAMIENTO	COSTOS DE SEGURIDAD
1. Almacenamiento	1. Colocación de la orden	1. Pérdida de ventas
2. Seguros	2. Manejo de materiales	2. Disminución cuentas a cobrar
3. Costos de Capital	3. Carga de la producción	3. Desorganización de programas de producción
4. obsolescencia		

El comportamiento de estos costos los podemos observar en el siguiente gráfico:

Figura 3. Comportamiento de los Costos



Fuente: Dr. César H. Albornoz. Administración de Capital de Trabajo

A medida que el tamaño del pedido crece, nuestros costos para mantener inventarios también aumentan ya que tenemos mayor inventario en existencia. Por supuesto, si efectuáramos pedidos más grandes, no nos veríamos obligados a pedir con mucha frecuencia y nuestros costos totales por ordenar disminuirán. La combinación más apropiada entre ambos se puede apreciar al examinar la curva del costo total. En el gráfico en el punto **M**, hemos equilibrado las ventajas y desventajas de los respectivos costos. Cuando se trate de pedidos grandes los costos para mantener los inventarios serán excesivos, en tanto que los pedidos pequeños implicarán efectuar pedidos en forma constante lo cual nos ubicará en la parte más elevada de la curva de costos de ordenar.⁵¹

Entonces surge la pregunta, ¿cómo podremos determinar el punto mínimo (M) dentro de la curva de costos totales? Para poder contestarla utilizaremos la fórmula del lote óptimo de compra.

$$Qc = \sqrt{\frac{2VCo}{Cm}}$$

Dónde:

- Qc = lote óptimo de compra
- V = ventas
- Co = costos de ordenar por pedido
- Cm = costos de mantenimiento de inventario

Control Interno de los Inventarios: Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios.

Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción, hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales de este sistema son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción y contabilidad.

MODELO BÁSICO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP): Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un

⁵¹ Ibid.

artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP), el cual busca minimizar los costos totales asumidos por las empresas al administrar inventarios.

Este método viene fue elaborado por William Baumol y de acuerdo a Madroño Cosío, M. E (1998) "...tiene como finalidad la de prever que pasaría bajo ciertas condiciones controlables, estos modelos permiten al Administrador Financiero cuantificar las necesidades conforme a la demanda..." (p 135). Es el más sofisticado y puede considerarse para controles de los artículos agrupados en el Renglón "A" de la Empresa, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros; con el fin de determinar la Cantidad de Pedido que minimiza los costos del inventario total.

Supuestos del Modelo:

- La demanda es conocida y ocurre a una tasa constante.
- Los productos tienen duración suficiente.
- Se utiliza un sistema de monitoreo continuo.
- Todos los costos permanecen constantes en el tiempo.
- El tiempo de espera entre la emisión de la orden y la llegada de esta (lead-time) es igual a 0 por lo que el pedido llega cuando se agota el inventario.

La derivación es muy simple y se presenta a continuación:

Se supone que la demanda o consumo del artículo se produce a una tasa constante y que el pedido llega cuando se agota el inventario. Suponiendo una demanda anual **D**, un costo de colocar la orden **A**, un precio por unidad **P** y un costo anual de mantener capital invertido en inventario **i**. Entonces el costo total está dado por:

$$CT = \frac{D}{Q} * A + \frac{Q}{2} * i * P$$

Donde **Q** es la cantidad ordenada.

Como estos costos son decrecientes y crecientes respectivamente, el costo mínimo se logra cuando los dos costos son iguales, es decir:

$$\frac{D}{Q} * A = \frac{Q}{2} * i * P$$

Despejando Q se tiene el tamaño óptimo del lote:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DA}{iP}}$$

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 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. Gitman,⁵² 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.

⁵² GITMAN, Op. cit., p. 120.

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.

$$\frac{CD}{100\%-CD} \quad * \quad \frac{365}{N}$$

Donde

CD = descuento establecido por pronto pago en términos porcentuales.

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

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.

COBERTURA DE ESTUDIO

Temporal El presente estudio se realizará en el periodo comprendido entre el año 2013

ESPACIAL La investigación se enmarcará en un espacio geográfico que corresponde a la ciudad de San Juan de Pasto, específicamente la Empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS

1.10 DISEÑO METODOLOGICO

1.10.1 Tipo de estudio. De acuerdo a los objetivos a lograr, el tipo de estudio que se realizará es de tipo descriptivo, el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación,⁵³ puesto que permitirá 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 “no intenta ni tiene la pretensión de explicar el por qué, sino que se propone describir lo que es, está orientada a evaluar ciertos atributos, propiedades

⁵³ MENDEZ, Carlos Eduardo. M.B.A. METODOLOGIA, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed. Bogotá: s.n. p. 136.

de personas, grupos o cualquier otro fenómeno, en algunos casos consiste en el registro, el análisis y la explicación de las condiciones de un fenómeno tal como se presenta, razón por la cual solo observa el objeto y lo describe teniendo en cuenta propiedades o características de mayor o menor relevancia”,⁵⁴ por tanto se podrá disponer de 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.

1.10.2 Método de Investigación. De acuerdo al objeto de la investigación, para alcanzar los propósitos se utilizará el método deductivo, el cual, “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”.⁵⁵ La presente investigación parte 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.

1.11 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto pretende determinar los aspectos cualitativos de la dinámica organizacional de las empresas mediante la investigación cualitativa “que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones, de aquí que lo cualitativo es el todo integrado”,⁵⁶ lo anterior se obtiene con la aplicación de técnicas interpretativas que llevan a comprender los motivos para la toma de decisiones en las empresas. Por otro lado, al trabajar bajo los parámetros de un enfoque histórico hermenéutico, el cual es de carácter comprensivo e interpretativo,⁵⁷ se realizará un diagnóstico de la situación actual de las empresas en función de sus prácticas financieras, un análisis de la evolución histórica de la administración del capital de trabajo, que a su vez permitirá el establecimiento de tendencias y se identificará las categorías de mayor incidencia en el manejo de las finanzas a corto plazo.

⁵⁴ 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+>

⁵⁵ MENDEZ, Op. cit., p. 145.

⁵⁶ SUAREZ, Op. cit., p. 119. 55

⁵⁷ MARTÍNEZ RIU, Antoni y CORTES MORATO, Jordi. Diccionario de Filosofía Herder. (CD ROM) Barcelona: Ed. Herder, 1996. p. 150.

1.12 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución y cumplimiento de los objetivos es necesario la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de las empresas caso de estudio, 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 de dichas empresas, para tal fin las fuentes serán de tipo:

1.12.1 Fuentes primarias. “Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar”⁵⁸

Para la presente investigación, la información primaria se deriva de las entrevistas con las personas directamente responsables de los procesos administrativos y financieros en las empresas caso de estudio, además de los estados financieros suministrados por las mismas.

1.12.2 Fuentes secundarias. “Las fuentes secundarias, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”⁵⁹

En lo que respecta a la información secundaria se tomarán, 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.

1.12.3 Fuentes Terciarias. “Una fuente terciaria es una selección y compilación de fuentes primarias (material de primera mano relativo a un fenómeno) y secundarias (comentarios, análisis y crítica basadas en fuentes primarias)”⁶⁰

El internet será una fuente relevante dentro de la investigación, en las diferentes páginas WEB.

⁵⁸ FUENTE_PRIMARIA Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/>

⁵⁹MÉNDEZ, Op. cit., p. 145.

⁶⁰FUENTE_PRIMARIA Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

1.12.4 Instrumento de Recolección de Información. “Los métodos de recolección de datos, se pueden definir como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación”.⁶¹

Para la presente investigación se definen como instrumentos de recolección de la información con fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteados sobre el problema propuesto, la entrevista establecida entre el investigador y el Director Administrativo y financiero de la empresa caso de estudio, por cuanto es la persona que tiene a su cargo el manejo, administración de los recursos y aplicación de las políticas establecidas.

1.13 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con el uso del Excel se organizará la información que permitirá construir gráficos, tablas y cuadros que ayudarán al investigador a comprender, analizar e interpretar de forma acertada y clara los resultados arrojados del estudio.

Con la aplicación de cálculos matemáticos y teóricos se construirán indicadores financieros que le permitan contrastar los resultados con los objetivos, con lo cual se obtendrán conclusiones y se plantearán sugerencias y recomendaciones

Contenido Aproximado del Informe Final Como estructura aproximada del informe final se propone la siguiente, ello supeditado al aporte que puedan hacer el asesor y los jurados a lo largo del desarrollo del estudio:

INTRODUCCIÓN

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Teórico

- 1.1.1 Capital de Trabajo
- 1.1.2 Administración del Efectivo
- 1.1.3 Administración de Cuentas por Cobrar
- 1.1.4 Inventarios
- 1.1.5 Cuentas por Pagar

1.2 Marco Contextual

1.3 Marco Legal

⁶¹ MÉNDEZ, Op. cit., p. 145.

2. CAPÍTULO I: PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

- 2.1 Estado actual de la administración del efectivo en la empresa
- 2.2 Estado actual de la administración de los pagos en la empresa
- 2.3 Estado actual de la administración de los recaudos en la empresa
- 2.4 La Administración de Inventarios, estado actual.

3. CAPÍTULO II: COMPORTAMIENTO HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS

- 3.1 Análisis Histórico
- 3.2 Análisis Comparativo

4. CAPÍTULO III: ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

- 4.1 Política de manejo de Efectivo.
 - 4.1.1 Cálculo y análisis del monto mínimo de efectivo
 - 4.1.2 Eficiencia y rentabilidad del efectivo
- 4.2 Política de manejo de Cartera.
 - 4.2.1 Recaudo de Cartera
 - 4.2.2 Política de crédito

5. POLÍTICA DE PAGOS

- 5.1 Procedimiento y periodo de pagos.

6. POLÍTICA DE INVENTARIOS

- 6.1 Cálculo y análisis del monto mínimo de inventario.
- 6.2 Política de Compras.

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFIA
NETGRAFIA
ANEXOS

Cuadro 1. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión Bibliográfica	■	■																		
Elaboración del proyecto de Investigación		■	■	■	■															
Búsqueda de referencias documentales				■	■	■	■													
Lectura de documentos						■	■	■	■	■										
Análisis de la información								■	■	■	■	■								
Organización y análisis de resultados									■	■	■	■	■	■	■					
Redacción del primer borrador del informe final																■	■	■		
Presentación y sustentación del informe final																	■	■	■	■

Fuente. Este estudio

Cuadro 2. Presupuesto General

DETALLE		VALOR
PAPELERÍA Y FOTOCOPIAS		
Fotocopias del proyecto	Documentos de las empresas, informes y Estados Financieros	10,000.00
Papelería	Resmas de papel y otros	20,000.00
Bibliografía	Textos de referencia	170,000.00
Subtotal		200,000.00
IMPRESIONES E ANILLADOS		
Impresión y anillado de anteproyecto, proyecto e informes.	Impresiones, anillados, transcripción y aplicación de normas ICONTEC	200,000.00
Subtotal		200,000.00
OTROS GASTOS DEL PROYECTO		
Comunicaciones y transporte	Comunicaciones y Transporte total	400,000.00
Subtotal		400,000.00
TOTAL		800,000.00

Fuente. Este estudio

1.14 PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. PERIODO 2010 – 2012

La estructura administrativa de la Empresa Reencauchadora PANAM, es una empresa organizada liderada por su Junta Directiva, seguida del Gerente en quien se concentran la mayoría de decisiones a tomar en la empresa, por tal razón la investigación realizada se concentra en el a quien se le realizo la entrevista la cual dio a conocer más profundamente a la empresa fuente de estudio.

1.14.1 Estado actual de la administración del efectivo en la empresa.

Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito.

Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto la planificación, como las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de la corporación. Así, al conformarse un presupuesto financiero el mismo deberá tener en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componente el funcionamiento organizacional. Por tal motivo no solo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son la razón de ser de los primeros, teniendo siempre como base los objetivos financieros:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión
- El mayor valor de satisfacción para clientes y consumidores
- La mayor participación de mercado.

El área financiera es la encargada de lograr estos objetivos y del optimismo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa; esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazo e intereses favorables.

La Administración de efectivo La administración a corto plazo o gestión financiera operativa se resume en la administración del efectivo, en él se convierten todas las cuentas corrientes, involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y su inversión temporal mientras este se encuentra dentro de la empresa. El presupuesto de efectivo, indica que cantidad de efectivo es necesario tener, cuando y durante cuánto tiempo, es decir sirve como base para la planeación y el control del efectivo, además de este presupuesto la empresa necesita información sistemática sobre el efectivo.

Los flujos de efectivos.

Constituyen una herramienta indispensable para la toma de decisiones en la empresa moderna, si la empresa cuenta con dinero líquido para hacerle frente a determinada obligación.

Hoy en día ante tal crisis de envergadura la fuente de recurso más inmediata y factible es economizar, "la eficiencia es el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar cada vez mejores resultados con la calidad requerida tendrá un efecto positivo en nuestro Balance Financiero."⁶²

La administración del efectivo y de los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento, estos activos líquidos pueden funcionar como una reserva de fondo para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una crisis de insolvencia. Dado que los otros activos circulantes, cuentas por cobrar e inventarios se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

En cuanto a la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S se presenta la siguiente situación:

La persona que se encarga, recauda los efectivo recibe los efectivos y manda hacer los pagos de las cosas prioritarias tomando como prioridad proveedores servicios públicos y pagos menores de caja menor que se deben hacer diariamente.

Las herramientas que se utiliza para hacer los pagos por lo general son efectivo y en ocasiones cheques, los cuales son autorizados por el gerente.

En cuanto a las decisiones que toma la persona encargada de hacer los pagos da prioridad netamente a lo que es más importante para el pago lo que es proveedores, servicios públicos en esa medida se hacen los pagos.

La política para el pago de las obligaciones, en cuanto a transferencia, cheque o pago en efectivo son ordenadas de la siguiente manera Primero se atiende a proveedores para que despache los insumos y materia prima, luego los servicios públicos y posterior mente las consignaciones a bancos y cuentas, todo está en coordinación con gerencia y el departamento de caja

⁶² Resolución Económica del V Congreso del PCC

Las personas encargadas de la empresa si conocen el recaudo que maneja la empresa en efectivo o cuentas por cobrar que la empresa maneja de manera mensual que alrededor se recaudan alrededor de 35 a 45 millones en cartera mensual.

La empresa en su gran mayoría conoce con antelación el déficit de caja, porque se presentan pagos grandes que ya la empresa conoce, al igual que cheques rechazados que se enviaron por lo cual la empresa debe de programar de donde se extraerá los recursos para cumplir con estas obligaciones, para ello se tienen que presionar el recaudo de cartera o mirara otros recursos, porque ya se conoce de antemano que existen unos cheques que se deben de cancelar se conoce de que valor son y están organizados por fecha entonces, cada día se conoce que tiempo falta para cumplir con el pago de ellos.

Cheques de la empresa no se han devuelto hasta el momento debido a que la empresa siempre se cerciora que existan fondos, pero si existen dificultades con algunos cheques de los clientes, porque han existido cheques malos, cuando esto sucede la empresa prosigue inmediatamente a llamar al cliente para preguntarle la causa del hecho, y este por lo general lo cambia en efectivo, existen casos en donde se ha tenido que presionar al cliente debido a que ellos se demoran para realizar el pago en ese caso se ha optado en presionar al cliente con un abogado pero todavía la empresa no ha presentado complicaciones como estas, por lo cual hasta el momento no se ha hecho tramites con abogados.

Teniendo en cuenta que la empresa es de pequeño tamaño la administración del efectivo es realizada directamente por el gerente quien es la persona encargada de la administración general de la empresa además cuenta con un apoyo en el área contable quien lo ocupa una secretaria auxiliar contable a quien se le reconoce un sueldo de un salario mínimo quien se encarga de que la empresa cumpla con los requerimientos legales contables, y con un contador quien visita a la empresa una vez por semana o de acuerdo como la empresa lo requiera para cumplir con la revisión contable, además de dar sugerencias a gerencia sobre las medias a tomar de acuerdo a los cambios presupuestales que tiene la empresa de manera mensual.

La empresa realiza los pagos a sus proveedores a crédito en un 64% acumulando una deuda al finalizar el periodo del año 2012 de 180.347.708,75, cuando se realiza la entrega y/o realiza consignaciones directas a ellos, trabajando con el banco de BOGOTA con quien igualmente se realiza el pago a los trabajadores cuenta que asciende a 3.934.277 el costo por transacción representa para la empresa mensualmente en promedio un costo de \$500.000, aclarando que este valor es relativo, la entidad descuenta solo el 4x1000 siempre y cuando la transacción sea realizada en la misma entidad si se realiza a otras entidades financieras la transacción tiene un costo adicional de 3.500 al pagar con cheque, estos movimientos son realizados mínimo 15 veces por mes siendo los

movimientos más representativos como se da a conocer anteriormente acreedores varios, el de nómina, pago a proveedores en el cual las cuentas más representativas están como el de caucho y de monta llantas quienes suministran las llantas.

En la entidad financiera la atención está dada en horarios de oficina (8am-12m; 2pm-6pm), aunque cuentan con cajeros que permiten extender su atención a la hora de necesitar retiros de manera urgente, este movimiento adicional tiene un costo de 3100.

Para realizar los pagos, los proveedores deben entregar las cuentas para el respectivo registro de la cuenta bancaria, el cual se maneja por medio de un sistema, se maneja una relación adicional aparte de todo el manejo de los proveedores, se maneja alrededor de 8 proveedores, entre ellos GOODYEAR, YACSITOL DE COLOMBIA (J y T), COEXITO, RETRADER, ellos suministran la materia prima para el proceso de recauche entre ellos el cemento, parches, líneas anti quiebras, banda.

En cuanto a las llantas de segunda, un vendedor de la empresa se encarga de la localización de estas llantas las cuales son llevadas a la empresa escogida para posteriormente ser recauchada, o el mismo cliente lleva la llanta defectuosa que quiera recauchar, por tanto la empresa ya tienen el cliente para la llanta, debido a que el mismo es quien la lleva.

Al igual existen empresas que requieren del servicio por lo que podemos decir que son proveedores y clientes de la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S las cuales son dos y que entre ellas abarcan promedio el 80% de la producción de la empresa las cuales son: llantas de recauche de Nariño(60%), Yimimena (20%), se solicita la actualización de la información de manera periódica por lo que en ocasiones se han presentado inconvenientes al realizar las consignaciones debido a que las cuentas de destino del dinero se han cancelado. De acuerdo a lo demostrado en el balance general los ingresos de la empresa ascienden a 29.315.898,54 para el año 2012, existiendo un crecimiento del 7,5% con respecto al año anterior

Capacidad financiera: La empresa en el momento se encuentra muy bien dotada lo que le permite no tener retrasos en su producción y ofrecer al cliente un buen servicio, debido a ello al ejecutar un programa de producción proyectada la empresa está en la capacidad de ejecutarlo sin ningún inconveniente, y permitiría alcanzar los niveles óptimos en eficiencia y competitividad frente a un entorno cada vez más dinámico.

Además, la gerencia es consciente de que la capacidad financiera constituye el factor de evaluación más importante para precisar el potencial de la inversión, la definición del tamaño de comercialización y la determinación en la capacidad de

generar utilidades para la empresa, lo cual permitiría la optimización del proceso de reencauche, no obstante, con la adopción de una partida para capital de trabajo se prevé el manejo de una adecuada estructura de financiamiento que responda a la política de financiamiento de operaciones a menores costos de capital.

Conforme a lo expresado se analiza el nivel de generación de utilidades (analizar la opción de capitalización) y la captación de fondos crediticios (también existe la posibilidad de atraer capitales mediante la emisión de acciones, bonos u otro tipo de documento que refrende el derecho de propiedad) a través de una institución financiera.

Capacidad de inversión: Dada la capacidad financiera de la Empresa que al cierre del estado de resultados del año 2012 asciende a \$ 243.963.432 con un capital social de \$ 150.000.000 que limita la capacidad de inversión, la gerencia precisa la cuantía de recursos por destinar al capital permanente (propiedad planta y equipo) y al circulante (capital de trabajo bruto). Por ello, conforme se destinó en el 2012, \$ 67.098.606 y como capital de trabajo 418.248.418 (activo corriente), orientados en la expansión del tamaño de operaciones. La edad promedio de uso de las maquinarias es de 15 años, el estado de conservación es bueno debido a que son relativamente nuevas, y se cuenta con prensas neumáticas, prensas hidráulicas, raspadoras, rectificadoras, embancadoras y un caldero de 60 HP.

Asimismo, para acentuar el grado de competencia a través de concurso de mejores calidades se aplican tales líneas de producción; sin embargo, es necesario la implementación de programas de manejo adecuado de llantas usadas como un aspecto de prioritaria atención, en especial por la necesidad de proteger la salud de la población ante el riesgo del continuo rebrote de enfermedades como el dengue, la fiebre amarilla o la encefalitis (las llantas usadas son uno de los sitios preferidos para que los zancudos depositen sus larvas, convirtiéndose en una importante vía para su proliferación, lo cual da como resultado el rebrote de la epidemia del dengue).

Capacidad financiera: Actualmente, la empresa realiza sus actividades productivas en un local propio con un área de terreno de 500 m². El 74% respecta a la planta de reencauche en caliente y otras actividades concernientes a la comercialización, y 26% restante a la instalación para la planta de reencauche en frío. Las instalaciones actuales resultan apropiadas para las actividades que la empresa realiza, por lo que será necesario identificar el nivel potencial de explotación de recursos considerando la nueva línea de reencauche en frío.

El proceso de reencauche en frío comprende la inspección de la llanta a reencauchar (para el descarte de la carcasa según el estado de deterioro), el raspado de la superficie, rectificado, cementado, aplicación de la goma cojín para la vulcanización de la banda de caucho a la superficie de la llanta, el embancado

de la carcasa (colocar la banda pre-vulcanizada para el acabado final) y el vulcanizado o prensado.

La capacidad instalada de producción evidenciará un incremento del 45% además, el personal proyectado será el siguiente:

Cuadro 3. Proyecciones del Personal Empleados Obreros

CARGO	Actual	Proyectado
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	1	1
AUXILIAR DEL VENDEDOR	1	2
ADMINISTRADOR	1	1
VENDEDOR	1	3
OPERARIOS	4	6
TOTAL	8	13

Fuente: Nomina de la empresa.

Capacidad de comercialización La empresa aglutina sus esfuerzos en el manejo consistente de su cartera de clientes, desarrollando en forma paralela proyecciones respecto a los precios que tendrán los productos, a continuación éstas se muestran de acuerdo a las líneas de reencauche antes mencionadas:

Capacidad de ganancia Según el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para los próximos 10 años se puede identificar un pago de obligaciones (gastos financieros por 6 años) de Deuda a largo plazo -en incurrir en un préstamo de una institución financiera.

Asimismo, existe una retribución de la inversión a socios y accionistas conforme a concepto de participaciones.

Finalmente, el nivel de ganancia neta es favorable, ya que sigue una tendencia creciente sustentada en la efectividad de los procesos.

1.14.2 Estado actual de la administración de los pagos en la empresa. Debido a la novedad del producto aún no existe la confiabilidad del consumidor nariñense lo que no permite que se logre totalmente las metas planteadas y el crecimiento de la demanda prevista, pero esto no representa una dificultad de mayor peso debido a que la demanda existe en el momento mantiene la oferta o capacidad de instalación de la empresa, por lo cual se ve necesario la búsqueda continua de clientes los cuales son varios en la actualidad con pedidos de menor cuantía, igualmente sucede con los proveedores debido a que se ha tenido que recurrir a

las monta llantas de varias localidades por medio de un vendedor encargado de tal misión, debido a que no todas las llantas que llegan a la empresa están en buenas condiciones para recauchar, lo que impide que exista un plan anual de compras, que le permita realizar una planeación adecuada, sin embargo se está trabajando en la elaboración de un presupuesto y un plan operativo anual, el cual establecerá las cuentas de ventas, para determinar la cantidad de insumos a adquirir, con estas herramientas lo que se pretende es que la empresa pueda realizar compras a gran escala, con el fin de obtener grandes descuentos, además de lograr una negociación sobre la facturación y forma de pago, las cuales deben presentarse a medida que se realicen los despachos de mercancía.

Debido a que la empresa aún no tiene una organización administrativa bien estructurada esto hace que no estén bien definidos los comités para el desarrollo de las actividades que se ven necesarias para el buen funcionamiento de ella, por tanto la parte de compras es realizada directamente por el Gerente, quien analiza las necesidades diarias de la empresa de acuerdo a las solicitudes de los operarios una vez verificada la solicitud se realizan los pedidos de la materia prima, la negociación con los proveedores se realiza directamente con la dirección de la empresa y por lo general se presenta al inicio de cada año, donde se establece los precios de los insumos a proveer.

Como se dio a conocer anteriormente la empresa no maneja un plan anual de compras, porque la empresa es nueva solo tiene 2 años, debido a ello no tienen información histórica.

En la actualidad la empresa no ha hecho muchas negociaciones en cuenta a proveedores, debido a que no existen muchos lo que hace que sea difícil conseguir uno o unos que cumplan con todas las condiciones y poder realizar negociaciones o contratos fijos solo con una, no hay una empresa que importe lo más importante para el proceso de recauchado como lo es la banda, al igual no todas las llantas que suministra un proveedor se encuentran en buenas condiciones para aplicar el proceso de recauche, no existe competencia de proveedores.

La empresa identifica a Poindagro y poillantas de Nariño como sus principales competidores.

En cuanto a proveedores si existe un periodo establecido de pagos ellos dan a la empresa entre 90 y 120 días de plazo para ser efectivo el pago.

En cuanto a los clientes la empresa Reencauchadora Panam SAS da igual tiempo de plazo a sus clientes de crédito.

La empresa si cuenta con un reporte que le permite conocer los vencimientos de las facturas y lo hace de manera sistemática por medio del programa SIGO,

además existe un sistema de verificación de la factura presentada por los proveedores, en cantidades y precios los cuales se realizan con el mismo programa y existen unas facturas prediseñadas para la realización de un análisis manual, el mismo proceso también se realiza cuando se vende.

1.14.3 Estado actual de la administración del recaudo en la empresa. La empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS, de acuerdo al balance general 2012 las deudas de los clientes ascienden a \$ 140.871.741 que corresponde a un 30,5% de las ventas, este trámite tiene una duración de 90 días,

Para la parte contable la empresa trabaja con los libros básicos contables al igual con la facturación manual actualmente solo se apoya en el software SIGO que es reconocido para el manejo adecuado de inventario y contable, para el correspondiente recaudo de cuentas por cobrar se evalúa periódicamente el estado de las cuentas por cobrar, considerando los días de vencimiento, aun cuando La empresa ya tiene créditos definidos, aun así se ha implementado un proceso el cual consta en solicitar los documentos principales entre ellos cámara de comercio, RUT, balances, certificado de libertad y tradición posición de bienes, pero de manera bien rigurosa no.

Quien autoriza los créditos que otorga la empresa es el vendedor quien también es el responsable solidario de la cartera al igual del cobro de la misma.

A pesar de que la empresa ha procurado mejorar todo sus proceso aún persisten los retrasos en facturación que entre la fecha que llega a la fecha que se despacha esta aproximadamente en 20 días.

Casi todas las ventas que realiza la empresa son a crédito, son mínimas las ventas de contado y es en la factura donde se lleva el registro puesto que en ella se da a conocer este dato, y en cuanto a las facturas a crédito es el vendedor de la empresa responsable de los créditos quien lleva las facturas,

La base de datos de los clientes se está actualizando permanentemente, se está llevando cartera cada semana después de verificar los datos al comunicarse con los distintos clientes se prosigue a confirmar los datos más importantes como número de celular y dirección los demás son únicos y son introducidos al sistema o base de datos apenas el cliente decide confirmar el crédito.

El error más común en facturación cometido en la empresa está en los precios los demás como son parte de una base de datos.

Para evitar posibles errores existe un sistema de verificación de la factura, además existe un grupo de personas quienes son encargadas de dicho proceso, la

empresa no ha visto la necesidad hasta el momento de la realización de provisión de cartera.

Los pagos de los clientes se realizan a través del vendedor si le pagan en efectivo, si es a crédito a través de consignaciones en los mismos bancos, en este caso como la empresa tienen convenio con el banco.

La empresa trabaja con un solo banco el cual es el Banco de Bogotá, el dinero invertido en el proceso de retiene promedio unos 500.000 pesos mensuales aun cuando eso varía depende de los movimientos que exijan los procesos de manejo de la empresa.

La empresa no recibe dineros en la empresa todo se trabaja por medio del vendedor encargado de los cobros de cartera o por medio de consignaciones en la cuenta del banco, además la empresa para tener una más rápida rotación de cartera ofrece incentivos de descuento hasta de un 3% para que los clientes se motiven a cancelar sus cuentas de manera más rápida.

Hasta el momento recién la empresa está tratando de llevar un procedimiento para el control y cobro de los créditos morosos este se está analizando un proceso adecuado para las necesidades de la empresa.

El recaudo de cartera está a cargo de un vendedor quien se supone que debe estar pendiente del recaudo de cartera y dar ese informe a la empresa, cuyo perfil académico es, técnico en Administración de Empresa, esta persona está encargada de la cartera ingresa de manera manual un archivo en Excel las cuentas por cobrar, relacionando el número de factura, valor, relación con el nombre del cliente y/o empresa fecha y vencimiento de la misma esta información la obtiene del informe que entrega la persona encargada de facturación; el archivo de Excel consolidado para cartera, se compara periódicamente con la información contable con el fin de confrontar y ajustar los registros pertinentes, para evitar a la hora de requerir la información estos reportes coincidan, estos controles permiten a la empresa tener un reporte correcto de sus cuentas por cobrar.

Para realizar el cobro de la cartera se evalúa habitualmente el estado de las cuentas por cobrar, considerando los día de vencimiento y el monto a recaudar, posteriormente se realiza las respectivas llamadas dando a conocer la situación y se da comienzo a los respectivos procesos de negociación, acordando las modificaciones en los pagos.

1.14.4 Estado actual de la administración de inventarios en la empresa. La empresa REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS para el control de inventarios ya se está manejando una política de inventarios a través de un programa sistematizado con el modelo promedio ponderado y el sistema periódico con el método PEPS (primeras en entrar primeras en salir), el cual consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron o ingresaron a producto terminado primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados y/o ingresados más recientemente, las compras no tienen gran importancia, puesto que estas ingresan al inventario por el valor de compra y no requiere procedimiento especial alguno.

En el caso de existir devoluciones de compras, esta se hace por el valor que se compró al momento de la operación, es decir se da la salida del inventario por el valor pagado en la compra.

Si lo que se devuelve es un producto vendido a un cliente, este se ingresa al inventario nuevamente por el valor en que se vendió, pues se supone que cuando se hizo la venta, esos productos se les asignó un costo de salida, para la realización de este proceso la empresa se apoya con el manejo del programa SIGO.

Al utilizar este método de valuación de inventarios, se da un efecto sobre los resultados financieros de la empresa, tanto por el monto del costo de las ventas como por el valor del inventario final, al sacar las unidades que se compraron primero, significa que en el inventario final quedan las últimas unidades compradas, y estas unidades por lo general se adquirieron a un mayor costo, debido a ello el promedio de acuerdo a los extremos puede ser que no sea tan favorable pero la empresa admite que hasta el momento sí les ha dado resultado. Ahora el costo de venta al ser determinado sacando las primeras unidades compradas, que por lo general fueron más económicas, se tiene un costo de venta bajo que posteriormente al promediarlas con las que llegaron luego, lo que significa que tendrá menor efecto sobre la utilidad, resultando como consecuencia que esta sea más elevada.

Como se puede ver en forma general, este método hace que la utilidad sea menor y que el Balance general se sobrevalore un poco al contener un inventario final de mercancías un tanto más costoso. Igualmente se afecta el Estado de resultados, en la medida en que se incorpora un menor costo de venta producto de promediar las primeras con las segundas unidades de materias primas compradas

Los responsables del manejo y monto de los inventarios requieren tener por lo menos un conocimiento continuo respecto a lo siguiente:

- Estado actual de los inventarios
- Localización
- Antigüedad
- Existencias actuales

- Consumo o venta anual
- Lote óptimo de compra
- Máximo y mínimos
- Costos actuales
- Precios de las materia primas principales
- Abastecimiento, etc.

Políticas de inventario que maneja la empresa.

Deben de tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.

Las principales políticas son las siguientes:

- Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión, sin afectar las ventas y la producción.
- Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de los proveedores.
- Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- Mantener las existencias, mediante una administración eficiente.
- Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación.

Hasta el momento la empresa no maneja un presupuesto de ventas, porque no hay un historial todavía, existe uno pero es muy empírico, este actualmente es manejado se elabora poniendo una meta a la empresa la actual vender 400 llantas recauchadas al mes y a mitad de mes solo se ha comercializado 280 por lo que todavía no se ha llegado la meta, si la meta se logra al próximo mes la empresa pone otra meta y así sucesivamente se motiva el crecimiento, en el momento la empresa solo tiene dos años lo que permitirá de aquí en adelante perfeccionar el método con un historial comparativo que al momento se podrá realizar, en el momento la empresa no realiza un análisis o avalúa los costos de mantenimiento de los inventarios, pero si existe un encargado de decepcionar los pedidos quien es el jefe de producción él se encarga de verificar que la materia prima sea la que la empresa requiere, y en las cantidades que se pidieron al igual el buen estado de ellas.

1.14.5 Comportamiento historico y comparativo del capital de trabajo en la empresa reencauchadora panam de colombia s.a.s en el departamento de nariño. periodo 2010 – 2012. Para determinar el comportamiento histórico y comparativo del capital de trabajo en la Empresa, se parte de la información suministrada en los Estados Financieros, contadora, Gerente y demás solicitada a la empresa.

Variables Críticas y Estructuras Operativas. Análisis Activo

- **Resumido**

Cuadro 4. Movimientos del Activo en el 2010 al 2012

ACTIVO	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE	152328265	212839159	418248418
ACTIVO FIJO	104098607	125098606	167098606
OTROS ACTIVOS	456720	1320950	4320950
TOTAL ACTIVO	256883592	339258715	589667974
% inversión en activo corriente	59,2985577	62,736534	70,9294784

Fuente: Balance general empresa.

La Empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S, ha concentrado sus inversiones en activos corrientes, en más del 50% como lo indica la tabla anterior, en donde se visualiza un incremento acelerado del 2011 al 2012 donde a diferencia del año anterior fue del 3, este rango se incrementó en un 8% adicional, dentro de la participación del activo corriente se destaca y es la cuenta más representativa: Deudores.

Con respecto al estado de la cuenta en general se puede afirmar que sus movimientos son proporcionales al crecimiento que la empresa ha tenido en estos tres años, siendo la cuenta otros activos la única que tuvo un pequeño descenso en el año 2011 que inmediatamente se recuperó en el 2012.

- **Segregado**

Cuadro 5. Movimientos del Activo 2010-2012 (Con Grupos y Cuentas)

ACTIVO	2010	GRUPO	CUENTA	2011	GRUPO	CUENTA	2012	GRUPO	CUENTA
ACTIVO CORRIENTE	152.328.265	59,3		212.839.159	63		418.248.418	71	
DISPONIBLE	2.311.329		2	4.744.255		2	11.358.167		3
CAJA	755.655		32,7	1.150.255		24	6.124.167		54
BANCOS	1.555.674		67,3	3.594.000		76	5.234.000		46
DEUDORES	79.450.136		52	118.191.958		56	186.986.305		45
CLIENTES	70.281.505		88,5	102.371.500		87	140.871.741		75
ANTICIPOS Y AVANCES	5.124.554		6,5	7.154.571		6	11.874.727		6
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	3.258.654		4,1	7.311.287		6	27.309.837		15
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	785.423		1,0	1.354.600		1	6.930.000		4
INVENTARIOS	70.566.800		46	89.902.946		42	219.903.946		53
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESAS	70.566.800		100	89.902.946		100	219.903.946		100
ACTIVO FIJO	104.098.607	40,5		125.098.606	37		167.098.606	28	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	104.098.607		100	125.098.606		100	167.098.606		100
MAQUINARIA Y EQUIPO	104.098.607		100	125.098.606		100	167.098.606		100
OTROS ACTIVOS	456.720	0,2		1.320.950	0		4.320.950	1	
DIFERIDOS	456.720		100	1.320.950		100	4.320.950		100
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	456.720		100	1.320.950		100	4.320.950		100
TOTAL ACTIVO	256.883.592	100		339.258.715	100		589.667.974	100	

Fuente: Balance General empresa

En el análisis del comportamiento del activo de la empresa en el año 2010-2012, se presenta un grande impacto del Activo Corriente con una participación del 59,3% del activo total acción que se presentó en el año 2010 y que continuo incrementándose aceleradamente en los demás años pasando al 63% en el 2011 a 71% en el 2012, de ello el grupo de mayor impacto es Deudores con un 52% que se mantienen en los demás años con un crecimiento ascendente a excepción en el 2012 en donde disminuyo 11 puntos con el año inmediatamente anterior, seguida de manera muy cercana inventarios con un 46%, lo que demuestra la inversión en activos que la empresa maneja causando impacto sobre el activo corriente.

El segundo grupo más representativo del activo corriente es el Activo Fijo compuesto solo por la cuenta propiedad planta y equipo el cual tuvo un comportamiento descendente en lo recorrido de los tres años siendo la

participación más alta en el 2010 con 40,5% disminuyendo 3,5 puntos en el 2011 y con un impacto de disminución más alto en el 2012 que son de 9 puntos descendentes con respecto al año anterior.

En cuanto a diferidos y gastos pagados por anticipado su participación en los tres años fue casi nula sin superando el 1%

Cuadro 6. Análisis Pasivo

PASIVO						
PASIVO NO CORREINTE	10.000.000	12	18.201.500	11	40.401.922	11
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.000.000	100	18.201.500	100	40.401.922	100
OTRAS OBLIGACIONES	10.000.000	100	18.201.500	100	40.401.922	100
PASIVO CORRIENTE	74.699.928	88	143.783.317	89	314.302.621	89
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.688.000	4	5.211.655	4	20.281.824	6,453
SOBREGIROS	2.688.000	100	5.211.655	100	20.281.824	100
PROVEEDORES	38.857.004	52	51.333.965	36	101.331.965	32,24
NACIONALES	38.857.004	100	51.333.965	100	101.331.965	100
CUENTAS POR PAGAR	22.232.624	30	79.434.642	55	180.347.709	57,38
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	6.754.655	30	10.821.461	13,6	15.821.461	8,8
RETENCIONES EN LA FUENTE	174.033	1	1.189.196	1,5	1.189.196	0,7
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	2.554	0	6.414	0,0	6.414	0,0
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.425	0	55.652	0,1	51.265	0,0
ACREEDORES VARIOS	15.295.957	69	67.361.919	84,8	163.279.373	90,5
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	4.252.800	6	5.125.655	4	8.184.588	2,604
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	4.252.800	100	5.125.655	100	8.184.588	100
OBLIGACIONES LABORALES	6.554.500	9	2.565.700	2	3.934.277	1,252
SALARIOS POR PAGAR	6.554.500	100	2.565.700	100	3.934.277	100
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	115.000	0,2	111.700	0,1	222.258	0,071
PARA OBLIGACIONES LABORALES	115.000	100	111.700	100	222.258	100
TOTAL PASIVO	84.699.928	100	161.984.817	100	354.704.543	100

Fuente: Balance General.

Como se comentó anteriormente la empresa reencachadora debido a que está dentro de las empresas productoras y/o transformadoras esto permite que la gran parte de las inversiones mayormente representada se encuentren en los activos corrientes con un promedio del 64% en los tres años de la inversión total, destacando dentro de ella la cuenta Deudores con el 52% e inventarios con el 46%; en cuanto a las inversiones en activos fijos la cuenta propiedad planta y equipo es la que mayor cambios ha tenido en el año 2010 aspecto que ha ido descendiendo pasando del 40,5% del 2010 al 28% en el presente año, estos movimientos se deben a los distintos cambios que la empresa ha tenido en pro del mejoramiento de su adecuación disminución de pérdidas de recorrido al igual para mejoramiento de la eficiencia y eficacia en el área de producción y

administrativa, por tanto los activos corrientes representaron una inversión del 70% superior al año anterior, un que la participación de Diferidos en los activos corrientes es muy pequeña se observa un incremento alto del año 2011 al 2012 donde pasa de 1.320.950 (0,39%), a 4.320.950 (0,7) respectiva mente siendo significativo el crecimiento y demostrando y un adecuado manejo del capital de la empresa siempre y cuando esto representa beneficios económicos a futuro.

Por otra parte en los pasivos se concentran en los de a corto plazo con un 88%, que se pretende incrementar la financiación a largo plazo. Con las entidades bancarias con las que la empresa tiene convenio con un buen historial crediticio, en los pasivos corrientes cabe destacar la participación que ha tenido la cuenta proveedores nacionales el 2010 que fue superior al 50% del activo corriente y que para los años siguientes disminuyo por la facilidad de la empresa en conseguir descuentos por pronto pago y otras estrategias que le han permitido lograr este efecto, teniendo un efecto contrario la cuenta Cuentas Por Pagar la cual se ha incrementado con el pasar de los años teniendo una participación promedio del 47% en los tres años, según gerencia han optado por que las cuentas por pagar tengan una rotación más lenta para aprovechar el capital en inversiones que generan una mejor rentabilidad aun cuando esto signifique un mayor riesgo la empresa ha incrementado su participación de manera precavida, dando un mejor uso a su capital.

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente⁶³

La empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Activo Corriente- Pasivo corriente = capital de trabajo neto contable

Es la forma de determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, esto supone determinar con cuántos recursos cuentan la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

Lo anterior tiene gran relación con una de las razones de liquidez llamada razón corriente, se calcula

Activo corriente/ pasivo corriente = razón corriente

Se busca que la relación como mínimo sea de 1:1, puesto que significa que por cada peso que tiene la empresa debe un peso.

⁶³ CAPITAL DE TRABAJO Disponible en: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Una razón corriente de 1:1 significa un capital de trabajo = 0, lo que nos indica que la razón corriente siempre debe ser superior a 1. Claro está que si es igual a 1 o inferior a 1 no significa que la empresa no pueda operar, de hecho hay muchas empresas que operan con un capital de trabajo de 0 e inclusive inferior. El hecho de tener un capital de trabajo 0 no significa que no tenga recursos, solo significa que sus pasivos corrientes son superiores a sus activos corrientes, y es posible que sus activos corrientes sean suficientes para operar, lo que sucede es que, al ser los pasivos corrientes iguales o superiores a los activos corrientes, se corre un alto riesgo de sufrir de iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes no alcancen a ser cubiertas por los activos corrientes, o por el flujo de caja, generado por los activos corrientes.

Capital de trabajo neto contable

Activo Corriente- Pasivo corriente = Capital de Trabajo Neto Contable

$$152.328.265 \quad - \quad 74.699.928 \quad = \quad 77.628.337$$

Si se pagan todos los pasivos a corto plazo la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S cuenta con 77.628.337 para seguir operando, lo que demuestra la solvencia que tienen la empresa al presentarse una situación extrema como la anterior.

Razones De Liquidez “Razón Corriente”

Activo corriente/ pasivo corriente = Razón corriente

$$152.328.265 \quad / \quad 74.699.928 \quad = \quad 2,039$$

Lo que significa que significa que por cada dos pesos que tiene la empresa debe un peso siendo los activos corrientes superiores a sus pasivos corrientes o por el flujo de caja, generado por los activos corrientes, siendo estos suficientes para operar la empresa teniendo una buena liquidez.

Cuadro 7. Análisis Patrimonio.

	2.010		2.011		2.012		
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	150.000.000	87	150.000.000	85	150.000.000	61,5	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	150.000.000		150.000.000		150.000.000		100
SUPERAVIT DE CAPITAL					64.647.533	26,5	
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COBRAR					64.647.533		100
RESULTADOS DEL EJERCICIO	22.183.664	13	27.273.898	15	29.315.899	12	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.183.664		27.273.898		29.315.899		100
TOTAL PATRIMONIO	172.183.664	100	177.273.898		243.963.432	100	

Fuente: Balance General Empresa

El patrimonio de la empresa se mantiene constante lo que demuestra que la empresa hasta el momento no ha necesitado de recapitalización siendo estable hasta el momento, lo que se confirma con el incremento del ejercicio en el estado de resultado.

Cuadro 8. Movimientos Utilidad Bruta Empresa Reencauchadora 2010-2012

	2.010	2.011	2.012
INGRESOS OPERACIONALES			
INDUSTRIA MANUFACTURERA	354.975.123	397.572.138	465.159.402
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-	-	- 3.534.484
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	354.975.123,21	397.572.138,46	461.624.918,00
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	247.324.004,46	277.002.885,22	324.093.375,71
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	247.324.004	277.002.885	324.093.376
UTILIDAD BRUTA	107.651.118,75	120.569.253,24	137.531.542,29

Fuente: Estado de resultados empresa (2010-2012)

Hasta el momento los ingresos han sido favorables presentándose incrementos en cada año, con respecto a costos y gastos como es de esperarse llevan incremento proporcional a los ingresos en los tres años de análisis estos incrementos se deben a la variación de la producción y de precios en la materia prima.

De tal manera que el Pasivo y el Patrimonio son las fuentes de financiación que permiten a la empresa sostenerse en pie.

Cuadro 9. Empresa Reencauchadora PANAM de Colombia S.A.S

EMPRESA REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA S.A.S

	Año 1	Año 2	% Año 1	% Año 2	% Var
Disponible	2.311.329	4.744.255	0,9%	1,4%	105,3%
Inversiones temporales	0	0	0,0%	0,0%	
Deudores clientes	79.450.136	118.191.958	30,9%	34,8%	48,8%
Otros deudores	0	0	0,0%	0,0%	
Inventarios	70.566.800	89.902.946	27,5%	26,5%	27,4%
Diferidos	0	0	0,0%	0,0%	
Otros activos	0	0	0,0%	0,0%	
Total Activo Corriente	152.328.265	212.839.159	59,3%	62,7%	39,7%
Propiedad, planta & Equipo	104.098.607	125.098.606	40,5%	36,9%	20,2%
Depreciación acumulada	0	0	0,0%	0,0%	
Inversiones a largo plazo	0	0	0,0%	0,0%	
Deudores a largo plazo	0	0	0,0%	0,0%	
Intangibles	0	0	0,0%	0,0%	
Diferidos	456.720	1.320.950	0,2%	0,4%	189,2%
Otros activos	0	0	0,0%	0,0%	
Valorizaciones	0	0	0,0%	0,0%	
Total Activo Largo Plazo	104.555.327	126.419.556	40,7%	37,3%	20,9%
TOTAL ACTIVO	256.883.592	339.258.715	100,0%	100,0%	32,1%
Obligaciones financieras	2.688.000	5.211.655	1,0%	1,5%	93,9%
Proveedores	38.857.004	51.333.965	15,1%	15,1%	32,1%
Cuentas por pagar	22.232.624	79.434.642	8,7%	23,4%	257,3%
Impuestos, gravámenes y tasas	4.252.800	5.125.655	1,7%	1,5%	20,5%
Obligaciones laborales	6.554.500	2.565.700	2,6%	0,8%	-60,9%
Pasivos estimados	115.000	111.700	0,0%	0,0%	-2,9%
Diferidos	0	0	0,0%	0,0%	
Otros pasivos	0	0	0,0%	0,0%	
Total Pasivo Corriente	74.699.928	143.783.317	29,1%	42,4%	92,5%
Obligaciones financieras	10.000.000	18.201.500	3,9%	5,4%	82,0%
Proveedores	0	0	0,0%	0,0%	
Diferidos	0	0	0,0%	0,0%	
Otros pasivos	0	0	0,0%	0,0%	
Total Pasivo no Corriente	10.000.000	18.201.500	3,9%	5,4%	82,0%
TOTAL PASIVO	84.699.928	161.984.817	33,0%	47,7%	91,2%
Capital social	150.000.000	150.000.000	58,4%	44,2%	0,0%
Superavit de capital	0	0	0,0%	0,0%	
Reservas	0	0	0,0%	0,0%	
Resultados del ejercicio	22.183.664	27.273.898	8,6%	8,0%	22,9%
Resultados de ejercicios anterior	0	0	0,0%	0,0%	
Superavit por valorizaciones	0	0	0,0%	0,0%	
TOTAL PATRIMONIO	172.183.664	177.273.898	67,0%	52,3%	3,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	256.883.592	339.258.715	100,0%	100,0%	32,1%

Ingresos Operacionales	354.975.123	397.572.138	100,0%	100,0%	-6,7%
Costo de ventas	247.324.004	277.002.885	1167,4%	1401,8%	12,0%
Utilidad bruta	107.651.119	120.569.253	508,1%	610,2%	12,0%
Gastos de administración	-	0	0,0%	0,0%	
Gastos de ventas	86.466.110	100.808.910	408,1%	510,2%	16,6%
Utilidad operacional	21.185.009	19.760.343	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!
Ingresos no operacionales	5.178.584	11.700.584	24,4%	59,2%	125,9%
Gastos no operacionales	4.179.929	4.187.029	19,7%	21,2%	0,2%
Utilidad antes de impuestos	22.183.664	27.273.898	104,7%	138,0%	22,9%
Impuesto de renta	-	0	0,0%	0,0%	
Ganancias y pérdidas	22.183.664	27.273.898	104,7%	138,0%	22,9%

Comprobación Utilidades	0	0
Comprobación Activos, Pasivo y	0	0

Utilidad Operativa	21.185.009	19.760.343
+Depreciación y Amortiz	0	0
EBITDA	21.185.009	19.760.343
Margen EBITDA	6,0%	5,0%

Fuente: Estados Financieros.

Cuadro 10. Variables Críticas – Indicadores Financieros.

Deudores clientes	79.450.136,0	118.191.958,0
Inventarios	70.566.800,0	89.902.946,0
Gastos diferidos	0,0	0,0
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
	Año 1	Año 2
Proveedores	38.857.004,0	51.333.965,0
Cuentas por pagar	22.232.624,0	79.434.642,0
Impuestos, gravámenes y	4.252.800,0	5.125.655,0
Obligaciones laborales	6.554.500,0	2.565.700,0
Ingresos Diferidos	115.000,0	111.700,0
Pasivo Operativo	72.011.928,0	138.571.662,0
	Año 1	Año 2
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
-Pasivo Operativo	72.011.928,0	138.571.662,0
KTNO	78.005.008,0	69.523.242,0
Variación KTNO		-8.481.766,0

Fuente: Estados Financieros.

Variación KTO	58.077.968,0
-Variación Pasivo Operativo	66.559.734,0
Variación KTNO	-8.481.766,0

	Año 1	Año 2
Propiedad, planta & Equi	104.098.607,0	125.098.606,0
Depreciación acumulada	0,0	0,0
Intangibles	0,0	0,0
Diferidos	456.720,0	1.320.950,0
Valorizaciones	0,0	0,0
Capital Fijo	104.555.327,0	126.419.556,0

	Año 1	Año 2
KTO (Capital Trabajo Op)	150.016.936,0	208.094.904,0
KF (Capital Fijo)	104.555.327,0	126.419.556,0
Activo Operacional	254.572.263,0	334.514.460,0

	Año 1	Año 2
Activo Operacional	254.572.263,0	334.514.460,0
-Pasivo Operativo	72.011.928,0	138.571.662,0
Activo Operativo Neto	182.560.335,0	195.942.798,0

Fuente: Estados Financieros.

Cuadro 11. Indicadores Financieros.

Utilidad Operacional	21.185.009,0	19.760.343,3
Activos Operativos	254.572.263,0	334.514.460,0
Rentabilidad Operativa	8,3%	5,9%
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
Activos Operativos	254.572.263,0	334.514.460,0
Prod. Activos Operativos	1,39	1,19
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
Utilidad Operacional	21.185.009,0	19.760.343,3
Margen Operacional	6,0%	5,0%
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
Productividad KTO	2,4	1,9
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
Capital Fijo	104.555.327,0	126.419.556,0
Productividad Capital Fijo	3,4	3,1
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
Deudores Clientes	79.450.136,0	118.191.958,0
Días Recaudo	80,6	107,0
	Año 1	Año 2
Costo de Ventas	247.324.004,0	277.002.885,2
Inventarios	70.566.800,0	89.902.946,0
Días Inventarios	102,7	116,8
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
Utilidad Bruta	107.651.119,0	120.569.253,2
Margen Bruto	30,3%	30,3%

	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	354.975.123,0	397.572.138,5
Gastos Operación	86.466.110,0	100.808.910,0
%Gastos Operación	24,4%	25,4%

% PARTICIPACION

	Año 1	Año 2
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
Activo Operacional	254.572.263,0	334.514.460,0
KTO/Activo Operacional	58,9%	62,2%

	Año 1	Año 2
Capital Fijo	104.555.327,0	126.419.556,0
Activo Operacional	254.572.263,0	334.514.460,0
Capital Fijo/Activo Oper.	41,1%	37,8%

	Año 1	Año 2
Deudores clientes	79.450.136,0	118.191.958,0
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
Deudores C/KTO	53,0%	56,8%

	Año 1	Año 2
Inventarios	70.566.800,0	89.902.946,0
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
Inventarios / KTO	47,0%	43,2%

OTROS INDICADORES

	Año 1	Año 2
Utilidad Neta	22.183.664,0	27.273.898,3
Patrimonio	172.183.664,0	177.273.898,0
Rentabilidad Patrimonial	12,9%	15,4%

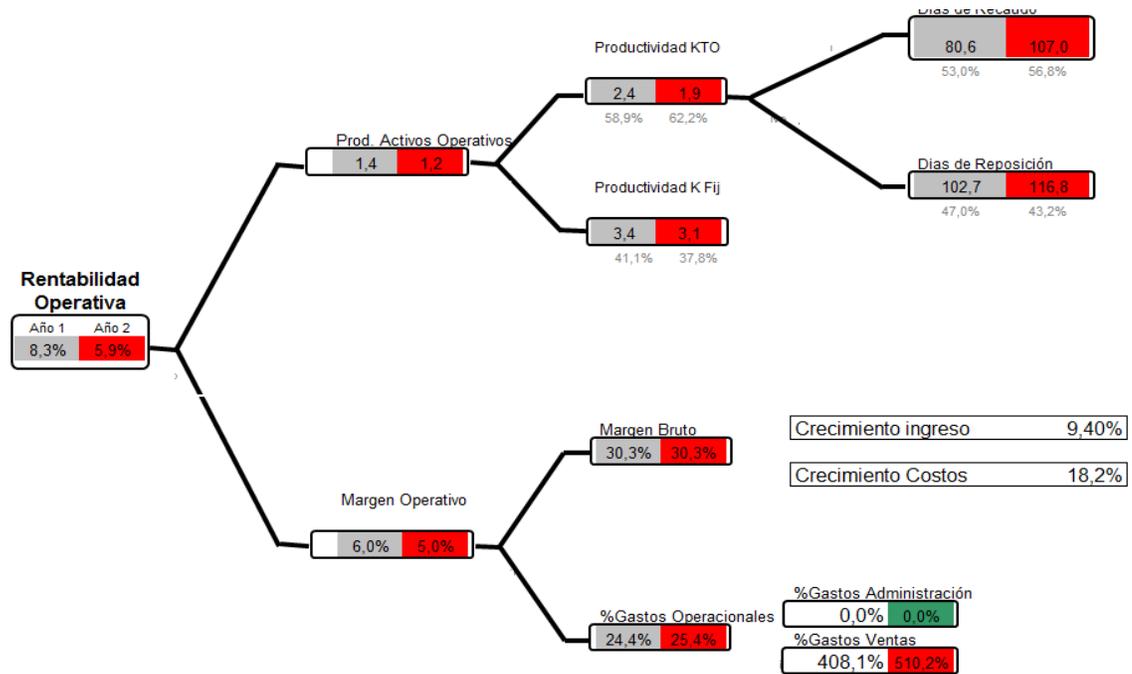
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	21.185.009,0	19.760.343,3
Utilidad Neta	22.183.664,0	27.273.898,3
Margen Neto	104,7%	138,0%

	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	21.185.009,0	19.760.343,3
Total Activos	256.883.592,0	339.258.715,0
Productividad Activos	0,08	0,06

	Año 1	Año 2
Pasivo Operativo	72.011.928,0	138.571.662,0
KTO	150.016.936,0	208.094.904,0
Pasivo Operativo/KTO	48,0%	66,6%

Fuente: Estados Financieros.

Figura 4. Árbol de Rentabilidad de la Empresa 2010-2011.



De acuerdo al proceso anterior podemos determinar la rentabilidad operativa de la empresa la cual está acorde a los distintos cambios que ella presenta debido esto se determina que la rentabilidad del activo operativo neto incremento en ---para

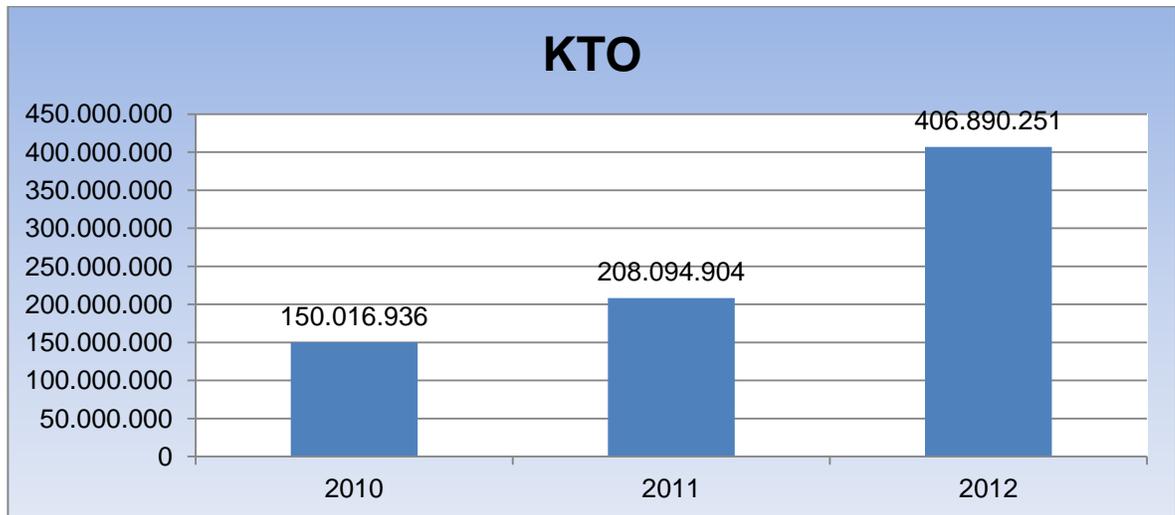
Capital de Trabajo. Como se muestra en la siguiente tabla, el capital de trabajo de la empresa está conformado en mayor porcentaje por las cuentas por cobrar con un 52,96.

Cuadro 12 .Composición del capital de trabajo de la empresa

AÑOS	2010	%PART	2011	%PAR	2012	%PAR
CUENTAS POR COBRAR						
CLIENTES	79450136	52,96	118191958	56,8	186986305	46,0
ANTICIPO DE IMPUESTOS	0	0,00	0	0,0	0	0,0
INVENTARIOS	70566800	47,04	89902946,29	43,2	219903946,3	54,0
KTO	150016936	100,0	208094904,3	100,0	406890251,3	100,0

Fuente: Balance General empresa

Gráfica 1. Capital de Trabajo Operativo 2010-2012.

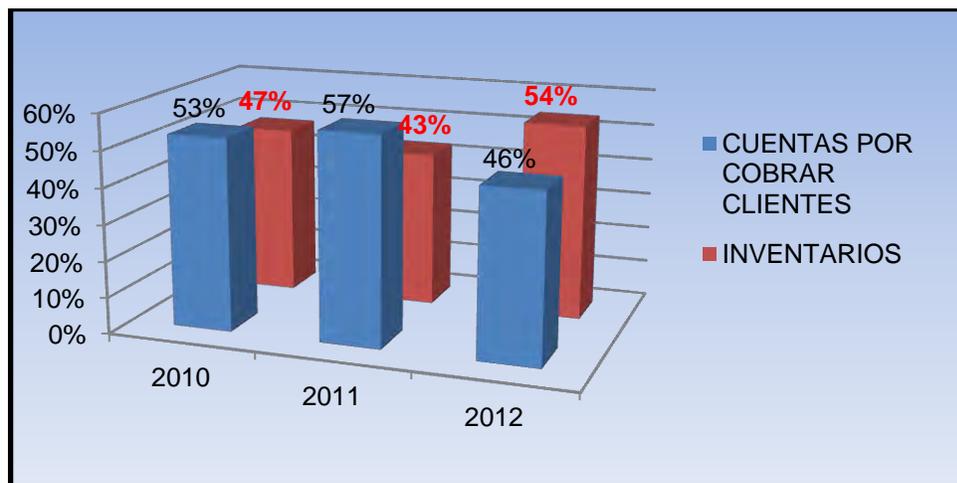


Fuente: La presente Investigación.

Los cambios en el KTO, afecta directamente el valor de la empresa, por tanto la productividad del capital de trabajo junto con el margen EBITDA, se los considera como inductores operativos de valor, ya que afectan el flujo de caja y por tanto, el valor de la empresa.

El capital de trabajo de la empresa tiene una tendencia ascendente mirándose más significativo en el 2012, el cual se debe al incremento el inventarios como se indica a continuación.

Gráfica 2. Capital de Trabajo Operativo Discernido 2010-2012



Fuente: La presente Investigación con información del Balance General 2010

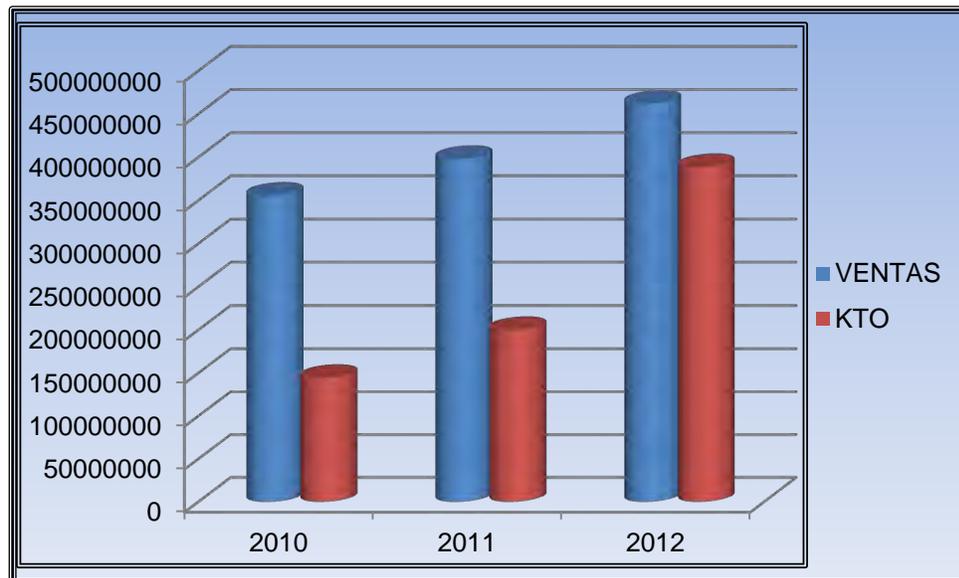
Por tanto al observar un incremento del KTO en cada años hasta el 2011 esto se debido en gran parte a la participación de las cuentas por cobrar fenómeno que cambio en el 2012 en el cual estos disminuyeron y al contrario se incrementó la participación de los inventarios superando el 45% promedio que traía anteriormente.

Cuadro 13. Crecimiento en Ventas Vs Crecimiento Capital de Trabajo Operativo 2010-2012

AÑOS	VENTAS	KTO
2010	354.975.123,2	150.016.936
2011	397.572.138,5	208.094.904,3
2012	461.624.918	406.890.251,3

Fuente: Estado de Resultados 2010-2012 de la empresa.

Grafico 3. Crecimiento en Ventas Vs Crecimiento Capital de Trabajo Operativo 2010-2012.



Fuente: La presente Investigación basado en el análisis del Estado de Resultados 2010-2012 de la empresa.

Al estudiar el Capital de Trabajo como una variable empresarial al cual se le debe dedicar la mayor parte de tiempo de la Administración y considerando , que para determinar si existen o no problemas con este, se debe observar las variaciones de las cuentas que lo conforman con relación a las variables de las ventas, se evidencia que la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S, para el año 2010 al 2012 presenta un incremento moderado en sus ventas lo que indica

que la empresa está en un permanente crecimiento, en cuanto a Capital de Trabajo Operativo este presenta el mismo comportamiento.

Para observar más detalladamente los movimientos e incrementos exactos en estas dos variables se presenta la siguiente información.

	VENTAS	% PARTI	% INCRE	KTO	% PARTIC	% INCREME
2010	354.975.123,21	29	0	150.016.936	20%	0%
2011	397.572.138,46	33	12%	208.094.904,30	27%	39%
2012	461.624.918	38	16%	406.890.251,30	53%	96%
TOTAL	1.214.172.179,68	100		765.002.092	100	

FUENTE: La presente Investigación con información del Estado de Resultados 2010-2012

Como se da a conocer en la anterior tabla en cuanto a ventas la empresa en el periodo del año 2010 al 2012 ha tenido un crecimiento del 12% al 16% pasando de 354.975.123,2 en el 2010 a 397.572.138,5 en el 2011 (incremento de \$ 42.597.015) _ 397572138,5 en el 2011 a 461624918 en el 2012 con un incremento de 64052780.

En cuanto al Capital de Trabajo Operativo, este igualmente ha tenido un incremento pero mucho más significativo, pasando a tener un 39% del año 2010 al 2011 a un incremento de 96% del 2011 al 2012, en otras palabras al tener un Capital de Trabajo Operativo de 150016936 en el 2010 a 208094904,3 en el 2011 resultando un incremento de 58077968 y de tener 208094904,3 en el 2011 a 406890251,3 en el 2012, resultando una diferencia positiva de 198795347. Este cambio significativo se debe a las cuentas por cobrar y los inventarios,

AÑOS	2010	%	2011	%	2012	%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	79450136	52,96	118191958	56,79714186	186986305	45,954973
INVENTARIOS	70566800	47,04	89902946,29	43,20285814	219903946	54,045027

Como lo indica el análisis del Capital de Trabajo Operativo anteriormente demostrado.

Cuadro 14. Análisis del Capital de Trabajo de la Empresa Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S

ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO					
	2010	%VARIACION	2011	%VARIACION	2012
VENTAS	354975123,2	12%	397572138,5	16%	461624918
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	79450136	49%	118191958	58%	186986305
ANTICIPO DE IMPUESTOS	0	0%	0	0%	0
INVENTARIOS	70566800	27%	89902946,29	145%	219903946,3
KTO	150016936	39%	208094904,3	96%	406890251,3
PROVEEDORES	38857004	32%	51333965	97%	101331965,4
GASTOS POR PAGAR	26485424	219%	84560296,65	123%	188532297
OBLIGACIONES LABORALES	6554500	-61%	2565700	53%	3934277
DIFERIDOS	115000	-3%	111700	99%	222258
CxP PROVEED. DE BIENEN Y SERVICIOS	72011928	92%	138571661,7	112%	294020797
KTNO	78005008	-11%	69523242,64	62%	112869454,3
VARIACION KTNO	0		-8481765		43346212
PKT(KTNO/VENTAS)	21,97%		17,49%		24,45%
DIAS CxC	90		90		90
DIAS INVENTARIO	55		55		55
DIAS CxP PROVEEDORES	105		105		105
PERIODO DE CAJA	-40		-40		-40

Fuente: en base a Estados Financieros Empresa

La empresa, ha tenido un comportamiento de incremento progresivo en la mayoría de sus variables, cabe rescatar las ventas que paso de incrementarse del 12% al 16%, los inventarios que pasaron de 27% a 145% , como un movimiento favorable debido a su cambio decreciente las cuentas por pagar debido al esfuerzo que la empresa ha realizado para acceder a mejores descuentos por pronto pago.

Cuadro 15. Cartera por Edades de la Empresa 2010-2012.

CLIENTES	2010	2011	% VARIACION	2012	% VARIACION
FACTURACION POR ENTREGAR	16305309	16123511	-1%	20581361	28%
SALDO POR VENCER	21217986	30240541	43%	7621161	-75%
DE 1 A 30 DIAS	17654714	10298573	-42%	8255084	-20%
DE 31 A 60 DIAS	7871529	7114819	-10%	5451736	-23%
DE 61 A 90 DIAS	702815	13410667	180%	11128868	-17%
MAS DE 90 DIAS	6529152	25183389	286%	87833531	249%
TOTAL	70281505	102371500	46%	140871741	38%

Fuente: Área contable empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S.

Se puede observar que la empresa en cuanto a su cartera se ha realizado una clasificación por las edades, lo que demuestra que de 1 a 30 y de 31 a 60- días el comportamiento es decreciente, en todo el periodo de estudio aspecto que ha favorecido el incremento de la cartera superior a 90 días.

Cuadro 16. Provisiones de Cartera 2012

CARTERA POR EDADES(DIAS)	90-180	181-365
VALOR CARTERA	79.450.136	118.191.958
PORCENTAJE DE PROVISIÒN	5%	10%
VALOR DE LA PROVISIÒN	3.972.507	11.819.196

Fuente: Área contable, Empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S.

De acuerdo a la información suministrada por la contadora de la empresa se pudo conformar la anterior tabla con la cual se puede apreciar que la aplicación de la provisión tiene un incremento del 5% dependiendo de los días de vencimiento de la cartera, así para la cartera más vencida el porcentaje de provisión es mayor.

Cuadro 17. Indicador de Recuperación de Cartera de la Empresa 2010-2012

AÑOS	2010	2011	2012
FACTURACIÒN	354975123,2	397572138,5	461624918
RECUPERACIÒN DE CARTERA	259131839,9	314081989,4	378532432,8
Indicador de recuperación	73%	79%	82%
Variación.		6%	3%

Fuente: La presente Investigación en base a información suministrada por el área contable.

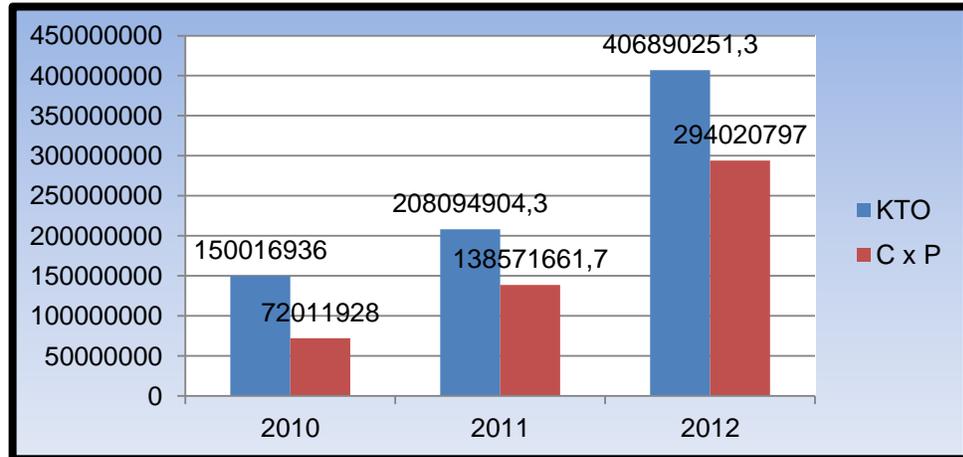
De acuerdo a las metas propuestas por la empresa la recuperación de cartera tienen una tendencia creciente evidenciándose más su comportamiento al presentarse una variación del 6% entre el año 2010 y 2011

Cuadro 18. Capital de Trabajo Operativo Vs Cuentas por Pagar

AÑOS	KTO	C x P
2010	150016936	72011928
2011	208094904	138571661,7
2012	406890251	294020797

Fuente: La presente investigación en base a estados financieros suministrados por el área contable de la empresa

Grafica 4. Capital de Trabajo Operativo Vs Cuentas por Pagar



Fuente: La presente Investigación

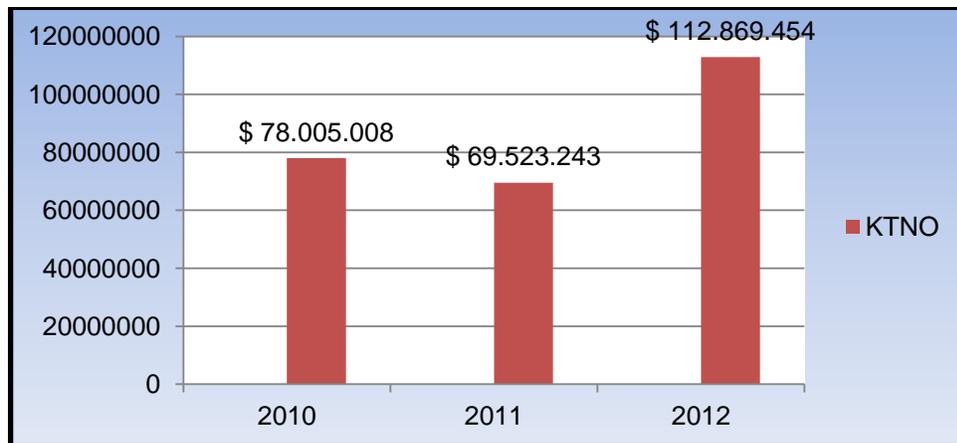
Como se indicó anteriormente el comportamiento del KTO es ascendente y al realizar la comparación con las cuentas por cobrar se puede apreciar que este igualmente es ascendente, pero que no supera el 60% del KTO.

Cuadro 19. Capital de Trabajo Neto Operativo de la Empresa 2010-2012

AÑOS	KTNO
2010	78005008
2011	69523242,6
2012	112869454

Fuente: La presente Investigación

Gráfica 5. Capital de Trabajo Neto Operativo de la Empresa 2010-2012.



Fuente: La presente Investigación

Cuadro 20. Instructores Operativos de Valor de la Empresa 2010-2012.

	2010	2011	2012
VENTAS	354975123,2	397572138,5	465159402,0
UTILIDAD OPERACIONAL	21185008,6	19760343,3	23233403,5
EBITDA	21185008,6	19760343,3	23233403,5
MARGEN EBITDA (EBITDA/VENTAS)	6%	5%	5%
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO - KTNO	78005008,0	69523242,6	112869454,3
PRODUCTIVIDAD CAPITAL DE TRABAJO (KTNO/VENTAS)	22%	17%	24%
PALANCA DE CRECIMIENTO(MARGEN EBITDA/PKT)	0,0	0,0	0,0
BRECHA O REMANENTE (MARGEN EBITDA-PKT)	-16%	-13%	-19%

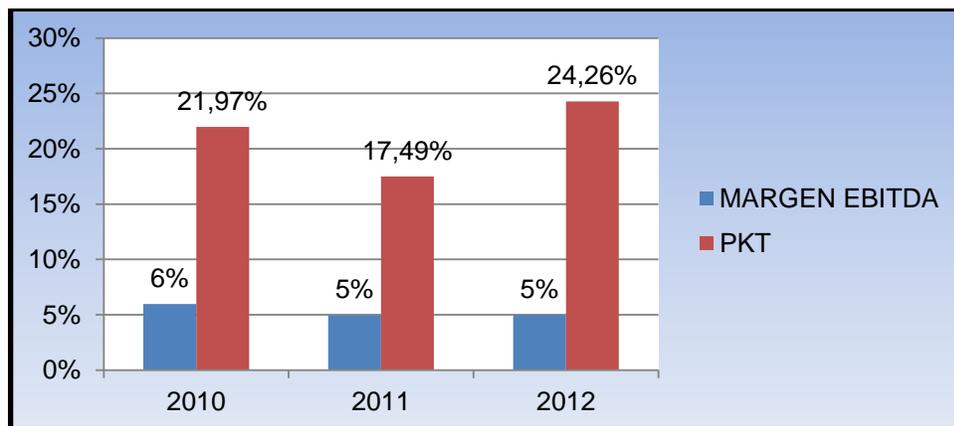
Para determinar por medio de la palanca de crecimiento, que tan atractivo es para la empresa crecer se relaciona la productividad del KTO con el margen EBITD, como se indica en la anterior tabla la empresa cada año requiere concentrar mayor inversión de el para generar un impacto en ventas.

Cuadro 21. Mergen Ebitda Vs Productividad del Capital de Trabajo 2010-2012.

AÑOS	MARGEN EBITDA	PKT
2010	6%	21,97%
2011	5%	17,49%
2012	5%	24,26%

Fuente: La presente Investigación

Grafica 6. Mergen Ebitda Vs Productividad del Capital de Trabajo 2010-2012.



Fuente: La presente Investigación

Las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA), en su margen se puede apreciar las utilidades en efectivo que tiene la empresa en el periodo de análisis 2010-2012 con el cual cubre el pago de impuestos, las inversiones en capital de trabajo, reposición de activos fijos, pago del servicio a la deuda, inversiones estratégicas y reparto de utilidades.

Se puede apreciar que el margen EITDA, tiene un tendencia decreciente del año 2010 al 2011 este movimiento repercute de manera directa con el flujo de caja por lo que este tendrá el mismo comportamiento, por tanto la empresa tendrá mejores oportunidades desde el punto de vista de la generación de valor debido a la disponibilidad que permite en última instancia cumplir con los compromisos adquiridos, en si se percibe el verdadero potencial de la empresa para cumplir con todos los compromisos mencionados, uno de los esfuerzos fundamentales de la administración es lograr el crecimiento de dicho margen lo que se refleja en una mejora operacional de la empresa.

Con la anterior información se puede determinar que la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S, ha tenido un comportamiento variable en el periodo de análisis, teniendo un descenso en el 2011 de 17,49% lo que significa que por cada cien pesos que la empresa vende que da disponible 17,5% y 24% para el 2012.

Cuadro 22. Estructura de Caja de la Empresa 2011-2012.

ESTRUCTURA DE CAJA	2011	VAR%	2012	%VAR
EBITDA	19760343,29		23233403,54	
(+) OTROS INGRESOS EFECTIVOS	11700584		11984424	
(-) OTROS EGRESOS EFECTIVOS	0		0	
(-) IMPUESTOS	0		0	
FLUJO DE CAJA BRUTO	31460927,29	100%	35217827,54	100%
(-) VARIACIÓN KTNO	-8481765,36	-27	43346211,62	123
(-) INTERESES	0	0	0	0
(-) DIVIDENDOS	0	0	0	0
DISPONIBLE SOCIOS Y ABONO A CAPITAL	39942692,65	127	-8128384,081	-23

Fuente: La presente Investigación en base a Estados financieros suministrados por el área contable.

ANALISIS DE MODELOS DE EFECTIVO.

Ciclo de caja. “El ciclo de Flujo de Efectivo no es más que las diferentes etapas que hay que correr 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 haga efectivo las cuentas por cobrar, el cual va a ser utilizado para cancelar las deudas en que se incurrieron para la transformación de la materia prima. Este Flujo de Efectivo, o Ciclo de Caja como también se le conoce, nos va a revelar los periodos en que son necesarios adquirir fondos externos”.⁶⁴

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}} \quad 5$$

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

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

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

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{360}{\text{Ciclo de Caja}}$$

La administración de efectivo es óptima según Gitman L. (1996); de acuerdo a las tres estrategias Básicas que son:

- Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia; una disminución razonable en el pago de la cuenta trae consigo

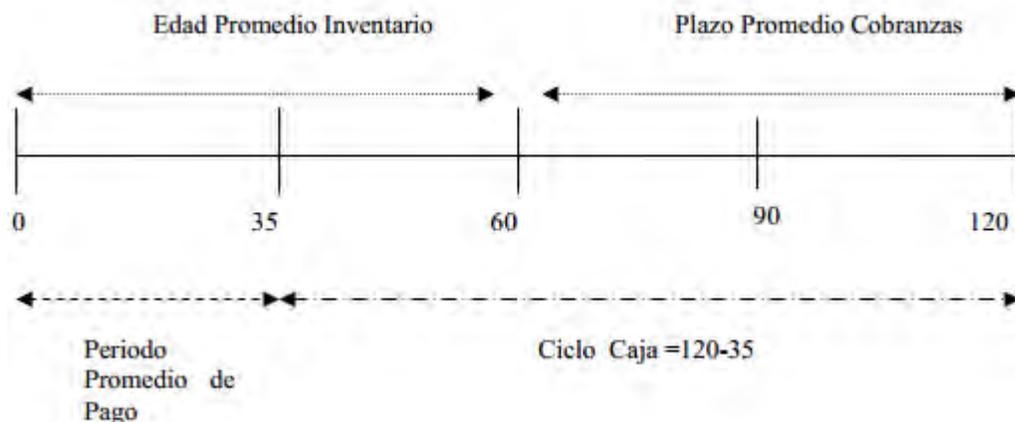
⁶⁴ ADMINISTRACION DE EFECTIVO. Profesor ANGEL HIGUERAY GOMEZ ENERO 2007, Tomado de: http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema4.pdf

una disminución del ciclo de caja y un aumento en la Rotación de Efectivo.” Esto haría que el efectivo mínimo para operaciones disminuyese; entonces se reduciría el monto de recursos comprometidos y por lo tanto reduciría el costo de oportunidad del dinero. Esto haría que la empresa, liberaría recursos para destinarlos a inversiones productivas en el corto plazo” Paredes G., F (1995; 109).

- Utilizar el inventario lo más rápido posible; el cual se logra a través de:

Aumento la rotación de materia prima; el cual se logra mediante el empleo de técnicas especializadas de control de inventarios.

Disminución del ciclo de producción; utilizando técnicas de control de producción. Lo que hará que aumente la rotación de inventarios.



El cálculo del ciclo de caja, involucra las rotaciones de cuentas por cobrar inventarios y cuantas 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 Cobrar + Rotación de inventarios).

De acuerdo a la información suministrada por la señora Clara Inés contadora de la Empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S, en cuanto al ciclo de efectivo la empresa tiene los siguientes movimientos.

En promedio el pago a proveedores es de 90 a 120 días, la rotación de cuentas por cobrar 90 días, rotación de inventarios de 20 a 90 días dependiendo del articulo (parches, cemento otros)

De acuerdo a lo anterior se obtiene la siguiente tabla.

ROTACION CUENTAS	RANGOS O DATOS (DIAS)	PROMEDIOS O DATOS (DIAS)
POR PAGAR	90 a 120	105
POR COBRAR	90	90
INVENTARIOS	20 a 90	55

Fuente: Entrevista a la Señora_____ Contadora empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S

De acuerdo a los datos suministrados por la señora Clara Ines y al estado de la empresa el ciclo de caja de la empresa es de:

Periodo promedio de pago a proveedores: 105
 Rotación de Cuentas por Cobrar: 90
 Rotación de inventarios: 55

Entonces.

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

Si remplazamos.

Ciclo de caja= 105 - (90+55) = - 40

Como se muestra anteriormente el ciclo de caja de la empresa en el periodo de análisis fue negativo lo que significa que la rotación de cuantas por cobrar e inventarios es más lenta y la rotación de cuantas por pagar a proveedores se presenta de una manera más ágil, mostrando un déficit en el ciclo de caja.

Cuadro 23. Ciclo de Efectivo de la Empresa

ROTACION CUENTAS	PROMEDIOS	
POR PAGAR	105	DIAS
POR COBRAR	90	DIAS
INVENTARIOS	55	DIAS
CICLO DE CAJA	-40	DIAS
ROTACION EFECTIVO	- 90	VECES

Fuente: la presente Investigación con Base en los Estados Financieros de la Empresa.

La rotación del efectivo de la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S para los años de análisis, de acuerdo al ciclo de caja la empresa tiene una caja deficitaria tuvo un déficit de 90 veces. Este comportamiento en la rotación del efectivo depende directamente de los días del ciclo de caja.

, descrita esta situación la empresa debe de contar con un efectivo mínimo para garantizar el cumplimiento de todas sus obligaciones para realizar el cálculo correspondiente al mínimo que debe mantener la empresa para su operación, así para cada año conforme al incremento de ventas, se presenta el incremento mínimo a mantener.

Para determinar el efectivo mínimo a mantener la empresa se acercó al rendimiento sobre el patrimonio en otras palabras se toma el promedio del incremento que ha tenido el patrimonio desde el año 2010 al 2012 que correspondió al 20%.

Cuadro 24. Efectivo Mínimo a Mantener como Porcentaje de Ventas.

AÑO	2010	2011	2012
VENTAS ANUALES	354975123	397.572.138	461.624.918
% VENTAS	20%	20%	20%
EFFECTIVO MINIMO DE OPERACIÓN	\$ 72.016.945	\$ 79.514.428	\$ 92.324.984

Fuente: la presente investigación basándose en Balance 2010-2012.

En la anterior tabla se determina el efectivo mínimo que la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S debe mantener realizando el análisis de los diferentes desembolsos integrales que debe hacer la empresa para cada año incluyendo costos y gastos, por tanto entre la mayor rotación de efectivo que la empresa tiene menor será la cantidad de efectivo a mantener, lo que significara que la empresa no incurriría en un efectivo ocioso.

Dado que la empresa debe aprovechar las oportunidades que surjan para invertir o para pagar sus deudas a fin de mantener un saldo efectivo, la meta debe ser entonces operar de manera que requiera un mínimo de dinero en efectivo. Deben planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programadas de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas. Dicho efectivo puede mantenerse en forma de depósito a la vista (saldo en cuenta de cheques) o en algún tipo de valor negociables que produzca intereses

Cuadro 25. Efectivo Mínimo a Mantener Considerando los Desembolsos Totales de la Empresa Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S 2010-2012.

AÑOS	2010-2012
GASTOS OPERACIONALES EFECTIVOS	114298138,8
ROTACIÓN EFECTIVO	-9,0
EFFECTIVO MINIMO OPERACIÓN- EMO	12699793,19

Fuente: La presente investigación con base en los Estados Financieros de la empresa periodo 2010-2012.

El mantener el efectivo mínimo determinado por los desembolsos totales, le permitirá a la empresa cumplir con todas sus obligaciones sin la necesidad de acudir a otras fuentes de financiación.

Modelo Miller-Orr o Modelo Estocástico.

Tiene en cuenta el costo de oportunidad y el costo de transacción al momento de mantener un efectivo mínimo, de acuerdo al cumplimiento de los saldos presentados en cada mes y para cada año. Para el cálculo del efectivo mínimo a mantener, se considera los siguientes supuestos:

- El costo de transacción va a ser igual para todos los años y corresponde al promedio de los costos de transacción del año 2012, en la entidad financiera con la que trabaja la empresa el costo de transacción promedio es de 7.236
- El costo de oportunidad es igual para todos los años y corresponde al 5% anual, considerando 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, la tasa de oportunidad mensual va a ser de 0,474112%.
- El límite inferior establecido va a ser igual a cero.

De acuerdo a los anteriores supuestos, el nivel de efectivo meta mínimo y máximo.

Existen varios métodos para calcular el saldo óptimo de efectivo a mantener, aunque se debe aclarar que aunque se está hablando del cálculo de un saldo óptimo de efectivo, no en todos los métodos presentados se trata de un óptimo matemático, sino de un concepto que significa el monto ideal de efectivo que la empresa debe mantener para garantizar la continuidad de las operaciones corrientes⁶⁵, entre estos métodos tenemos:

⁶⁵ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/uhbc.htm>

Método directo: parte de que el saldo de efectivo que se va a mantener es el promedio que se necesita para hacer frente a las operaciones. Se determina:

Saldo promedio de efectivo = salidas anuales totales / rotación de caja.

Dónde: Rotación de caja = 360 / ciclo promedio de caja.

Saldo promedio de Efectivo= $360 / 90 = 4$

De acuerdo a este modelo la magnitud de efectivo depende en última instancia del ciclo de caja.

Método porcentual de ventas: es un método empírico, lo determina la dirección del negocio y consiste en mantener un porcentaje determinado de las ventas anuales en la caja o banco de la empresa a criterio de los directivos del negocio.

2. ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORIAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Para determinar la administración de las categorías que 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:

2.1 SUPUESTOS

- **Macroeconómicos.** Las técnicas de pronóstico son una herramienta necesaria para la planeación macro y microeconómica, son estimativos de lo que sucederá en el futuro, se prevé escenarios que permiten anticiparse a las posibles eventualidades que le indicaran la conveniencia o inconveniencia de una alternativa. En particular, para analizar decisiones de inversión, es necesario hacer estimativos de muy diversas variables: precios, tasas de interés, volúmenes de venta o de producción, políticas y metas.

Para la elaboración de pronósticos, se pueden encontrar dos grandes clases de modelos: causales y de serie de tiempo.

- **Modelo Causal.** Estos tratan de encontrar las relaciones de causalidad- causa y efecto, entre diferentes variables, de manera que conociendo o prediciendo alguna o alguna de ellas, se pueda encontrar el valor de otra. En el segundo caso no interesa encontrar esas relaciones, se requiere solamente encontrar los posibles valores que asumirá una determinada variable. En todos los casos, siempre se hace uso de la información histórica, ya sea para predecir el comportamiento futuro o para suponer que el comportamiento histórico se mantendrá hacia el futuro y sobre esta base, hacer los estimativos.

En la proyección de estados financieros muchas veces pareciera que hay muchas variables por predecir. En realidad muchas de ellas no son proyecciones en si misma sino que obedecen a políticas que la empresa establece o metas que se proponen ejemplo:

Tabla 4. Políticas y metas

Tabla 4. Políticas y metas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones de venta		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Publicidad y promoción como % de las ventas		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Fracción de ventas como inventario		8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
Porcentaje de recaudos recibido el mismo año		95,0%				
Fracción crítica para reducción en ventas por pago de contado		85,0%				
Fracción de reducción en ventas por aumento de pago en efectivo fracción de cada punto >85%		30,0%				
Porcentaje de facturas pagadas el mismo año		90,0%				
Fracción de utilidades repartidas (Payout ratio)		70,0%				
Saldo mínimo de caja		100,0	110,0	120,0	130,0	140,0

Fuente: Proyecciones de los Estados Financieros, IGNACIO VELEZ PAREJA Y RICARDO DÁVILA L.de G⁶⁶

Los supuestos macroeconómicos utilizados corresponden a las proyecciones hechas por el Banco de la Republica, Diario del país⁶⁷, Helm Bank⁶⁸ y Global Rates⁶⁹.

Se obtuvo la proyección a cinco años de variables como la inflación, revaluación, DTF, tasas de cambio

⁶⁶ UNIVERSIDAD JAVERIANA. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo5.pdf>

⁶⁷ REVALUACION DEL PESO COLOMBIANO. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/blogs/articulos_elpais/2012/05/07/la-revaluacion-del-peso-colombiano/

⁶⁸ GRUPO HELM.CO. Disponible en: <https://www.grupohelm.com>

⁶⁹ ESTADISTICA ECONOMICAS, INFLACIÓN. Disponible en: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx> Y/O <http://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo1604.pdf> Y/O https://www.globalcodb.com/Informes_Economicos/Noticias/GSC_en_los_medios_de_comunicacion_2-6916.html

Cuadro 25. Principales indicadores económicos
Cuadro resumen: principales indicadores económicos

Variable	Periodicidad	Unidades	Fecha último dato	Último dato	Dato anterior	Un año atrás
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	mar-13	2,83	3,05	5,38
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	jun-13	-5,50	-2,90	3,26
Tasa de desempleo	Mensual	%	jun-13	9,24	9,42	10,03
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	jul-13	2,22	2,16	3,03
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	ago-23-13	\$ 1.921,99	\$ 1.901,03	\$ 1.808,33
Tasas de interés						
Tasa de intervención			mar-26-13*	3,25	3,75**	5,25
DTF	Semanal		ago-23-13	4,04	4,11	5,42
Agregados monetarios						
Base monetaria	Semanal	Var. % anual	ago-09-13	17,05	16,11	8,60
M3	Semanal	Var. % anual	ago-09-13	18,92	19,62	14,90
Cartera						
En moneda total	Semanal	Var. % anual	ago-09-13	13,83	13,89	16,44
En moneda legal	Semanal	Var. % anual	ago-09-13	12,79	12,79	17,41
En moneda extranjera 3/	Semanal	Var. % anual	ago-09-13	30,77	31,82	2,70
Sector externo						
Sector externo						
Cuenta corriente	Trimestral	US\$ millones % PIB	mar-13	-3.037,52 -3,32	-3.337,67 -3,30	
Deuda externa	Mensual	US\$ millones % PIB	abr-13	83.960,98 21,58	81.841,99 21,04	76.815,18 20,78
Saldo de reservas internacionales netas	Mensual	US\$ millones	jul-13	41.524,03	40.872,04	34.715,52
Situación fiscal: superávit (+) o déficit (-)						
SPC 4/	Trimestral	% PIB	dic-12	-4,10	0,06	-4,14
GNC	Trimestral	% PIB	dic-12	-4,28	-0,55	-3,79

* Fecha de entrada en vigencia de la modificación

** Tasa definida el 25 de febrero de 2013

1/ Corresponde al IPI total sin trilla

2/ El dato de un año atrás corresponde al 24 de agosto de 2012. El dato anterior corresponde al 16 de agosto de 2013

3/ Se excluyen las variaciones originadas por tipo de cambio

4/ SPC: Sector público consolidado. Comprende SPNF, balance cuasifiscal del Banco de la República, balance de Fogafin y costos de reestructuración del sistema financiero.

Fuente. Boletín de indicadores económicos, BANCO DE LA REPUBLICA⁷⁰

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 histórico 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 presentados en la siguiente tabla utilizados desde el año 2013 al 2017 son producto del promedio de crecimiento histórico tomado del Estado de Estado de Resultados de los años 2010-2012.

⁷⁰ BANCO DE LA REPUBLICA.GOV.CO Disponible en:
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Tabla 3. Parámetros Operacionales para la proyección

AÑOS	%
INGRESOS OPERACIONALES	
INDUSTRIA MANUFACTURERA	15%
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	0%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	14%
	0%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	15%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	15%
	0%
UTILIDAD BRUTA	13%
	0%
GASTO OPERACIONALES DE VENTAS	15%
GASTOS DE PERSONAL	15%
HONORARIOS	15%
IMPUESTOS	0%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	6%
SEGUROS	0%
SERVICIOS	-40%
GASTOS LEGALES	33%
ADECUACION E INSTALACION	-38%
DIVERSOS	10%
	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	5%
	0%
INGRESOS NO OPERACIONALES	64%
FINANCIEROS	46%
RECUPERACIONES	124%
DIVERSOS	134%
	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	21%
FINANCIEROS	3%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	45%
	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15%

Fuente: promedio de crecimiento histórico P y G (2010-2012)

2.2 ESTADO DE RESULTADOS

2.2.1 La cuenta de resultados. Como su propio nombre indica, refleja una imagen de como se ha efectuado la actividad de la sociedad durante un ejercicio. Esta imagen muestra de forma clara si la sociedad, mediante el ejercicio de esta actividad es capaz de generar, y de qué manera, suficiente negocio no solo para cubrir todos los costes generados en la actividad de venta o prestación de servicio; sino también suficiente beneficio para sustentar la estructura que supone el pasivo⁷¹

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, costos de Ventas, Gastos de Administración, Otros Egresos, Gastos Financieros, amortización e intereses de cada uno de los créditos actuales de la empresa.

Ventas: La **American Marketing Association**, define la **venta** como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"⁷²

Tabla 4. Ventas Empresa

	2.010	2.011	2.012
INGRESOS OPERACIONALES			
INDUSTRIA MANUFACTURERA	354.975.123	397.572.138	465.159.402
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-	-	3.534.484
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	354.975.123,21	397.572.138,46	461.624.918,00

Fuente: Estado Resultados empresa

⁷¹ CUENTA DE RESULTADOS. Disponible en: <http://www.axesor.es/blog/post/2011/07/05/Balance-y-Cuenta-de-Resultados-analizar-una-empresa.aspx>

⁷² DEFINICION DE CONCEPTO DE VENTA. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

La empresa ha tenido un incremento favorable en sus ventas lo que demuestra el auge que en el momento la empresa tiene aunque cabe señalar la devolución de ventas que se presenta en el 2012 de \$3.534.484 que representa el 0,76% de las ventas aunque la cifra no es muy significativa porcentual mente simboliza un fenómeno que la empresa debe de tener muy en cuenta de acuerdo al gerente general “esto se debió a dificultades de pago que el cliente tubo por lo que la empresa se vio obligada a ser un embargo de la mercancía aspecto extremo que no es de frecuencia de la empresa pero que en situaciones únicas hay que tomarlas”⁷³.

Costo de ventas: Teniendo en cuenta que las ventas tienen un incremento ascendente desde el año 2010 hasta el 2012 los costos en ventas en el mismo recorrido presenta el mismo comportamiento por tanto analizado lo anterior para la proyección de esta cuenta se utiliza la proyección teniendo en cuenta la participación histórica la cual corresponde al 14% de este rubro hace parte la cuenta Industrias Manufactureras.

Tabla 5. Costo de Ventas

	2010		2011		2012	
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	247.324.004,6		277.002.885,2		324.093.3751	PROMEDIO
INDUSTRIAS MANUFACTURAS	247.324.004	12%	277.002.885	16%	324.093.376	14%

Fuente: Estado de Resultados Empresa

Gastos de Ventas.

Los gastos de administración están conformados por los siguientes rubros

⁷³ Entrevista contadora de la empresa

GASTO OPERACIONALES DE VENTAS	86.466.110,14	100.808.909,95	114.298.138,75
GASTOS DE PERSONAL	55.525.292	62.188.327	72.760.343
HONORARIOS	2.984.825	3.343.004	3.911.315
IMPUESTOS			83
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	125.000	140.000	140.000
SEGUROS			15.000
SERVICIOS	21.756.038	26.107.246	29.240.115
GASTOS LEGALES	733.824	998.000	98.950
ADECUACION E INSTALACION	2.137.942	2.586.910	2.686.910
DIVERSOS	3.203.190	5.445.423	5.445.423

Fuente: Estado De Resultados De La Empresa

En gastos de personal son parte

No de Empleados

1 Administrador Salario	800.000
1 Vendedor Salario	800.000 Mas Comisiones
1 Auxiliar Del Vendedor	Salario Mínimo 600.000
1 Secretaria Auxiliar Contable	Salario Mínimo

Depreciación. la empresa hasta el momento no analizado esta variable pero en su proyección si se la tiene en cuenta ya que la empresa si cuenta con activos fijos que en este momento debe de depreciarse siguiendo con el proceso contable, la proyección de la depreciación se ajusta al sistema de línea recta para determinar el nivel de deterioro de sus activos fijos, teniendo en cuenta que los activos fijos están avaluados en 167.098.606 y que en su gran mayoría están compuestos por la maquinaria del área de producción entonces se prosigue a depreciarlos a 10 años, con un valor anual de 16.709.860.

2.3 INGRESOS NO OPERACIONALES.

En cuanto a ingresos que la empresa ha tenido por actividades que no son producto de la actividad que realiza, estos tienen una tendencia creciente con un incremento del 2010 al 2011 con más del 50%, y en el 2012 la tendencia también es creciente pero en más baja proporción, la cuenta de mayor impacto en los

ingresos no operacionales son los financieros por lo que tienen el mismo comportamiento, con un incremento del 248% del 2010 al 2011.

INGRESOS NO OPERACIONALES	5.178.584,00	125,94%	11.700.584,00	2,43%	11.984.424,00
FINANCIEROS	4.000.000	88,03%	7.521.000	3,77%	7.804.840
RECUPERACIONES	805.583	248,39%	2.806.583	0,00%	2.806.583
DIVERSOS	373.001	268,10%	1.373.001	0,00%	1.373.001

Gastos no Operacionales. En los gastos operacionales en la empresa tiene el mismo comportamiento creciente que los ingresos no operacionales al igual que la participación de la cuenta financieros tienen la mayor participación.

	2.010		2.011		2.012
GASTOS NO OPERACIONALES	4.179.929,00	0,17%	4.187.029,00	40,96%	5.901.929,00
FINANCIEROS	4.011.562	0,18%	4.018.662	4,98%	4.218.662
GASTOS EXTRAORDINARIOS	168.367	0,00%	168.367	899,76%	1.683.267

Cuadro 26. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2013-2017

AÑOS		1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
INDUSTRIA MANUFACTURERA	465159402	532607516	609835606	698261769	799509726	915438637
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-3534484	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	461624918	528560531	605201809	692956071	793434702	908482735
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	324093376	371086915	424894518	486504224	557047337	637819201
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	324093376	371086915	424894518	486504224	557047337	637819201
DEPRECIACION		16709860	16709860	16709860	16709860	16709860
UTILIDAD BRUTA	137531542	157473616	180307290	206451848	236387366	270663534
GASTO OPERACIONALES DE VENTAS	114298139	130871369	149847718	171575637	196454104	224939949
GASTOS DE PERSONAL	72760343	83310592	95390628	109222270	125059499	143193126
HONORARIOS	3911315	4478456	5127832	5871367	6722716	7697509
IMPUESTOS	83	95	109	125	143	163
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	140000	160300	183544	210157	240630	275521
SEGUROS	15000	17175	19665	22517	25782	29520
SERVICIOS	29240115	33479932	38334522	43893027	50257517	57544856
GASTOS LEGALES	98950	113298	129726	148536	170074	194735
ADECUACION E INSTALACION	2686910	3076512	3522606	4033384	4618225	5287867
DIVERSOS	5445423	6235009	7139086	8174253	9359520	10716650
UTILIDAD OPERACIONAL	23233404	26602247	30459573	34876211	39933262	45723585
INGRESOS NO OPERACIONALES	11984424	13722165	15711879	17990102	20598667	23585474
FINANCIEROS	7804840	8936542	10232340	11716030	13414854	15360008
RECUPERACIONES	2806583	3213538	3679500	4213028	4823917	5523385
DIVERSOS	1373001	1572086	1800039	2061044	2359896	2702081
GASTOS NO OPERACIONALES	5901929	6757709	7737576	8859525	10144156	11615059
FINANCIEROS	4218662	4830368	5530771	6332733	7250980	8302372
GASTOS EXTRAORDINARIOS	1683267	1927341	2206805	2526792	2893177	3312687
UTILIDAD DEL EJERCICIO	29315899	33566704	38433876	44006788	50387772	57693999

Fuente La presente Investigación.

2.4 BALANCE GENERAL.

2.4.1 Balance General Histórico y Proyectado. Se realizó el análisis de cada uno de los rubros que conforman el Balance General de la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S, en donde se analiza los comportamientos de las cuentas sobre sus respectivos grupos, para de esta manera realizar una proyección más acertada, de esta manera se establece en cada rubro la información suministrada y aplicada los proceso para al fin establecer el porcentaje al cual se le aplicara para su proyección.

Activo. El activo está conformado por activo corriente, activos fijos y otros activos los cuales son analizados uno por uno de la siguiente manera.

Activo Corriente. Se considera activo corriente, todo aquel activo que es susceptible de convertirse en efectivo en un plazo igual o inferior a un año. Es corriente todo aquel activo que se puede vender en un tiempo corto.

Cuadro 27. Balance Actual Presentado por la Empresa.

ACTIVO	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE	152.328.265	212.839.159	418.248.418
DISPONIBLE	2.311.329	4.744.255	11.358.167
CAJA	755.655	1.150.255	6.124.167
BANCOS	1.555.674	3.594.000	5.234.000
DEUDORES	79.450.136	118.191.958	186.986.305
CLIENTES	70.281.505	102.371.500	140.871.741
ANTICIPOS Y AVANCES	5.124.554	7.154.571	11.874.727
ANTICIPO DE IMPUESTOS	3.258.654	7.311.287	27.309.837
CUENTAS POR COBRAR	785.423	1.354.600	6.930.000
INVENTARIOS	70.566.800	89.902.946	219.903.946
MERCANCIAS NO FABRICADAS	70.566.800	89.902.946	219.903.946

Fuente: La presente investigación

El activo corriente de la empresa tiene un comportamiento favorable para la empresa a pesar que la cuenta más representativa es cliente lo que demuestra el manejo que la empresa realiza de las ventas a crédito que puede representar un inconveniente a largo plazo si estas cuentas no se convierten en efectivo en el menor tiempo posible aspecto que no ha ocurrido hasta el momento por la fidelidad de los clientes pero la empresa está en crecimiento y estos pueden variar lo que puede ser un riesgo de acuerdo a las condiciones del ambiente por ello el nivel de endeudamiento debería ser mas bajo.

El comportamiento de los inventarios representa el crecimiento de la empresa puesto que estos manejan una rotación alta permitiendo percibir la estabilidad de la empresa

Cuadro 28. Variación del Grupo Activo Corriente en Frecuencia Absoluta y Relativa

ACTIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE	60.510.894,29	40%	205.409.259,00	97%
DISPONIBLE	2.432.926,00	105%	6.613.912,00	139%
CAJA	394.600,00	52%	4.973.912,00	432%
BANCOS	2.038.326,00	131%	1.640.000,00	46%
DEUDORES	38.741.822,00	49%	68.794.347,00	58%
CLIENTES	32.089.995,00	46%	38.500.241,00	38%
ANTICIPOS Y AVANCES	2.030.017,00	40%	4.720.156,00	66%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	4.052.633,00	124%	19.998.550,00	274%
INVENTARIOS	569.177,00	72%	5.575.400,00	412%
INVENTARIOS	19.336.146,29	27%	130.001.000,00	145%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESAS	19.336.146,29	27%	130.001.000,00	145%

Fuente: La presente investigación

Al realizar el análisis de la variación que ha tenido la empresa en el periodo de estudio se puede evidenciar que en el 2011 al 2012 en las cuentas que existieron descensos fueron bancos, clientes de acuerdo a la utilidad bruta y si se realiza el análisis proporcional al año inmediatamente anterior bancos, por lo que las demás cuentas que conforman este grupo tienen una tendencia creciente, demostrando la solvencia de la empresa.

Activo Fijo.

Cuadro 29. Balance Actual Presentado por la Empresa.

ACTIVO	2010	2011	2012
ACTIVO FIJO	104.098.607	125.098.606	167.098.606
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	104.098.607	125.098.606	167.098.606
MAQUINARIA Y EQUIPO	104.098.607	125.098.606	167.098.606

Fuente: La presente investigación

Cuadro 30. Variación del Grupo Activo Fijo en Frecuencia Absoluta y Relativa

ACTIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO FIJO	20.999.999,00	20%	42.000.000,00	34%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	20.999.999,00	20%	42.000.000,00	34%
MAQUINARIA Y EQUIPO	20.999.999,00	20%	42.000.000,00	34%

Fuente: La presente investigación

La propiedad planta y equipo de la empresa se ha incrementado paulatinamente pasando del 20% al 34% en el periodo de estudio

Cuadro 31. Análisis Vertical y Horizontal.

ACTIVO	2010	%	2011	%	2012	
ACTIVO FIJO	104.098.607	20%	125.098.606	34%	167.098.606	28,34%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	104.098.607	20%	125.098.606	34%	167.098.606	28,34%
MAQUINARIA Y EQUIPO	104.098.607	20%	125.098.606	34%	167.098.606	28,34%

Fuente: La presente investigación

La variación de acuerdo a la cuenta activo esta cuenta participa en el 28,34%

Otros Activos.

Cuadro 32. Balance Actual Presentado por la Empresa.

ACTIVO	2010	2011	2012
OTROS ACTIVOS	456.720	1.320.950	4.320.950
DIFERIDOS	456.720	1.320.950	4.320.950
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	456.720	1.320.950	1.320.950

Fuente: La presente investigación

Cuadro 33. Variación del Grupo Otros Activos – Otros Activos Frecuencia Absoluta Y Relativa

ACTIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
OTROS ACTIVOS	864230	189%	3000000	227%
DIFERIDOS	864230	189%	3000000	227%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	864230	189%		

Fuente: La presente investigación

PASIVO NO CORRIENTE.

Cuadro 34. Balance Actual Presentado por la Empresa.

	2010	2011	2012
PASIVO NO CORRIENTE	10.000.000	18.201.500	40.401.922
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.000.000	18.201.500	40.401.922
OTRAS OBLIGACIONES	10.000.000	18.201.500	40.401.922

Fuente: La presente investigación

Cuadro 35. Variación del Grupo Pasivo no Corriente – Obligaciones Financieras Frecuencia Absoluta y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO NO CORRIENTE	8201500	82%	22200422	122%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	8201500	82%	22200422	122%
OTRAS OBLIGACIONES	8201500	82%	22200422	122%

Fuente: La presente investigación

PASIVO CORRIENTE.

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Cuadro 36. Balance Actual Presentado por la Empresa.

PASIVO CORRIENTE	74.699.928	143.783.317	314.302.621
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.688.000	5.211.655	20.281.824

Fuente: La presente investigación

Cuadro 37. Variación del Grupo Pasivo Corriente- Obligaciones Financieras Frecuencia Absoluta y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE	69083389	92%	170519304	119%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2523655	94%	15070169	289%
SOBREGIROS	2523655	94%	15070169	289%

Fuente: La presente investigación

PROVEEDORES NACIONALES

Cuadro 38. Balance Actual Presentado por la Empresa.

PASIVO CORRIENTE	74.699.928	143.783.317	314.302.621
PROVEEDORES	38.857.004	51.333.965	101.331.965
NACIONALES	38.857.004	51.333.965	101.331.965

Fuente: La presente investigación

Cuadro 39. Variación del Grupo Pasivo no Corriente- Proveedores Frecuencia Absoluta y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE	69083389	92%	170519304	119%
PROVEEDORES	12476961	32%	49998000,4	97%
NACIONALES	12476961	32%	49998000,4	97%

Fuente: La presente investigación

CUENTAS POR PAGAR.

Cuadro 40. Balance Actual Presentado por la Empresa.

PASIVO CORRIENTE	74.699.928	143.783.317	314.302.621
CUENTAS POR PAGAR	22.232.624	79.434.642	180.347.709
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	6.754.655	10.821.461	15.821.461
RETENCIONES EN LA FUENTE	174.033	1.189.196	1.189.196
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	2.554	6.414	6.414
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.425	55.652	51.265
ACREEDORES VARIOS	15.295.957	67.361.919	163.279.373

Fuente: La presente investigación

Cuadro 41. Variación del Grupo Pasivo Corriente- Cuentas por Pagar Frecuencia Absoluta Y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE	69083389	92%	170519304	119%
CUENTAS POR PAGAR	57202017,7	257%	100913067	127%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	4066806	60%	5000000	46%
RETENCIONES EN LA FUENTE	1015162,65	583%		0%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETE	3860	151%		0%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	50227	926%	-4387,15	-8%
ACREEDORES VARIOS	52065962	340%	95917454,3	142%

Fuente: La presente investigación

IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS.

Cuadro 42. Balance Actual Presentado por la Empresa.

	2010	2011	2012
PASIVO CORRIENTE	74.699.928	143.783.317	314.302.621
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	4.252.800	5.125.655	8.184.588
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	4.252.800	5.125.655	8.184.588

Fuente: La presente investigación

Cuadro 43. Variación del Grupo Pasivo Corriente- Impuestos, Gravámenes y Tasas Frecuencia Absoluta y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE	69083389	92%	170519304	119%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	872855	21%	3058933,28	60%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	872855	21%	3058933,28	60%

Fuente: La presente investigación

OBLIGACIONES LABORALES.

Cuadro 44. Balance Actual Presentado por la Empresa.

	2010	2011	2012
PASIVO CORRIENTE	74.699.928	143.783.317	314.302.621
OBLIGACIONES LABORALES	6.554.500	2.565.700	3.934.277
SALARIOS POR PAGAR	6.554.500	2.565.700	3.934.277

Fuente: La presente investigación

Cuadro 45. Variación del Grupo Pasivo Corriente- Obligaciones Laborales Frecuencia Absoluta y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE	69083389	92%	170519304	119%
OBLIGACIONES LABORALES	-3988800	-61%	1368577	53%
SALARIOS POR PAGAR	-3988800	-61%	1368577	53%

Fuente: La presente investigación

PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES

Cuadro 46. Balance Actual Presentado por la Empresa

	2010	2011	2012
PASIVO CORRIENTE	74.699.928	143.783.317	314.302.621
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	115.000	111.700	222.258
PARA OBLIGACIONES LABORALES	115.000	111.700	222.258

Fuente: La presente investigación

Cuadro 47. Variación del Grupo Pasivo Corriente- Pasivos Estimados y Provisiones Frecuencia Absoluta y Relativa

PASIVO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE	69083389	92%	170519304	119%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	-3300	-3%	110557,649	99%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	-3300	-3%	110557,649	99%

Fuente: La presente investigación

PATRIMONIO.

Cuadro 48. Balance Actual Presentado por la Empresa

	2010	2011	2012
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	150.000.000	150.000.000	150.000.000
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	150.000.000	150.000.000	150.000.000
SUPERAVIT DE CAPITAL			64.647.533
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COBRAR			64.647.533
RESULTADOS DEL EJERCICIO	22.183.664	27.273.898	29.315.899
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.183.664	27.273.898	29.315.899

Fuente: La presente investigación

Cuadro 49. Variación del Patrimonio Frecuencia Absoluta y Relativa

PATRIMONIO	2011 - 2010		2012 - 2011	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
CAPITAL SOCIAL				0%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO				0%
SUPERAVIT DE CAPITAL			64647533	
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COBRAR			64647533	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	5090234,69	23%	2042000,25	7%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5090234,69	23%	2042000,25	7%

Fuente: La presente investigación

Cuadro 50. Balance General Proyectado de la Empresa Reencauchadora Panam de Colombia S.A.S

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE	418248418	583660849	825972994	1182537023	1709323137	2490365624
DISPONIBLE	11358167	11468229,2	11579364,4	11691583,1	11804895,8	11919313,4
CAJA	6124167	6187771,3	6252036,19	6316968,52	6382575,22	6448863,3
BANCOS	5234000	5280457,93	5327328,24	5374614,57	5422320,63	5470450,13
DEUDORES	186986305	236669000	302460572	389751534	505745836	660071525
CLIENTES	140871741	188319254	251747734	336539786	449890951	601420326
ANTICIPOS Y AVANCES	11874727	12211869,1	12558583,1	12915141	13281822	13658913,7
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	27309837	29093052,8	30992705	33016396,4	35172226,2	37468822,5
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	6930000	7044823,87	7161550,26	7280210,7	7400837,24	7523462,46
INVENTARIOS	219903946	335523620	511933057	781093906	1191772405	1818374786
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESAS	219903946	335523620	511933057	781093906	1191772405	1818374786
ACTIVO FIJO	167098606	197740722	258511181	336502617	436595068	565051462
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	167098606	197740722	258511181	336502617	436595068	565051462
MAQUINARIA Y EQUIPO	167098606	214450583	275221042	353212478	453304929	581761323
DEPRECIACIÓN	0	16709860,6	16709860,6	16709860,6	16709860,6	16709860,6
OTROS ACTIVOS	4320950	4352612,92	4384507,86	4416636,51	4449000,6	4481601,84
DIFERIDOS	4320950	4352612,92	4384507,86	4416636,51	4449000,6	4481601,84
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	4320950	4352612,92	4384507,86	4416636,51	4449000,6	4481601,84
TOTAL ACTIVO	589667974	785754184	1088868683	1523456277	2150367206	3059898689

PASIVO	0	1	2	3	4	5
PASIVO NO CORREINTE	40401922	45003823,3	50129895,1	55839842	62200169,2	69284956,9
OBLIGACIONES FINANCIERAS	40401922	45003823,3	50129895,1	55839842	62200169,2	69284956,9
OTRAS OBLIGACIONES	40401922	45003823,3	50129895,1	55839842	62200169,2	69284956,9
PASIVO CORRIENTE	314302621	493865705	815727694	1403435268	2490913096	4521976306
OBLIGACIONES FINANCIERAS	20281824	21441528,3	22667543,9	23963662,4	25333892,4	26782471,4
SOBREGIROS	20281824	21441528,3	22667543,9	23963662,4	25333892,4	26782471,4
PROVEEDORES	101331965	130280473	167498988	215350086	276871281	355967846
NACIONALES	101331965	130280473	167498988	215350086	276871281	355967846
CUENTAS POR PAGAR	180347709	329569949	612749934	1151067872	2175406798	4125672219
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	15821461	17209438,9	18719180,6	20361368,3	22147621,1	24090577,4
RETENCIONES EN LA FUENTE	1189195,65	1197037,09	1204930,24	1212875,44	1220873,02	1228923,34
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	6414	6414,22811	6414,45623	6414,68436	6414,91249	6415,14064
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	51264,85	51279,4223	51293,9988	51308,5794	51323,1641	51337,753
ACREEDORES VARIOS	163279373	311105780	592768115	1129435905	2151980566	4100294966
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	8184588,28	8373442,6	8566654,62	8764324,88	8966556,27	9173454,01
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	8184588,28	8373442,6	8566654,62	8764324,88	8966556,27	9173454,01
OBLIGACIONES LABORALES	3934277	3977914,83	4022036,67	4066647,9	4111753,95	4157360,3
SALARIOS POR PAGAR	3934277	3977914,83	4022036,67	4066647,9	4111753,95	4157360,3
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	222257,649	222396,916	222536,269	222675,71	222815,239	222954,855
PARA OBLIGACIONES LABORALES	222257,649	222396,916	222536,269	222675,71	222815,239	222954,855
TOTAL PASIVO	354704543	538869529	865857589	1459275110	2553113266	4591261263
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	150000000	245759582	402651814	659703611	1080856558	1770872373
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	150000000	245759582	402651814	659703611	1080856558	1770872373
SUPERAVIT DE CAPITAL	55647533	70115891,6	88346023,4	111315989	140258147	176725265
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COBRAR	55647533	70115891,6	88346023,4	111315989	140258147	176725265
RESULTADOS DEL EJERCICIO	29315898,5	32973582,2	37087627,5	41714973,6	46919664,1	52773732,9
UTILIDAD DEL EJERCICIO	29315898,5	32973582,2	37087627,5	41714973,6	46919664,1	52773732,9
TOTAL PATRIMONIO	234963432	348849056	528085465	812734574	1268034369	2000371371
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	589667975	887718584	1393943054	2272009684	3821147634	6591632633

Fuente presente investigación

2.4.2 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 2013-2016, 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 la proyección. Aunque los fondos que soportan el capital de trabajo operativo de la empresa crecen, este comportamiento no es suficiente para cubrirlo totalmente, por tanto existe una necesidad de financiación mayor para cada año, comprometiendo una constante necesidad de caja para los años de proyección.

Tabla 6. Capital de Trabajo Proyectado de la Empresa 2013-2017.

	1	2	3	4	5
FONDOS					
CUENTAS POR PAGAR	329569949,5	612749934,2	1151067872	2175406798	4125672219
GASTOS POR PAGAR	17209438,87	18719180,62	20361368,3	22147621,07	24090577,41
PRESTACIONES SOCIALES X PAGAR	3977914,827	4022036,672	4066647,903	4111753,949	4157360,297
IMPORENTA POR PAGAR	8373442,6	8566654,617	8764324,882	8966556,266	9173454,015
TOTAL FONDOS	359130745,8	644057806,1	1184260213	2210632729	4163093611
USOS					
CUENTAS POR COBRAR	188319254,4	251747733,9	336539785,7	449890950,8	601420326
INVENTARIOS	335523619,9	511933057,1	781093906,4	1191772405	1818374786
ANTICIPO DE IMPUESTOS	29093052,82	30992705,03	33016396,42	35172226,22	37468822,51
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	552935927	794673495,9	1150650088	1676835582	2457263935
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	193805181,2	150615689,9	33610124,44	533797147,1	1705829676

Fuente: La Presenta Investigación

Tabla 7. Inductores Operativos de Valor Proyectado de la Empresa 2013-2017

	1	2	3	4	5
VENTAS	528560531,4	605201808,8	692956071,5	793434702,3	908482734,6
UTILIDAD OPERACIONAL	26602247	30459573	34876211	39933262	45723585
(+) DEPRECIACIONES	16709860,6	16709860,6	16709860,6	510,05	510,05
TOTAL EBITDA	43312108	47169434	51586072	39933772	45724095
MARGEN EBITDA (EBITDA/VENTAS)	8,19%	7,79%	7,44%	5,03%	5,03%
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)	401468100,3	604433290,5	910871986,6	1373704926	2073048151
PRODUCTIVIDAD CAPITAL DE TRABAJO NETO (KTNO/VENTAS)	76%	100%	131,4%	173,1%	228,2%
PALANCA DE CRECIMIENTO (MARGEN EBITDA /PKT)	0,11	0,08	0,06	0,03	0,02
BRECHA O REMANENTE (MARGEN EBITDA-PTK)	-67,76%	-92,08%	-124,00%	-168,10%	-223,15%

Fuente presente investigación

De acuerdo a la información encontrada después de aplicar las variables que intervienen en una proyección de un Balance General y un Estado de Resultados para que esta sea más realista, se puede visualizar que contextos tendrá la empresa en un momento dado por ello se analiza la EBITDA, en la cual se puede apreciar que esta se incrementa de manera positiva al igual que la utilidad Operacional ya que las dos son directamente proporcionales una de otra.

CONCLUSIONES

- El estado actual de la administración del efectivo de la empresa, está dada por las decisiones de la Gerencia de la empresa, en donde da espacio a las sugerencias dadas por el contador quien en cada visita tiene conocimientos detallados del estado de la empresa, además existe solo una persona que tiene el poder de recauda los efectivo recibe los efectivos y manda hacer los pagos de las cosas prioritarias tomando como prioridad proveedores servicios públicos y pagos menores de caja menor que se deben hacer diariamente, este proceder no es conveniente porque se puede centralizar las actividades y más de esta importancia lo que hace que esta persona en un momento dado sea indispensable en la empresa.
- En el estado actual de la administración de los pagos en la empresa aún no existe la confiabilidad del consumidor nariñense lo que no permite que la empresa logre totalmente las metas planteadas y el crecimiento de la demanda prevista,
- Debido a que la empresa aún no tiene una organización administrativa bien estructurada esto hace que no estén bien definidos los comités para el desarrollo de las actividades que se ven necesarias para el buen funcionamiento
- En el Estado Actual de la Administración del recaudo aun cuando la empresa ha procurado mejorar todo sus proceso aún persisten los retrasos en facturación que entre la fecha que llega a la fecha que se despacha esta aproximadamente en 20 días
- Estado Actual de la Administración de inventarios para el control de inventarios la empresa está manejando una política de inventarios a través de un programa sistematizado con el modelo promedio ponderado y el sistema periódico con el método PEPS y para el proceso se apoya con el manejo del programa SIGO.
- En el comportamiento histórico y comparativo del capital de trabajo en la empresa reencauchadora Panam De Colombia S.A.S en el departamento de Nariño, periodo 2010 – 2012, en los tres años, la empresa ha optado por que las cuentas por pagar tengan una rotación más lenta para aprovechar el capital en inversiones que generan una mejor rentabilidad aun cuando esto signifique un mayor riesgo la empresa ha incrementado su participación de manera precavida, dando un mejor uso a su capital.

- Si se pagan todos los pasivos a corto plazo la empresa Reencauchadora Panam De Colombia S.A.S cuenta con 77.628.337 para seguir operando, lo que demuestra la solvencia
- El patrimonio de la empresa se mantiene constante lo que demuestra que la empresa hasta el momento no ha necesitado de recapitalización siendo estable hasta el momento.
- La empresa en su Capital De Trabajo Operativo 2010-2012 en este periodo tiene un comportamiento ascendente siendo favorable para su estado financiero
- El capital de trabajo neto determino que la empresa tiene la capacidad de continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo y permitió determina la posición de liquidez que tienen ella actualmente la cual es favorable, para su supervivencia.
- En la administración de las categorías que inciden en el manejo del capital de trabajo, la empresa maneja hasta el momento una cuenta casi nula de devolución en ventas.
- La empresa en el momento en sus asientos contables no maneja la cuenta depreciación de sus activos fijos, aspecto que si se tuvo en cuenta para su proyección
- Las cuentas de los estados financieros muestran que la empresa presenta comportamientos favorables permitiéndole continuar con su proceso acogiendo las sugerencias dadas en la presenta investigación que le servirán para evitar su estancamiento.
- El comportamiento de los inventarios representa el crecimiento de la empresa puesto que estos manejan una rotación alta permitiendo percibir la estabilidad de la empresa

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa realizar los estudios previos para aplicar un manual de procesos y procedimientos para de esta forma frente a la ausencia de una determinada persona en un cargo se dé continuidad a su actividad sin la necesidad de detener el proceso.
- Establecer una política de administración del inventario que permita analizar las ventajas competitivas de la empresa, así como también se estudien las necesidades de inversión en inventario propio.
- Llevar un registro de los proveedores potenciales para determinar el promedio de mercancía que le surte a la empresa para de esta manera hacer un análisis de las posibilidades de en un momento dado incrementar la producción, al igual determinar los lotes y el estado de ellos y relacionarlos con los proveedores.
- La empresa hasta el momento solo tienen convenio con un solo banco lo que le permite tener las ventajas que la entidad le proporciona por fidelidad, pero también en un momento dado puede representar una amenaza ya que la empresa se ha convertido en monótona y no realiza los análisis pertinentes que le puedan tomar otras opciones, por ello se recomienda tener una alianza adicional con otra entidad bancaria para tener poder de negociación y poder disminuir los costos de transacción transferencias electrónicas, cheques, entre otras.
- Contar con una base de datos de los clientes que permita interrelacionar a la empresa con ellos de manera activa con el objetivo de evitar los errores en facturación y pagos.
- Continuar con la estrategia de cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia; una disminución razonable en el pago de la cuenta trae consigo una disminución del ciclo de caja y un aumento en la Rotación de Efectivo.” Esto haría que el efectivo mínimo para operaciones disminuyese; entonces se reduciría el monto de recursos comprometidos y por lo tanto reduciría el costo de oportunidad del dinero, tener en cuenta que no se debe sobrepasar tiempos límites por que ello podría traer consigo malestar con los proveedores y una mala reputación de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO Disponible en http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso/Administraci%F3n_de_Capital_de_Trabajo-Albornoz.pdf

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

CAPITAL DE TRABAJO REVISTA Disponible en EAN <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/33/32>

CORTES, Iliana. Plan Estratégico a corto plazo de CEDENAR S.A.ESP. San Juan de Pasto: s.n. 2012.

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

DESEMPEÑO DEL CAPITAL DE TRABAJO DETERIORA A DOS TERCIOS DE LAS COMPAÑÍAS Disponible en <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/desempeno-del-capital-trabajo-deteriora-dos-tercios-companias/102464>

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

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.

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

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.

MUJICA, Arellys; 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.

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

REENCAUCHAR LLANTAS AHORRA 70% DEL COSTO: AUTOMUNDIAL
Disponible en
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/R/reencauchar_llantas_ahorra_70_del_costo_automundial/reencauchar_llantas_ahorra_70_del_costo_automundial.asp

REENCAUCHE EN COLOMBIA Disponible en
<http://www.merquellantas.com/reencauche.aspx>

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.

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+>

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.

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.

ANEXOS

Anexo A. Formato de Entrevista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZACION 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 Reencauchadora Panam de Colombia SAS, del Departamento de Nariño, periodo 2010 – 2012.”

DIRIGIDA A: _____

1. ADMINISTRACION 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. ADMINISTRACION 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. ADMINISTRACION 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. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS (compra de mercancía para la venta)

4.1 ¿Existe un presupuesto ventas?

4.2 ¿Cómo 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 ¿Hay un encargado de decepcionar los pedidos?

Anexo B. Balance General.

REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS

BALANCE GENERAL

NIT: 900.277.984-5

Período Entre: Enero 1 y Diciembre 31 del 2010

ACTIVO	2010		2011		2012	
ACTIVO CORRIENTE	152.328.265	40%	212.839.159	97%	418.248.418	70,93%
DISPONIBLE	2.311.329	105%	4.744.255	139%	11.358.167	1,93%
CAJA	755.655	52%	1.150.255	432%	6.124.167	1,04%
BANCOS	1.555.674	131%	3.594.000	46%	5.234.000	0,89%
DEUDORES	79.450.136	49%	118.191.958	58%	186.986.305	31,71%
CLIENTES	70.281.505	46%	102.371.500	38%	140.871.741	23,89%
ANTICIPOS Y AVANCES	5.124.554	40%	7.154.571	66%	11.874.727	2,01%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALD	3.258.654	124%	7.311.287	274%	27.309.837	4,63%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	785.423	72%	1.354.600	412%	6.930.000	1,18%
INVENTARIOS	70.566.800	27%	89.902.946	145%	219.903.946	37,29%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESAS	70.566.800	27%	89.902.946	145%	219.903.946	37,29%
ACTIVO FIJO	104.098.607	20%	125.098.606	34%	167.098.606	28,34%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	104.098.607	20%	125.098.606	34%	167.098.606	28,34%
MAQUINARIA Y EQUIPO	104.098.607	20%	125.098.606	34%	167.098.606	28,34%
OTROS ACTIVOS	456.720	189%	1.320.950	227%	4.320.950	0,73%
DIFERIDOS	456.720	189%	1.320.950	227%	4.320.950	0,73%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	456.720	189%	1.320.950	0%	1.320.950	0,22%
					3.000.000	0,51%
						0,00%
TOTAL ACTIVO	256.883.592	32%	339.258.715	74%	589.667.974	100,00%
PASIVO						
PASIVO NO CORREINTE	10.000.000	82%	18.201.500	122%	40.401.922	11,39%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.000.000	82%	18.201.500	122%	40.401.922	11,39%
OTRAS OBLIGACIONES	10.000.000	82%	18.201.500	122%	40.401.922	11,39%
						0,00%
PASIVO CORRIENTE	74.699.928	92%	143.783.317	119%	314.302.621	88,61%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.688.000	94%	5.211.655	289%	20.281.824	5,72%
SOBREGIROS	2.688.000	94%	5.211.655	289%	20.281.824	5,72%
PROVEEDORES	38.857.004	32%	51.333.965	97%	101.331.965	28,57%
NACIONALES	38.857.004	32%	51.333.965	97%	101.331.965	28,57%
CUENTAS POR PAGAR	22.232.624	257%	79.434.642	127%	180.347.709	50,84%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	6.754.655	60%	10.821.461	46%	15.821.461	4,46%
RETENCIONES EN LA FUENTE	174.033	583%	1.189.196	0%	1.189.196	0,34%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	2.554	151%	6.414	0%	6.414	0,00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.425	926%	55.652	-8%	51.265	0,01%
ACREEDORES VARIOS	15.295.957	340%	67.361.919	142%	163.279.373	46,03%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	4.252.800	21%	5.125.655	60%	8.184.588	2,31%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	4.252.800	21%	5.125.655	60%	8.184.588	2,31%
OBLIGACIONES LABORALES	6.554.500	-61%	2.565.700	53%	3.934.277	1,11%
SALARIOS POR PAGAR	6.554.500	-61%	2.565.700	53%	3.934.277	1,11%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	115.000	-3%	111.700	99%	222.258	0,06%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	115.000	-3%	111.700	99%	222.258	0,06%
						0,00%
TOTAL PASIVO	84.699.928	91%	161.984.817	119%	354.704.543	100,00%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	150.000.000	0%	150.000.000	0%	150.000.000	61,48%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	150.000.000	0%	150.000.000	0%	150.000.000	61,48%
SUPERAVIT DE CAPITAL					64.647.533	26,50%
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COBRAR					64.647.533	26,50%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	22.183.664	23%	27.273.898	7%	29.315.899	12,02%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.183.664	23%	27.273.898	7%	29.315.899	12,02%
						0,00%
TOTAL PATRIMONIO	172.183.664	3%	177.273.898	38%	243.963.432	100,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	256.883.592	32%	339.258.715	76%	589.667.975	

Anexo C. Estado de Resultados.

REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS

NIT: 900.277.984-5

ESTADO DE RESULTADOS

Período Entre: Enero 1 y Diciembre 31 Del 2010

	2.010	2.011	2.012
INGRESOS OPERACIONALES			
INDUSTRIA MANUFACTURERA	354.975.123	397.572.138	465.159.402
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-	-	3.534.484
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	354.975.123,21	397.572.138,46	461.624.918,00
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	247.324.004,46	277.002.885,22	324.093.375,71
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	247.324.004	277.002.885	324.093.376
UTILIDAD BRUTA	107.651.118,75	120.569.253,24	137.531.542,29
GASTO OPERACIONALES DE VENTAS	86.466.110,14	100.808.909,95	114.298.138,75
GASTOS DE PERSONAL	55.525.292	62.188.327	72.760.343
HONORARIOS	2.984.825	3.343.004	3.911.315
IMPUESTOS			83
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	125.000	140.000	140.000
SEGUROS			15.000
SERVICIOS	21.756.038	26.107.246	29.240.115
GASTOS LEGALES	733.824	998.000	98.950
ADECUACION E INSTALACION	2.137.942	2.586.910	2.686.910
DIVERSOS	3.203.190	5.445.423	5.445.423
UTILIDAD OPERACIONAL	21.185.008,61	19.760.343,29	23.233.403,54
INGRESOS NO OPERACIONALES	5.178.584,00	11.700.584,00	11.984.424,00
FINANCIEROS	4.000.000	7.521.000	7.804.840

RECUPERACIONES	805.583	2.806.583	2.806.583
DIVERSOS	373.001	1.373.001	1.373.001
GASTOS NO OPERACIONALLES	4.179.929,00	4.187.029,00	5.901.929,00
FINANCIEROS	4.011.562	4.018.662	4.218.662
GASTOS EXTRAORDINARIOS	168.367	168.367	1.683.267
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.183.663,61	27.273.898,29	29.315.898,54

Anexo D. Estado de Resultados Vertical 2010-2012

REENCAUCHADORA PANAM DE COLOMBIA SAS

NIT: 900.277.984-5

ESTADO DE RESULTADOS

Período Entre: Enero 1 y Diciembre 31 Del 2010

	2.010		2.011		2.012	
INGRESOS OPERACIONALES						
INDUSTRIA MANUFACTURERA	354.975.123	12,00%	397.572.138	17,00%	465.159.402	338,2%
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-		-		3.534.484	-2,6%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	354.975.123,21	12,00%	397.572.138,46	16,11%	461.624.918,00	335,7%
						0,0%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE	247.324.004,46	12,00%	277.002.885,22	17,00%	324.093.375,71	235,7%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	247.324.004	12,00%	277.002.885	17,00%	324.093.376	235,7%
						0,0%
UTILIDAD BRUTA	107.651.118,75	12,00%	120.569.253,24	14,07%	137.531.542,29	100,0%
GASTO OPERACIONALES DE VENTAS	86.466.110,14	16,59%	100.808.909,95	13,38%	114.298.138,75	492,0%
GASTOS DE PERSONAL	55.525.292	12,00%	62.188.327	17,00%	72.760.343	313,2%
HONORARIOS	2.984.825	12,00%	3.343.004	17,00%	3.911.315	16,8%
IMPUESTOS					83	0,0%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	125.000	12,00%	140.000	0,00%	140.000	0,6%
SEGUROS					15.000	0,1%
SERVICIOS	21.756.038	20,00%	26.107.246	-99,94%	29.240.115	0,1%
GASTOS LEGALES	733.824	36,00%	998.000	2829,87%	98.950	125,9%
ADECUACION E INSTALACION	2.137.942	21,00%	2.586.910	-96,17%	2.686.910	0,4%
DIVERSOS	3.203.190	70,00%	5.445.423	-50,66%	5.445.423	11,6%
						23,4%
UTILIDAD OPERACIONAL	21.185.008,61	-6,72%	19.760.343,29	17,58%	23.233.403,54	100,0%
INGRESOS NO OPERACIONALES	5.178.584,00	125,94%	11.700.584,00	2,43%	11.984.424,00	
FINANCIEROS	4.000.000	88,03%	7.521.000	3,77%	7.804.840	
RECUPERACIONES	805.583	248,39%	2.806.583	0,00%	2.806.583	
DIVERSOS	373.001	268,10%	1.373.001	0,00%	1.373.001	
GASTOS NO OPERACIONALES	4.179.929,00	0,17%	4.187.029,00	40,96%	5.901.929,00	
FINANCIEROS	4.011.562	0,18%	4.018.662	4,98%	4.218.662	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	168.367	0,00%	168.367	899,76%	1.683.267	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.183.663,61	22,95%	27.273.898,29	7,49%	29.315.898,54	